

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 19 (1927)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Le problème de la rationalisation  
**Autor:** Weber, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-383667>

### **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:** 11.01.2025

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

# Revue syndicale suisse

ORGANE MENSUEL DE L'UNION SYNDICALE SUISSE

19<sup>me</sup> année

DÉCEMBRE 1927

N° 12

## Le problème de la rationalisation.

Par Max Weber.

### 1. Les étapes et les degrés de la rationalisation.

Il n'y a pas longtemps que le terme rationalisation a pris le sens que lui donnent aujourd'hui les revues techniques et la presse quotidienne. La rationalisation n'est cependant pas nouvelle; d'autres époques l'ont déjà connue. Mais avec le temps ses formes se sont modifiées dans la société humaine en raison des transformations économiques et morales, et cette modification est si profonde que nous nous trouvons aujourd'hui en face de problèmes complètement nouveaux sur lesquels il nous faut parfois nous prononcer à nouveau. On peut bien le dire, la rationalisation est appliquée de façon toujours plus conséquente et les obstacles de tous genres qu'elle rencontre sont de plus en plus écartés; la rationalisation a été en quelque sorte *elle-même rationalisée*.

Voyons tout d'abord d'un peu plus près les sources de la rationalisation. Le mot latin « ratio » signifie raison. La rationalisation veut donc dire au sens propre du terme « rendre raisonnable »; et dans le domaine économique cela veut dire que *la vie économique doit être organisée raisonnablement*. Je tiens à relever d'emblée que les opinions diffèrent beaucoup sur ce qui est raisonnable et sur ce qui ne l'est pas, car elles découlent en définitive de la conception que l'on a du monde.

L'activité économique de l'homme a pour but initial de satisfaire ses besoins par son travail. Et ses efforts tendent à couvrir aussi largement que possible ses besoins avec le minimum d'effort. Dès le début de l'évolution économique, on a cherché, par une organisation raisonnable du travail, par exemple en confectionnant des outils, en répartissant le travail tout d'abord au sein de la famille, puis dans un cercle toujours plus étendu, à fournir moins de travail pour obtenir le même résultat, ou pour satisfaire davantage de besoins par le même effort. La tendance à rationaliser se manifestait donc déjà. Et, en principe, la rationalisation reste la même si elle s'applique dans l'économie primitive ou si elle se manifeste dans les méthodes raffinées de l'époque actuelle. Son but

reste le même: produire davantage avec le même travail, ou obtenir la même production avec un moindre effort. Mais malgré cela, ce serait une illusion de croire qu'au cours des siècles la rationalisation ne s'est pas modifiée en principe, mais qu'elle a simplement augmenté dans ses effets et dans son intensité. Dans la mesure même où se transformait le sens et l'esprit de l'économie politique et les opinions des hommes sur ce problème, la rationalisation subissait aussi une modification qui n'est pas seulement de nature quantitative, mais aussi *qualitative*. Il faut donc distinguer entre les divers *degrés* de la rationalisation.

Dans le système économique précapitaliste où l'homme cherche simplement à satisfaire ses besoins, la rationalisation ne poursuit que le même but. On facilite alors le travail en usant d'outils très simples et plus tard par la spécialisation *professionnelle* du travail. Cela se fait toutefois sans aucun plan réfléchi et surtout sans calculs précis, mais simplement en raison des expériences que l'on sent plus qu'on ne les comprend. La raison ne joue pas encore un bien grand rôle et, pour autant que l'on ose parler ici de rationalisation, il faut la considérer comme *rationalisation primitive*.

Au début de l'époque capitaliste, la production des agriculteurs et des artisans est encore peu changée. On a vu jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle que l'introduction de machines économisant du travail était interdite par les lois, parce que l'on craignait que cela ne prive d'occupation trop de gens. Cette interdiction du machinisme était l'expression typique de la mentalité économique précapitaliste dans laquelle les hommes étaient l'essentiel et non pas les biens matériels. Par contre, à cette époque déjà, une nouvelle conception économique se faisait jour dans le *commerce*. Du fait de l'extension des échanges de marchandises et de l'ouverture de nouveaux marchés (les colonies), la couverture des besoins se trouva supplantée par un système économique dont le but n'est plus de satisfaire les besoins de la famille, mais de *réaliser un profit*. Or, pour calculer à l'avance ce profit, il fallut établir une *comptabilité*. On la vit apparaître vers les XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles et même plus tôt en Italie dans certaines entreprises qui, de ce fait, prirent un caractère capitaliste. On ne saurait assez estimer l'importance de la comptabilité pour le capitalisme. Elle constitue déjà une mesure de rationalisation, en même temps que le point de départ de toute la rationalisation future. Car, à partir de ce moment-là, l'effort est calculé exactement en argent, ce qui crée les possibilités de le diminuer. On pourrait appeler cette étape la *rationalisation comptable*.

L'une des racines les plus profondes de l'évolution capitaliste est ainsi révélée. Mais il en est encore une autre qu'il faut signaler. C'est la grande lutte morale qui a conduit à la libération de la scolastique qui soumettait toute pensée aux dogmes de l'Eglise et qui empêchait ainsi les recherches objectives dans le monde. Le mouvement libérateur de la Renaissance et l'appel à la raison du

rationalisme philosophique ouvrirent la voie au développement de la science et l'instruction générale vint populariser les nouvelles connaissances scientifiques. *L'étude de la nature* fut la tâche à laquelle la science s'attela en tout premier lieu. Et les résultats des sciences naturelles furent utilisés dans la vie pratique, y créant la possibilité de dominer la nature par la technique. Les expériences, les découvertes, l'analyse du processus de la production (spécialisation du travail au sein de la profession) sont les bases du développement inouï de la *technique* qui ouvrit l'ère de la machine à vapeur, des chemins de fer et finalement aussi de l'électricité. L'homme doit asservir la nature avec l'aide de la science, tel est le mot d'ordre. Cette évolution est toujours plus accélérée par la foi progressiste du capitalisme libéral qui fait une idole de l'augmentation de la production accrue par tous les moyens et qui confond l'augmentation de la richesse des puissants du jour avec le bonheur général de l'humanité. C'est là la période de la *rationalisation scientifique et technique*.

Nous nous trouvons encore aujourd'hui en plein dans cette marche victorieuse de la technique. Mais depuis longtemps déjà la rationalisation s'est engagée dans une nouvelle direction. Elle se base aussi sur la science, non pas sur l'étude de la matière inerte, mais sur *l'étude scientifique de l'homme*. Durant le XIX<sup>e</sup> siècle, la connaissance du corps humain et aussi de l'âme (physiologie et psychologie) ont fait de grands progrès. Immédiatement le capitalisme s'en empara pour les servir à ses fins. L'homme, c'est-à-dire la main-d'œuvre humaine, est étudié dans ses possibilités de rationalisation tout comme n'importe quel autre facteur de la production. La réglementation des mouvements de Taylor, le travail à la chaîne de Ford sont des méthodes basées sur une étude encore rudimentaire et schématique des possibilités corporelles et intellectuelles, tandis que l'on s'inspire principalement de la psychologie (appelée *psychotechnique* dans son utilisation pratique) pour l'orientation professionnelle. Ces tout derniers temps, on observe, en dehors de la psychologie de l'individu, la mentalité des *masses* ouvrières et on l'influence par l'éducation des apprentis, les journaux professionnels, les institutions philanthropiques, etc. Le *Journal des associations patronales* a donné à cette tendance le beau nom d'«hygiène sociale». Tous ces efforts réunis peuvent être considérés comme l'étape de la *rationalisation physio et psychotechnique* (ou si l'on préfère une expression française: la rationalisation des corps et des âmes).

Depuis quelques années seulement, une autre méthode encore a pris une importance grandissante; elle ne s'occupe directement ni des hommes ni des moyens de travail, mais de l'influence organique de tous les facteurs qui touchent le processus économique, non seulement dans la production, mais aussi dans la répartition et dans l'usage des produits. Dans ce domaine, il faut distinguer entre l'amélioration de l'organisation au sein d'une entreprise et

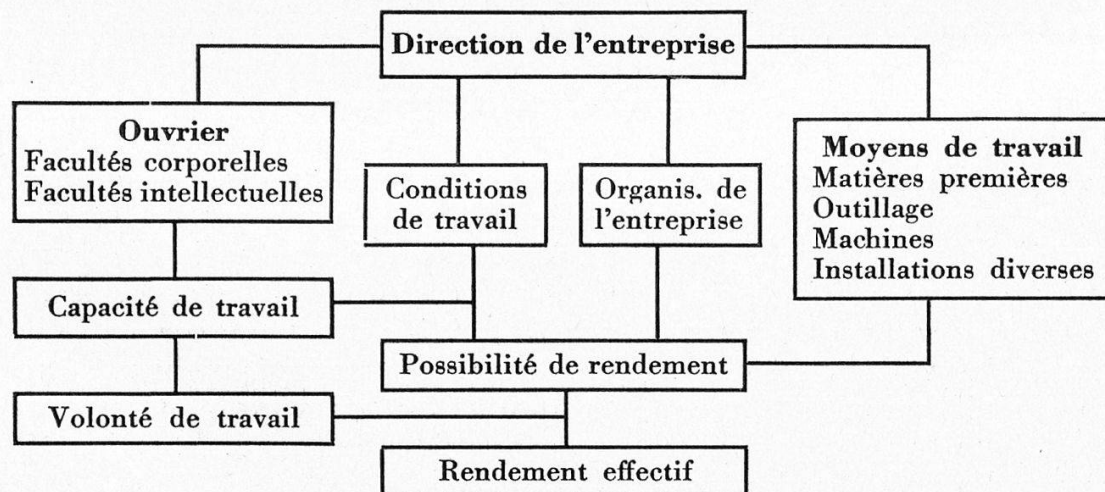
la collaboration de diverses entreprises de divers groupes économiques (production, commerce, consommation). J'appellerai la première la *rationalisation économique de l'entreprise*<sup>1</sup>, et la seconde la *rationalisation d'économie publique*. Or, dans ce domaine, surtout en ce qui concerne la rationalisation de l'économie publique, nous n'en sommes encore que tout au début. Mais l'on peut prédire sans crainte que cette *rationalisation organique* a encore un grand avenir devant elle.

En présence de la diversité des moyens de rationalisation, il n'est pas étonnant que dans les discussions l'on puisse diverger d'opinions et se prononcer très différemment suivant le degré que l'on envisage. C'est pourquoi je voudrais ajouter à cet aperçu historique du développement progressif de la rationalisation un exposé plus systématique de ses différentes espèces, exposé qui contiendra aussi certainement de nombreuses lacunes.

## 2. Système de rationalisation.

Si nous voulons considérer les possibilités de rationalisation dans la vie économique, il nous faut bien nous représenter l'ensemble du processus économique dans ses différents facteurs. Pour plus de compréhension, nous discernons entre les facteurs internes d'une entreprise et ceux qui agissent à l'extérieur.

L'exposé ci-après des *facteurs d'ordre intérieur* n'est qu'un schéma explicatif. Il va de soi qu'en réalité il est encore bien d'autres facteurs que ceux-là et que les rapports et les conjonctures sont encore bien plus compliqués.



Nous obtenons ainsi les bases suivantes pour une amélioration du rapport entre l'effort et le résultat :

<sup>1</sup> Ce que les Américains appellent « scientific management » (gestion scientifique) ne concorde pas avec la rationalisation économique de l'entreprise, mais comprend en outre l'influence du travailleur et son choix dans la profession.

L'ouvrier peut être influencé dans sa *capacité de travail* ou dans sa *volonté de travail*. Sur le premier point, par exemple, ce sera par l'alimentation et par l'instruction, mais avant tout par la sélection professionnelle précédée déjà de l'orientation professionnelle. Lorsqu'un homme arrive à un poste qui correspond à ses aptitudes, non seulement sa puissance de travail en sera augmentée, mais bien souvent aussi sa volonté de travail. Les conditions de travail sont d'une très grande importance pour le rendement. Elles agissent dans trois directions: elles influencent les aptitudes (le salaire influence par exemple l'alimentation; la durée du travail, l'instruction); elles influencent ensuite la joie au travail, ce que les patrons ne considèrent pas assez<sup>2</sup>, et finalement elles influencent directement les possibilités de rendement (influence de la durée du travail et du temps de repos sur la fatigue). Dans ce domaine, nous avons encore les efforts des patrons pour augmenter le rendement en luttant contre les organisations ouvrières, par les moyens « d'hygiène sociale » dont nous avons déjà parlé. Nul ne contestera que la façon de traiter les ouvriers ait une grosse influence sur leur volonté au travail. Mais si cette manière de les traiter conduit bien au but que l'on recherche, est une autre question que nous ne voulons pas analyser ici. D'une façon générale l'on peut dire que la volonté de produire davantage ne peut pas être accrue par la contrainte, mais en augmentant la *joie au travail*.

La rationalisation des *moyens de travail* consiste principalement dans l'amélioration de la technique. Et pour beaucoup, cette manière est encore le sens du terme rationalisation. Il est exact que depuis quelque temps l'on voue plus d'attention aussi au traitement des matières premières (entreprêts, transport, lutte contre le gaspillage, emploi des déchets). La fourniture des outils est également surveillée avec le plus grand soin.

Les *rapports entre l'homme et la machine* sont aussi rationalisés par l'adaptation aux moyens d'exploitation et principalement par la formation professionnelle. Il faut y ajouter les méthodes dans lesquelles la marche des installations mécaniques marquent le rythme du travail de l'ouvrier, comme c'est le cas pour le travail à la chaîne. Mais ce n'est là de la rationalisation que si l'on économise réellement de la main-d'œuvre au lieu d'intensifier simplement le travail. Le problème de la prévention des accidents est fort important, car en une seule année les pertes de l'industrie américaine pour les accidents du travail atteignent plus de 5 milliards de francs. L'aménagement des locaux, l'éclairage, la propreté et d'une façon générale toutes les installations d'une entreprise influencent aussi le rendement.

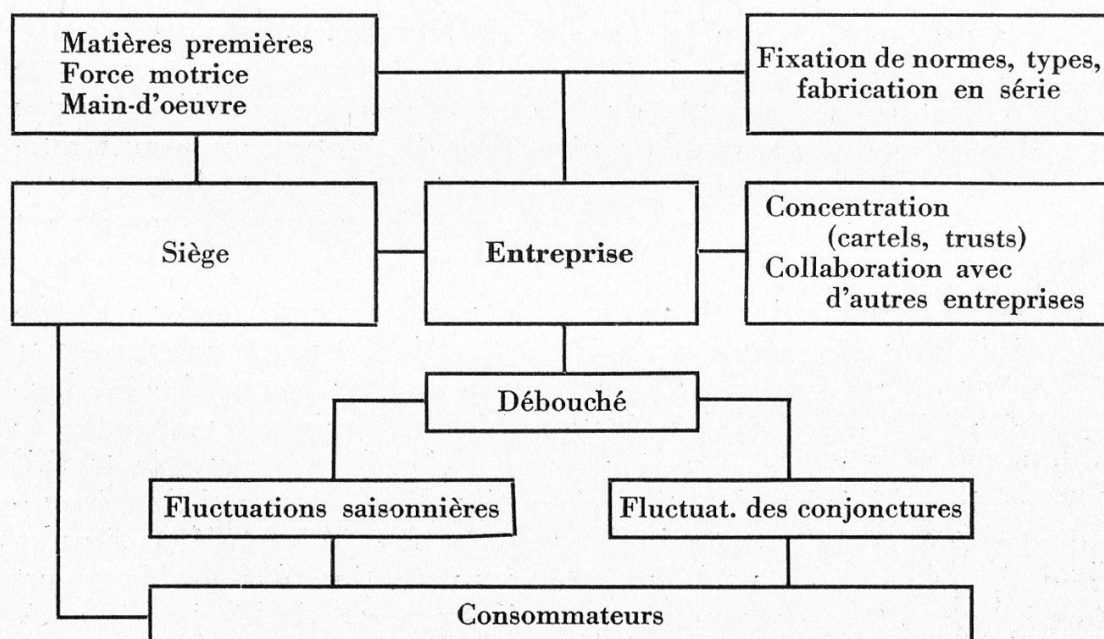
---

<sup>2</sup> L'augmentation du rendement par les salaires à la tâche et les primes ne constitue pas une économie de la main-d'œuvre; ce n'est donc pas un moyen de rationalisation.

Plus l'organisation fonctionne rapidement, plus est grand le succès économique. Cette tâche d'organisation incombe principalement à la *direction de l'entreprise* qui constitue pour ainsi dire la centrale de rationalisation. Son meilleur auxiliaire est le calcul exact des dépenses pour chaque facteur de production et pour chaque manipulation. Une grande enquête faite aux Etats-Unis sur les causes des pertes dans l'industrie fait bien ressortir dans quelle large mesure tout dépend de la direction. Les responsabilités des pertes constatées se répartissent comme suit en pour-cent:

	Direction	Ouvriers	Facteurs étrangers
Confection pour hommes . . . . .	75	16	9
Construction . . . . .	65	21	14
Imprimerie . . . . .	63	28	9
Fabrique de chaussure . . . . .	73	11	16
Métallurgie . . . . .	81	9	10
Industrie du textile . . . . .	50	10	40

Nous avons énuméré jusqu'ici les facteurs agissant sur l'entreprise elle-même et qui influencent le rendement proprement dit. Les rapports provenant de l'entreprise comme unité technique ou comme entreprise isolée et qui agissent sur les autres unités économiques sont également d'une très grande portée. Ces rapports sont esquissés dans le schéma ci-dessous:



La première nécessité pour une entreprise est d'être située aussi favorablement que possible sous le rapport des matières premières, de la force motrice, de la main-d'œuvre, des consommateurs des moyens de transport, du climat, etc. Suivant le produit dont il s'agit, l'un ou l'autre de ces facteurs peut peser lourdement dans la balance. Pour l'industrie d'exportation suisse, par exemple, la

main-d'œuvre qualifiée est un avantage important et dans certaines branches d'industrie le bon marché de l'énergie électrique également.

La rationalisation technique exige de grands capitaux et elle est d'autant plus rentable qu'est grande la masse des produits qui peuvent être fabriqués. C'est pourquoi la *normalisation*, l'établissement de types déterminés est une condition préalable pour une véritable rationalisation technique, car c'est alors seulement que la fabrication en série est possible et de ce fait la simplification du procédé qui nous conduit à une plus grande mécanisation encore (type d'autos Ford!). Dans la plupart des cas, la réduction à quelques types exige une entente avec la concurrence ou une prise de contact avec les consommateurs. Elle n'englobe d'ailleurs pas uniquement les produits, mais aussi les matières premières et l'outillage. Le « Bureau of Standards » américain estime à plus de deux milliards de francs les économies réalisées aux Etats-Unis depuis 4 ans par la diminution du nombre des types.

La grande puissance du capital oblige aussi à la *spécialisation*. Une entreprise ne peut plus fabriquer différents produits, elle doit se limiter à des types déterminés ou à des pièces détachées. Mais comme par cette spécialisation la dépendance des autres entreprises et des consommateurs augmente, on voit naître la tendance de faire travailler ensemble diverses fabriques, soit qu'elles aient été détachées organiquement d'une même entreprise, soit qu'on les groupe ultérieurement. On s'efforce naturellement de réunir administrativement aussi les entreprises qui se complètent (matières premières, produits mi-manufacturés, produits terminés, montage, ateliers de réparations, et éventuellement même le commerce). C'est ce qu'on appelle la *concentration verticale* qui se réalise par la formation de communauté d'intérêts, de trusts ou de consortiums. On supprime ainsi les intermédiaires, et les opérations dans les différentes phases de la production sont adaptées les unes aux autres. La *concentration horizontale* par les cartels et syndicats ne peut pas être considérée d'emblée comme un phénomène de rationalisation, car elle n'a bien souvent pour but que de s'assurer tout le profit en monopolisant le marché. Il n'y a rationalisation dans ce cas que si les entreprises adhérant aux cartels échangent leurs expériences, leur patente, etc., ou si comme dans un syndicat on recherche des débouchés en commun. Un échange des expériences peut aussi se produire sans que les entreprises n'abandonnent rien de leur autonomie, par exemple par l'intermédiaire des organisations patronales.

L'économie mondiale enregistre des pertes énormes du fait des *fluctuations périodiques des affaires* découlant des modifications qui interviennent dans les conjonctures ou qui sont de nature saisonnière. On estime qu'en période de crise le 8 au 12 % des forces productives sont immobilisées. Les pertes résultant des fluctuations saisonnières doivent être moins élevées. Dans certaines branches de



l'économie (dans la construction et l'agriculture par exemple), elles jouent cependant un très grand rôle. Depuis quelques années, de grands efforts sont tentés, aux Etats-Unis surtout, pour supprimer aussi cette cause de perte, mais on n'y réussira que par une organisation rationnelle de l'économie, et l'on ne peut dire encore dans quelle mesure les capitalistes pourront et voudront réaliser cette réorganisation.

La psychotechnique moderne et les mesures de rationalisation organiques dépassent souvent les forces d'une entreprise isolée et réclament une collaboration. C'est pourquoi ces dernières années divers *instituts de rationalisation* ont été fondés avec la collaboration des organisations économiques intéressées, des milieux scientifiques et de l'Etat. Ce sont les laboratoires psychotechniques et les instituts de normalisation, de propagande, d'information et de recherches de tous genres. Ces institutions seront traitées dans un chapitre spécial du présent fascicule.

Par cet aperçu des facteurs et de la marche des événements dans le processus économique qui peuvent être rationalisés, je n'ai naturellement pas énuméré toutes les possibilités de rationalisation. Presque chacun des facteurs cités pourrait encore être décomposé. On se rend compte de la quantité énorme de problèmes que l'on découvre dans ce domaine si l'on considère que la commission chargée d'enquêter sur le gaspillage économique aux Etats-Unis a établi pour ses collaborateurs dans les fabriques un questionnaire comprenant plus de 400 questions. Et le professeur von Gottl-Ottlilienfeld, dans son travail sur la « Science et la technique »<sup>3</sup>, distingue plus de 100 différents principes de rationalisation, bien qu'il se soit limité au domaine de la rationalisation technique. Il faudrait donc un vrai manuel pour donner un aperçu complet du processus du travail.

### 3. L'importance économique de la rationalisation.

Pour juger la rationalisation du point de vue économique, il faut distinguer entre l'économie *privée* et l'économie *publique*. Si, avec un moindre effort, on peut obtenir le même rendement, ou, si avec le même effort, on obtient un rendement supérieur, cela constitue une économie au point de vue de l'économie privée. La rationalisation constitue toujours pour le patron une *réduction de dépenses*, et il n'y trouve son intérêt qu'à cette condition. Peu importe pour lui de quelle manière les frais se trouvent diminués, si c'est par une économie de matières premières, de main-d'œuvre ou de capital. Si les autres facteurs restent les mêmes, la diminution des frais généraux augmente le profit du patron. Il peut dès lors aussi de gré ou de force réduire les prix de vente ou mieux payer ses ouvriers. Il réduira ses prix pour augmenter sa capacité de concurrence et partant son écoulement, tandis qu'il augmentera les

<sup>3</sup> *Grundriss der Sozialökonomik*. II<sup>me</sup> partie. Edition Mohr, Tübingen.

salaires pour faire croître le rendement des ouvriers. Mais, dans la règle, il cherchera à transformer en profit la majeure partie du gain réalisé par la rationalisation, en utilisant ce profit dans l'intérêt de son commerce, pour amortir ses dettes, développer son activité ou pour ses besoins privés. Et ce n'est que s'il est obligé de le faire (par la concurrence, les consommateurs ou les ouvriers) qu'il cèdera tout ou partie des avantages obtenus de la rationalisation à d'autres groupes.

Du point de vue de *l'économie publique*, le problème ne concorde que partiellement avec l'économie privée. Toute économie réalisée dans cette dernière ne constitue pas une rationalisation si, par exemple, le travail est intensifié, si donc l'on tire simplement de la main-d'œuvre un rendement plus élevé, cela ne peut pas être appelé « raisonnable ». C'est au contraire grandement déraisonnable que *d'exploiter la main-d'œuvre*. Et je ne songe pas seulement à l'utilisation physique exagérée, mais l'épuisement du système nerveux est encore plus dangereux avec le rythme actuel du travail, parce qu'il ne se fait pas sentir immédiatement, mais après des années seulement peut-être, alors que l'on ne peut plus y porter remède. Le sens économique général de la rationalisation peut donc être défini non pas simplement comme une économie de dépenses, mais comme une *économie de main-d'œuvre*. Ce n'est que si l'on produit davantage avec le même effort ou si l'on produit autant avec moins de travail qu'il y a rationalisation. Il peut naturellement se produire des cas où les possibilités de rendement physique ou intellectuel de la main-d'œuvre ne sont pas pleinement utilisées, mais alors c'est l'organisation qui est en défaut.

Quelles sont maintenant les conséquences de la rationalisation dans l'économie publique? La rationalisation *augmente la productivité*, c'est-à-dire que le travail devient plus productif. Lorsque l'effort n'est pas diminué, la conséquence en sera une augmentation de la production; mais si l'on a pas de débouchés pour ce surplus de produits, il faut réduire la somme de travail, soit par une diminution de la durée du travail, soit par le licenciement d'une partie de la main-d'œuvre. Mais enlever leur gagne-pain aux ouvriers n'est pas raisonnable non plus au point de vue économique, sans parler de toutes les considérations d'ordre moral. La rationalisation a cependant encore un effet susceptible d'empêcher le chômage dans certains cas. L'augmentation de la production peut en effet conduire à *l'élargissement du marché* où la production croissante trouvera son écoulement. Mais cela n'est possible que si la *capacité d'achat des masses est augmentée*, soit par l'élévation des salaires, soit par la réduction des prix de vente. Dans le premier cas, les ouvriers pourront consommer davantage; dans le second cas, les consommateurs achètent davantage de produits à meilleur marché, ou bien ils feront sur ces articles une économie destinée à couvrir d'autres besoins. Dans les deux cas, la consommation s'adapte à l'augmentation de la production. Mais cela ne se produit naturelle-

ment pas ou en partie seulement si les patrons ou les capitalistes empochent le bénéfice de la rationalisation. Car ce profit n'augmentera pas sensiblement leur consommation, leur revenu dépassant déjà leurs besoins. Ils transformeront une large part de l'augmentation de ces revenus en capital d'établissement, ce qui conduit à un nouveau développement de l'appareil de production et exigerait d'autant plus une augmentation de la puissance de consommation.<sup>4</sup>

Le patron a naturellement intérêt aussi à l'extension du marché, puisqu'elle permet une augmentation de la production et éventuellement une nouvelle rationalisation. Mais généralement ces considérations d'économie privée l'emportent sur celles de l'économie publique. Certes, il voudrait bien profiter de l'augmentation du pouvoir d'achat, mais il ne voudrait pas y contribuer lui-même. L'exemple de Ford, d'augmenter l'écoulement des produits par une formidable réduction des prix, trouve peu d'imitateurs. Mais l'augmentation du pouvoir d'achat peut aussi se réaliser d'une autre manière. La réduction des prix peut être *imposée* par la concurrence ou par les consommateurs; ce dernier cas est plutôt rare. Et l'augmentation des salaires peut être imposée par les travailleurs organisés.

Enfin, il y a encore une autre possibilité d'éviter le chômage: par la diminution du rendement résultant de la *réduction de la durée du travail*. Mais cette mesure a bien souvent pour conséquence d'augmenter la capacité de production et la volonté de produire, ce qui équivaut à une nouvelle augmentation de la productivité; elle constitue ainsi elle-même une mesure de rationalisation. Ou bien alors la réduction de la durée du travail (comme aussi l'augmentation des salaires) pousse enfin le patron à rationaliser son entreprise. Car il est clair que la rationalisation est d'autant plus rentable que la main-d'œuvre doit être payée davantage. C'est ainsi que nous pouvons nous expliquer que l'organisation économique la plus rudimentaire (colonies) va de pair avec les salaires les plus bas, tandis que l'on trouve le niveau de salaires le plus élevé dans les pays où la rationalisation est le plus perfectionnée (Etats-Unis d'Amérique). Il en est de même pour les autres conditions de travail. Les deux choses marchent parallèlement. *Les bonnes conditions de travail poussent à la rationalisation, et la rationalisation permet de bonnes conditions de travail.*

En réalité, patrons, ouvriers et acheteurs ont déjà tiré profit de la rationalisation. La fortune s'est considérablement augmentée, peut-être encore plus que le produit du travail. Mais, d'autre part, on enregistre une amélioration sensible des conditions de travail

---

<sup>4</sup> Le professeur *M. J. Bonn* (Berlin) écrit à ce propos: « Une augmentation quelconque du profit est un déplacement de la capacité d'achat sur un nombre de personnes relativement minime dont la demande augmentée ne peut remplacer la diminution de demande des articles en masse. » *Archives de science et de politique sociale*. 56<sup>me</sup> volume, 2<sup>me</sup> fascicule, page 292.

(que l'on songe simplement à la réduction de la durée du travail), et bien des produits qui, autrefois, étaient des articles de luxe sont devenus de plus en plus bon marché par suite de la fabrication rationnelle, en sorte qu'ils peuvent être désormais consommés aussi par les larges masses de la population. (En Amérique, l'automobile en est déjà arrivée à ce point-là.) Sans la rationalisation, cette amélioration des conditions d'existence ne serait pas possible. Il faut le reconnaître, même si l'on doit faire bien des réserves à l'égard de différentes formes de la rationalisation et si l'on doit mettre un grand point d'interrogation après bien des prétendus « progrès culturels ».

#### 4. L'attitude des syndicats à l'égard de la rationalisation.

La tâche des syndicats consiste à procurer à la classe ouvrière de meilleures conditions de travail. Au-dessus de cette mission, ils tendent à réaliser une organisation supérieure de la société dans laquelle l'homme et son travail seront mieux appréciés qu'à l'heure actuelle, où celui qui détient le capital et la puissance économique qui en résulte constitue le facteur prépondérant dans la vie économique.

Les conditions de travail dépendent du *rapport qu'il y a entre le revenu provenant du travail et la fortune*; les syndicats cherchent à augmenter leur part aux dépens de la fortune. Mais elles dépendent aussi — et cela n'a pas toujours été compris jusqu'ici par les ouvriers — de l'ensemble de la production économique ou pour mieux dire de la *productivité du travail*. J'ai déjà relevé que l'élévation du niveau d'existence des masses laborieuses, comparative-ment au moyen âge ou même simplement à un demi-siècle en arrière, est dû à l'augmentation de la productivité.<sup>5</sup> Les syndicats s'en sont rendus compte et ils ont modifié ces derniers temps leur attitude à l'égard de la rationalisation. Naguère cette attitude était souvent hostile, car ils craignaient l'accroissement du chômage; je rappellerai les destructeurs de machines du début du XIX<sup>e</sup> siècle, dont l'esprit subsiste ici ou là. Durant longtemps, les syndicats restèrent ensuite plus ou moins indifférents à l'égard de la rationalisation et il en est encore aujourd'hui qui pensent que c'est là l'affaire du patron. Pourtant ils commencent maintenant à se soucier davantage de ce problème et même à définir positivement leur attitude. Les syndicats demandent avant tout à être appelés à collaborer à toutes les mesures de rationalisation. Ils vont même plus loin et poussent à la rationalisation, en demandant eux-mêmes son application dans certains cas. Les syndicats américains adop-

---

<sup>5</sup> Le professeur *Sombart* estime qu'au cours des 100 dernières années qui précédèrent la guerre mondiale, le salaire réel s'est à peu près *doublé*, ce qui correspond assez bien à l'augmentation de la productivité du travail (*La vie économique durant la grande période du capitalisme*, page 513.)

tèrent les premiers cette attitude. Dans son congrès de 1925, l'Union syndicale américaine adopta une résolution disant :

« Nous demandons des chefs d'entreprise la suppression des pertes dans la production, afin que les prix de vente puissent être diminués et les salaires augmentés. »

Et William Green, le président de l'Union syndicale américaine, écrivait à ce propos : <sup>6</sup>

« Les ouvriers comprennent mieux que jamais que les hauts salaires dépendent du degré de rendement que l'on obtient de chaque ouvrier ainsi que de la productivité commune de tous les salariés.

Ils ont vu que les pertes enregistrées dans l'industrie par suite d'une mauvaise direction et du gaspillage les touchaient durement. »

Les syndicats allemands adoptent une attitude semblable et le mouvement syndical des autres pays va s'orienter dans la même direction.

Cependant, cela ne veut nullement dire que les syndicats se rallient corps et âme au mouvement de rationalisation. Par son moyen, ils poursuivent de tout autres buts que les patrons ; là, ils doivent avant tout travailler à protéger la main-d'œuvre humaine et doivent ainsi poser les *conditions* très précises qui touchent, d'une part, la façon d'appliquer la rationalisation et d'autre part, la répartition du bénéfice économique qui en résulte.

Les syndicats soutiennent sans réserve la rationalisation *organique*, soit dans l'entreprise elle-même, soit dans le domaine de l'économie publique. Cette dernière marche d'ailleurs parallèlement aux efforts du mouvement ouvrier vers une transformation de l'ordre économique sur la base d'une économie rationnelle de couverture des besoins.

Les travailleurs ne s'opposent généralement pas non plus à la rationalisation *technique*, mais ils doivent faire bien des réserves en ce qui concerne le rapport entre *l'homme et la machine*. L'important problème de l'influence du travail à la machine sur l'homme, principalement sur sa vie morale ainsi que sur sa joie au travail, n'est pas encore suffisamment élucidé. D'après le précieux travail de Hendrik de Man intitulé *La lutte pour la joie au travail*, l'influence démoralisatrice du travail mécanique ne devrait pas être si difficile à estimer. En tous cas, il est indubitable que bien des travaux à la machine sont un véritable supplice et que leur influence sur le système nerveux est un fait établi, même si on ne peut pas encore la mesurer à l'aide d'un appareil. Une lutte contre le machinisme en lui-même est impossible et n'aurait pas de sens. Mais les syndicats doivent lutter énergiquement *contre toute exploitation de la main-d'œuvre* et surtout contre toute exploitation de l'ouvrier telle qu'elle découle bien souvent du travail à la chaîne. Cette lutte n'est pas dirigée seulement contre le patron, mais aussi contre la stupidité de ces ouvriers qui veulent à tout prix gagner

---

<sup>6</sup> Dans l'organe de la Fédération syndicale américaine, *American federationist*, numéro de juin 1927.

beaucoup, aux risques de compromettre leur santé. Et pour rendre le travail aux machines moralement plus supportable, les syndicats doivent demander que l'homme, même le dernier des manœuvres, ne devienne pas l'esclave de la machine, mais que la machine soit son serviteur.

La rationalisation *psychologique* est à accueillir avec une extrême prudence. Les résultats scientifiques de la psychologie sont en partie encore très incertains et très disputés, en sorte que les profanes peuvent souvent créer du désordre dans leur application. L'âme humaine ne peut pas être soumise à n'importe quel procédé comme n'importe quelle matière inerte (*psychotechnique* n'est donc pas un terme bien choisi). Certaines tendances du taylorisme ont d'ailleurs aussi échoué et l'on en revient de plus en plus. Mais cette prudence justifiée ne doit pas nous conduire à nous opposer aux recherches d'une science du travail sérieuse et objective et à son application pratique. C'est ainsi que l'orientation professionnelle, la sélection professionnelle et l'instruction professionnelle, si elles s'inspirent de la psychologie et n'ont en vue que le bien de l'humanité, peuvent avoir de très heureux résultats. Mais elles devraient être dirigées par des gens et par des instituts complètement indépendants du patronat et offrant ainsi toute garantie d'objectivité, ou si leur séparation de l'entreprise est impossible, comme c'est le cas pour l'apprentissage, on devra demander que les syndicats aient voix au chapitre, afin de sauvegarder les intérêts du travail.

Il est compréhensible que les efforts des patrons pour *inculquer aux ouvriers une mentalité capitaliste* par des journaux d'usine, des clubs sportifs, etc., se heurtent à l'opposition énergique des syndicats. Nous consacrerons une étude spéciale à ces tendances dans un des prochains numéros de la *Revue syndicale*. Et, d'une façon générale, le côté psychologique de la rationalisation est d'une telle portée pour la classe ouvrière que nous devons encore nous en occuper de manière plus approfondie.

En dehors de son attitude de principe, la classe ouvrière doit aussi s'occuper des *conséquences* de la rationalisation. Les syndicats doivent toujours pousser à ce que les bénéfices de la rationalisation produisent une augmentation du pouvoir d'achat, soit par la réduction des prix de vente, soit par des augmentations de salaire, soit par la réduction de la durée du travail. Les syndicats ne pourront généralement exercer aucune influence sur les prix. Par contre, ils doivent continuer la lutte pour l'amélioration des conditions de travail, et s'ils le font aussi pour la sauvegarde de leurs propres intérêts, il en résultera, comme nous l'avons vu tout à l'heure, des avantages pour l'économie publique, pour la collectivité. La question de l'organisation rationnelle de l'économie n'est donc pas seulement et n'est pas même en premier lieu un problème de la raison, mais « le sort de la rationalisation doit être réglé en réalité bien

plus par les forces en présence que par la raison économique ». <sup>7</sup> La répartition du bénéfice de la rationalisation surtout est une question de force qui, suivant les cas, sera tranchée par une lutte décisive. Au début et dans la plupart des cas, le patron sera le plus fort, mais avec le temps, pour les raisons que nous avons exposées, l'augmentation de la capacité d'achat et par là l'extension du marché finiront par l'emporter. Lorsque se multiplient les mesures de rationalisation (comme on l'a vu en Allemagne depuis deux ans), il pourra se produire du chômage, car l'écoulement n'augmentera pas aussi rapidement. Les syndicats demandent dès lors des mesures spéciales en faveur de ces victimes de la rationalisation et avant tout la création d'autres occasions de travail. Ceci est également dans l'intérêt de l'économie publique, car sans cela la rationalisation aurait pour conséquence une diminution du pouvoir d'achat et non pas son augmentation.

Les revendications principales des syndicats doivent donc être les suivantes:

1° Le principe essentiel de la rationalisation doit être qu'elle soit dans l'intérêt de la collectivité, tout comme des ouvriers directement intéressés.

2° La rationalisation ne doit en aucun cas conduire à l'exploitation de la main-d'œuvre. La dignité du travailleur doit aussi être respectée.

3° Lorsque la mise à contribution de la main-d'œuvre est intense, une compensation doit se faire par la réduction de la durée du travail et l'introduction de pause.

4° Toutes les mesures de rationalisation doivent être appliquées d'entente avec les travailleurs organisés.

5° Dès le début le bénéfice de la rationalisation doit profiter aux consommateurs sous forme d'une réduction des prix ou aux ouvriers sous forme de salaires plus élevés.

6° Si du fait de la rationalisation on économise une main-d'œuvre qui ne peut pas trouver de l'occupation ailleurs, l'Etat doit s'occuper, d'entente avec l'ancien patron, de lui fournir un travail approprié.

Ces revendications, quoique formulées d'une façon un peu générale et en partie assez vagues, sont contenues dans la résolution votée par la conférence économique internationale et ont ainsi été admises en principe par les représentants patronaux de tous les pays également. Leur adoption ne s'impose pas seulement dans l'intérêt de la classe ouvrière, mais ce sont là les revendications de tous les hommes pour lesquels l'économie n'est pas un but en elle-même, mais le moyen de créer les bases matérielles d'une vie heureuse et d'un niveau moral plus élevé pour chacun comme pour la

---

<sup>7</sup> Citation tirée d'un article du Dr W. J. intitulé: *De la tension entre le capital et le travail dans la question de la rationalisation*, article paru dans les « Rapports économiques » de la *Feuille officielle suisse du commerce*, 1927, page 78.

collectivité toute entière. Car, à côté de ces bases matérielles, il y a pourtant d'autres domaines que le capitalisme peut sans doute comprimer, mais qu'il ne peut supprimer. Et l'on n'arrivera jamais à ce que l'homme n'ait plus d'autres buts que le fameux « rendement optimum » que poursuit la rationalisation. Au contraire, si l'on tient compte de tous les avantages que la rationalisation a déjà apportés à l'humanité et de tous ceux qu'elle lui apportera encore, nous voulons espérer que le domaine moral qui domine la question économique reprendra de l'importance et que l'évolution sociale pourra gravir un degré nouveau dans lequel le souci du pain quotidien ne jouera plus le rôle principal comme dans le régime capitaliste. C'est alors seulement qu'une véritable culture pourra s'épanouir dans la direction des aspirations supérieures de l'humanité. Pour atteindre ce but, une rationalisation bien comprise pourra nous aider si elle ne devient pas non plus l'unique et la principale force d'impulsion.

---

## Les institutions d'organisation scientifique du travail en Europe.

Par *Charles Schürch*.

Le nombre des institutions qui s'occupent actuellement à un titre quelconque d'organisation scientifique du travail est déjà grand. M. Devinat <sup>1</sup>, le directeur de l'Institut international d'organisation scientifique du travail, les classe en quatre catégories :

1. instituts et laboratoires de recherches et de documentation;
2. institutions d'application;
3. institutions de propagande et d'information;
4. institutions d'enseignement.

Leur activité répond à des préoccupations diverses, théoriques ou pratiques, selon les initiatives auxquelles elles doivent le jour. Elles sont d'ordre privé, officielles ou demi-officielles. La plupart convergent dans leurs pays respectifs vers un organisme central.

En général, leur premier objectif fut de perfectionner les diverses branches de la technique du travail. On créa d'abord des laboratoires de recherches et de documentation, des instituts que l'on supposait à tort de n'être que purement théoriques. Créés ou subventionnés souvent par des groupements industriels ou entretenant des relations suivies avec ces derniers, il n'est pas rare qu'ils prennent l'initiative d'accord avec eux de poursuivre dans des ateliers privés des expériences dont les résultats, mis à la disposition des intéressés, contribuent au développement technique de l'organisation scientifique du travail. Ils répandent des publications, éditent des périodiques où ils exposent leurs travaux.

---

<sup>1</sup> Paul Devinat. L'organisation scientifique du travail en Europe. Genève 1927. Publication du B. I. T.