

FIDÉLITÉ OU FLEXIBILITÉ ? DES PRATIQUES CHEZ SIEMENS JUSQU'EN 1914*

Dorothea SCHMIDT

Dorothea SCHMIDT
Bremen Universität

A considérer les monographies d'entreprises réalisées par les chercheurs allemands en histoire sociale dans les trois dernières décennies, le turn-over des ouvriers et des ouvrières, ce phénomène de fréquent changement d'emploi, caractérise essentiellement l'avant 1914. Si un large accord s'est réalisé pour dire qu'il a été un « problème » pour les employeurs, les explications varient sur les raisons qui poussaient les salariés à un tel comportement. S'agissait-il d'une « forme individuelle de protestation », d'un « signe de mécontentement » ou d'une « décision volontaire du travailleur afin d'améliorer sa situation et d'utiliser les possibilités du marché du travail »¹ ?

* Traduction de Françoise Laroche,
revue par Sylvie Schweitzer.

1 - Cf. SCHAFER (Hermann), « Probleme der Arbeiterfluktuation während der Industrialisierung », dans CONZE (W.) et ENGELHARDT, *Arbeiter im Industrialisierungsprozess. Herkunft, Lage und Verhalte*, Stuttgart 1979, p. 262 s. ; citation d'après KOCKA (Jürgen), *Situation am Arbeitsplatz -Einführung und Auswertung*, dans le même ouvrage, p. 230.

Indépendamment de ces différents motifs, le diagnostic d'instabilité semble valoir, de façon générale, aussi bien pour les débuts de l'industrialisation que pour sa phase haute. On peut ainsi lire dans le catalogue d'une exposition au *Germanisches Nationalmuseum* de Nuremberg, à propos de la situation en Baviè-

2 - ENGELHARDT (Thomas), « Menschen nach Mass. Fabrikdisziplin und industrielle Zeitökonomie während der Industrialisierung Bayerns », *Leben und Arbeiten im Industriezeitalter. Eine Ausstellung zur Wirtschaft und Sozialgeschichte Bayerns seit 1850*, Stuttgart 1985 ; voir aussi la synthèse des plus importantes monographies d'entreprises des années soixante-dix, faite par TENFELDE (Klaus) « Neue Forschungen zur Geschichte der Arbeiterschaft », *Archiv für Sozialgeschichte*, vol. XX.

3 - KOCKA (Jürgen), *Unternehmensverwaltung und Angestellten-schaft am Beispiel Siemens 1847-1914*, Stuttgart ; Homburg (Heidrun) *Rationalisierung und Industriearbeit*, Berlin 1991.

4 - SCHMIEDE (Rudi), « Alte und neue Stammebelegschaften, paternalistische und protektorale Personalpolitik », *Arbeitspapier 1986-5, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung*.

5 - Pour les données utilisées dans le texte, SCHMIDT (Dorothea), *Massenhafte Produktion ? Produkte, Produktion und Beschäftigte im Stammwerk von Siemens vor 1914*,

re au cours de la première moitié du XIX^e siècle que « l'existence d'une "population manufacturière mouvante" qui ne supportait guère de rester longtemps dans les usines, aimait le changement ou retournait périodiquement vers le travail agricole, aggravait extraordinairement le problème de la constitution d'un noyau dur d'ouvriers motivés et capables² ». Mais, par la suite, la grande industrie a été confrontée elle-aussi, semble-t-il, à un turn-over massif de la main-d'œuvre, si bien qu'un certain nombre d'employeurs, devant cette situation fâcheuse, introduisirent dans leurs entreprises différentes mesures de politique sociale destinées à aider à la constitution de ce « noyau de main-d'œuvre fidèle » (et impérativement qualifiée et masculine). Jürgen Kocka constate ainsi chez Siemens l'existence d'une « politique rationnelle du personnel », consistant à « traiter un noyau d'ouvriers et d'employés de façon telle qu'ils restent le plus longtemps possible dans l'entreprise³ ». S'appuyant sur cette étude et sur celle de Günther Schulz sur Felten et Guillaume, Rudi Schmiede distingue entre des politiques de personnel « paternalistes » et « protectrices ». Les deux variantes de cet interventionnisme patronal pourraient s'expliquer, d'après lui, par le même problème : « le nécessaire endiguement du turn-over et la création d'un lien renforcé entre la main-d'œuvre expérimentée et l'entreprise⁴ ».

Toutes ces descriptions se fondent sur une apparente limpidité de la répartition des rôles dans le drame de l'industrialisation. Soit qu'on les considère comme rebelles parce qu'ils ne veulent pas se couler dans le système industriel, soit parce qu'on estime qu'ouvriers et ouvrières ont vécu dans la quête permanente de meilleurs salaires, les travailleurs endossent le rôle actif de la versatilité. Le patronat aurait eu, pour sa

part, un comportement purement réactif, acculé qu'il était à contrecarrer le comportement des ouvriers et des ouvrières en leur proposant des avantages à long terme et en les maintenant dans les entreprises pour des périodes prolongées – ce qui, à la longue, se serait avéré efficace. Il reste néanmoins que ces argumentations vont, sûrement de bon droit, à l'encontre des autoreprésentations patronales que l'on peut, par exemple, croiser dans les brochures d'entreprises ; c'est là que la politique sociale de l'entreprise trouve son origine et d'abord, dans les élans philanthropiques de patrons au grand cœur. A l'inverse, les études plus critiques d'histoire sociale soulignent l'intérêt des employeurs à une certaine stabilité de l'emploi ; de toute façon, un tel intérêt n'était pas nécessairement exclusif de préoccupations humanitaires, dans la mesure où il s'agissait d'une « sympathie pour les ouvriers » qui, même coûteuse, restait avantageuse.

L'idée couramment admise de la « recherche de l'ouvrier stable et fidèle » soulève cependant quelques objections. On ne peut se contenter d'inverser l'affirmation de l'humanisme du patronat, étalant au grand jour son égoïsme. Les intérêts patronaux, dans le domaine de l'emploi des ouvriers et des ouvrières, ont bien plutôt été multiples et contradictoires. C'est ce que montre l'étude de l'établissement central de Siemens et Halske à Berlin, où il s'est agi de mettre en place un système d'emplois, certes stables, mais aussi, et au moins autant, flexibles⁵. Il convient donc, dans la foulée, de mettre en doute, avec la sociologie américaine des organisations (en particulier depuis Herbert Simon), l'hypothèse de la rationalité et du calcul complets de l'action patronale, tels qu'ils peuvent s'exprimer dans l'idée des stratégies délibérées⁶. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'importance fonda-

mentale donnée à la productivité et à la rentabilité, mais de considérer que ni les chefs d'entreprise, ni leurs cadres, n'étaient désireux ou capables de formuler de façon cohérente leurs objectifs, non plus que d'évaluer les alternatives en découlant pour la prise de décision et leur optimalité par rapport à cet objectif. Mais surtout, s'agissant de la relation avec les ouvriers, la perception des problèmes et la fixation des objectifs par les patrons et dirigeants de l'époque correspondaient bien plus aux discours contemporains – chargés de crainte, d'espoirs, d'aveuglements et de préjugés – qu'à une politique ouvrière dictée par un calcul raisonné. Lorsqu'un patron décidait de prendre des mesures de « bienfaisance » et, par exemple, d'instituer une caisse de retraite, sa position dominante ne lui garantissait cependant nullement que celle-ci fonctionnerait dans le sens espéré : « capitalists do not always get their way », comme le disent Donald MacKenzie et Judy Wajcman, reprenant une formulation populaire, mais peu connue des milieux de la recherche en histoire sociale⁷.

Quelle place occupait donc « l'ouvrier fidèle » dans la littérature en vogue dans les milieux bourgeois ? Avant d'aborder la pratique d'emploi de l'entreprise Siemens, je voudrais d'abord rappeler un éminent exemple de la rhétorique de l'époque.

« L'OUVRIER FIDÈLE » DE GUSTAV FREYTAG

C'est en 1855 que paraît *Soll und Haben* de Gustav Freytag, « un roman », comme l'écrivait un critique littéraire quelque trente ans plus tard, « qui a depuis été constamment réédité et qui est devenu une sorte de compagnon familier de presque toutes les maisons

bourgeoises. A ne considérer que le chiffre des ventes, *Soll und Haben* serait le roman allemand exemplaire⁸ ». D'autres contemporains, comme Franz Mehring, tenaient aussi ce livre pour l'un des plus lus de leur époque et il fut sans doute déposé au pied de bien des sapins de Noël des familles bourgeoises et offert solennellement à bon nombre de communiants : à la veille de la Première Guerre mondiale, il avait déjà été réédité plus de quatre-vingts fois.

Au centre de *Soll und Haben* se trouve l'histoire d'Anton Wohlfahrt, issu d'un milieu modeste, qui entre en apprentissage dans la maison Schröter où, grâce à son zèle, il devient, en deux ans, commis. Son ascension professionnelle au rang de négociant en vue s'interrompt lorsqu'Anton, par admiration pour le style de vie aristocratique et pour les beaux yeux d'une baronne, entreprend de se consacrer à la remise en ordre du domaine en pleine décadence de la famille de cette dernière. Y parvenant, il tire sur le déclin de la noblesse des conclusions qui l'amènent à retourner, l'esprit éclairé, vers la maison commerciale, où il devient le collaborateur du patron et le fiancé de sa sœur. Résistant à la tentation d'aborder différents aspects fort intéressants de l'ouvrage – son antisémitisme, son éloge de la germanité et sa représentation traditionnelle des sexes –, j'envisagerai plutôt la dimension évoquée par la citation placée en exergue à l'ouvrage : « le roman doit aller chercher le peuple allemand là où il manifeste son caractère industriel : à son travail ».

En effet, le travail apparaît bien sous différentes formes et en différents lieux, mais que ce soit au bureau, dans la cuisine, dans la forêt ou dans les champs, partout les exigences posées au travail « allemand » sont les mêmes : ordre, ponctualité, propreté, persévérance,

Westfälisches Dampfboot, Münster, 1993.

6 - Par exemple, CYERT (R.M.) et MARCH (J.G.), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood-Cliffs, N.Y., 1963.

7 - MACKENZIE (Donald) et WAJCMAN (Judy) (éd.), *The Social Shaping of technology*, Milton Keynes, Philadelphia, 1985.

8 - HUBRICH (Peter Heinz), *Gustav Freytags « Deutsche Ideologie » in Soll und Haben*, Kronberg/Ts 1974 ; les citations qui suivent sont tirées de *Soll und Haben*, Munich-Vienne, 1977.

confiance et conscience du devoir. Présenté comme ayant une valeur générale, ce catalogue des vertus s'incarne dans des commis, ménagères, cordonniers, forestiers et paysans tous forts zélés. Le secteur industriel, en plein développement depuis le milieu du siècle, reste, par contre, marginal. Seul un bref épisode montre une usine, qui connaît du reste assez rapidement une fin peu glorieuse. Le prolétariat est, par ailleurs, représenté par un groupe de travailleurs, les valets et les débardeurs d'une maison de commerce, dont l'activité n'est ni artisanale ni industrielle et qui n'a rien à voir avec l'utilisation de machines ou même d'outils. Leur seule qualification est de nature physique : ce sont « des hommes de haute taille, aux larges épaules et à la force herculéenne » (p. 83). Également appelés « les géants », ils ont en commun, avec les commis moins vigoureux, leur inébranlable fidélité à la maison. Aucun d'entre eux n'aurait jamais l'idée, pour des raisons basement matérielles, de la quitter pour aller chercher ailleurs un salaire plus élevé. Les valets, ainsi, « étaient tous à leur activité..., certains d'entre eux habitaient même sur place... » (p. 83). Les débardeurs étaient « les plus puissants des géants » et « avaient de nombreuses occupations en ville, mais la vieille et vénérable maison Schröter restait le lieu sur la terre où ils se tenaient le plus volontiers pour vaquer à l'humble quotidien. Voici plus d'une génération, le chef de cette maison avait été le premier président de leur corporation, et une relation de clientèle s'était ainsi constituée. C'est d'eux que M. Schröter recevait ses premiers vœux du Nouvel An, et il était le parrain de tous les enfants des géants... » (p. 83). C'est une idylle patriarcale de la vie ouvrière qui est offerte et qui évite soigneusement tout accent de modernité : les lecteurs de l'Empire lisent

des choses édifiantes sur les ouvriers, mais n'apprennent rien sur « la question ouvrière ».

La réussite d'une vie de labeur allemande reposait donc apparemment sur la poursuite régulière et calculée d'une voie professionnelle parcourue avec le moins d'écarts possibles. Le moment venu, le travailleur allemand s'engageait pour la vie dans une entreprise, où, se comportant en fidèle vassal, il prenait racine et s'installait. Son attachement personnel aux buts de l'entreprise lui faisait rejeter a priori toute référence à ses intérêts propres, comme la revendication d'une augmentation de salaire ou d'un raccourcissement du temps de travail ; il n'était pas non plus envisageable d'en discuter avec d'autres et de poursuivre un but en commun. Anton Wohlfahrt, les débardeurs et les valets étaient les parrains idéaux de l'« ouvrier fidèle » qu'Alfred Krupp et Werner Siemens, les inspecteurs du travail et les réformateurs sociaux bourgeois appelaient de leurs vœux. C'est à cette figure mythique qu'étaient mesurés les ouvriers et ouvrières de la réalité : s'ils n'y correspondaient pas, on dénonçait leur mauvaise volonté ou leur faiblesse de caractère. On prenait, par contre, bien plus rarement en considération la situation des grandes entreprises modernes, si éloignées de la maison Schröter.

EMBAUCHER ET LICENCIER

Les modalités d'embauche et de licenciement dans les entreprises industrielles du Reich impérial étaient à cent lieues des habitudes d'Anton Wohlfahrt, qui, à la mort de son père, s'était présenté au comptoir de Schröter, muni d'une lettre de recommandation. Cherchant du travail, les ouvriers et les ouvrières procédaient de manière infor-

melle, en général en interrogeant les concierges des entreprises, en s'adressant directement à leurs propriétaires ou, dans les plus grands établissements, au contremaître. Mais se présenter à une usine ne signifiait pas y entrer.

L'exploitation des registres d'entrées et de sorties de l'établissement central de Siemens montre que l'âge devient un critère d'embauche de plus en plus important. Les ouvriers engagés chez Siemens et Halske avant 1870 sont en général parvenus à l'« âge d'homme », soit entre 20 et 40 ans, et, parmi les nouveaux embauchés, on trouve fréquemment des hommes ayant dépassé la trentaine. La situation évolue dans les décennies suivantes, lorsqu'on se met à embaucher de plus en plus de jeunes ouvriers. Dès le début des années 1870, la moyenne d'âge s'abaisse à 27 ans, et plus des deux tiers des nouveaux venus n'ont pas 30 ans. Dans les décennies suivantes, ce processus de sélection s'accroît encore : au tournant du siècle, l'âge moyen du personnel nouvellement recruté n'est plus que de 23 ans, et plus des quatre cinquièmes a moins de 30 ans.

Pour le personnel féminin, l'évolution, bien qu'inverse, aboutit finalement au même résultat. Les premières femmes embauchées chez Siemens dans les années 1870-1880 sont des jeunes filles d'à peine 20 ans, mais, au tournant du siècle, on a déjà pris l'habitude de n'embaucher que des femmes de 20 à 30 ans. A la différence des hommes, leur âge moyen à l'embauche s'élève, pour arriver à ces 23 ans, moyenne qui correspond à celle des ouvriers nouvellement embauchés. Les femmes de plus de 30 ans ont désormais aussi peu de chance que les hommes de plus de 40 ans.

Dans le même temps, chez Siemens comme dans les autres entreprises, l'âge

de sortie de l'entreprise s'abaisse, si bien que les nouvelles industries métallurgiques et électriques ont un personnel de plus en plus jeune. A partir du tournant du siècle principalement, on ne s'embarasse plus guère de la partie des effectifs ouvriers que l'on dit constituée de « vieilles lunes ». Dans les enquêtes du *Verein für Sozialpolitik*, on constate, pour la période postérieure au tournant du siècle, que les industries mécaniques et métallurgiques emploient un nombre de jeunes ouvriers supérieur à la moyenne. Dans les établissements viennois Siemens-Schuckert, dans une usine de mécanique de Vienne, chez Daimler, dans la mécanique de précision et dans les grandes entreprises de la mécanique berlinoises, près de la moitié des travailleurs n'ont pas 30 ans. Seuls un quart à un cinquième d'entre eux ont dépassé 40 ans, et à peine un dixième 50 ans. Chez Krupp aussi c'est un rajeunissement des effectifs au début du siècle : dès 1895, près des trois-quarts des ouvriers de la fonderie ont moins de 40 ans, et presque les quatre cinquièmes en 1909⁹. Les grandes entreprises, où les salaires sont en moyenne plus élevés, peuvent ainsi attirer des ouvriers et des ouvrières jeunes et au maximum de leur productivité : tout en ayant déjà une expérience professionnelle et une certaine accoutumance à la discipline de l'usine, leur santé et leur force productive n'ont pas encore été entamées par l'usure au travail. Cette sélection par l'âge, qui atteignait aussi bien les hommes que les femmes, les ouvriers qualifiés que les non qualifiés ou les manœuvres, ne va donc pas dans le sens du schéma du « travailleur fidèle ».

Pour certains ouvriers et ouvrières dont l'âge correspond aux représentations du contremaître ou du service du personnel, l'emploi chez Siemens et Halske ne reste cependant qu'un bref

9 - BERNAYS (Marie), « Berufswahl und Berufschicksal des modernen Industriearbeiter », *Archiv für Sozialwissenschaft*, vol. XXXV/1912 ; pour une grande entreprise de mécanique de Berlin, REICHELT (Heinrich), *Untersuchungen über die Entlohnungsmethoden in der deutschen Eisen und Maschinenindustrie* (vol. 8), Berlin 1906 ; sur Krupp, EHRENBERG (Richard), « Schwäche und Stärkung neuerzeitlicher Arbeitsgemeinschaften », *Archiv für exakte Wirtschaftsforschung*, vol. 3/1911. Pour l'usine de mécanique Weingarten, l'âge moyen des ouvriers qualifiés était de 25 ans et ils ne sont guère employés au-delà de 40 : MORGENSTERN (Luise), *Vergleich der Lohn- und Lebensverhältnisse von gelernten und ungelerten Industriearbeitern, bei besonders Berücksichtigung der deutschen Metallindustrie im letzten Jahrhundert*, thèse, Freiburg, 1924 ; de même SCHOMERUS (Heilwig), *Die Arbeiter der Maschinenfabrik Esslingen*, Stuttgart, 1977.

intermède. Beaucoup se retrouvent devant la porte de l'usine après quelques jours, quelques semaines ou quelques mois. A côté des dates d'entrée et de sortie les registres du personnel mentionnent le motif de départ, soit volontaire, soit de licenciement. Une des principales raisons de ce dernier est le jugement du contremaître sur un ouvrier, estimé « inutilisable », voire « totalement inutilisable », avec des jugements aux formulations diverses : « mauvais travail », « n'a pas fait son travail correctement », « production insuffisante », « traîne-savate », « grande paresse », « bâcleur » ou en guise de superlatif « vulgaire bâcleur¹⁰ ».

Pour l'entreprise, la façon la plus simple et la moins coûteuse de tester l'« employabilité » des ouvriers et des ouvrières est de faire l'essai de leurs capacités. Selon Clemens Heiss, la période d'essai informel d'un ouvrier se présentait ainsi : « le contremaître fixe à l'ouvrier une tâche à faible risque de perte, qui ne demande pas beaucoup de temps et qui permet de juger de son application. Au bout de quelques jours, le contremaître peut voir si le nouvel ouvrier sait travailler, c'est-à-dire si son travail avance vite et avec précision¹¹ ». Si la personne ne répond pas aux attentes du contremaître, elle est licenciée sur le champ. La rigueur des critères de jugement dépend cependant de l'état du marché du travail, et donc de la facilité à lui trouver un remplaçant. Plus de la moitié des ouvriers licenciés chez Siemens entre le milieu des années 1880 et le milieu des années 1890 l'est pour « travail insatisfaisant ». Si après le tournant du siècle, l'entreprise se montre un peu moins difficile, licenciant moins, le principal motif avancé reste, pour plus de la moitié des cas, « l'employabilité ».

En dehors des compétences individuelles, la durée d'emploi chez Siemens et Halske dépend essentiellement de

l'état des commandes. Entre 1855 et 1914, on compte dix-neuf années pour lesquelles les effectifs reculent en valeur absolue. Dans la période de la Grande Dépression surtout, de nombreux ouvriers et ouvrières perdent leur emploi faute de commandes ; ainsi, des travailleurs embauchés en 1874, 1884 et 1894, un sur dix finit par perdre son emploi pour cette raison. Pour les travailleurs engagés en 1904, cette proportion n'est plus que de 2 % en raison de l'amélioration de la conjoncture. Dans ce cas non plus, on ne ménage pas particulièrement les travailleurs âgés – comme cela aurait été concevable à l'égard de vieux « ouvriers fidèles » –. Tandis que dans la période 1874-1904, plus du cinquième de l'ensemble des ouvriers de l'entreprise a dû partir, cette proportion dépasse le quart pour les plus de 40 ans¹².

Chaque recul et chaque reprise des affaires se répercutent directement, non plus dans l'année, mais dans le mois sur les embauches et les licenciements : la corrélation entre l'évolution du chiffre d'affaires et les effectifs employés est de 0,7 pour les trente ans qui précèdent 1885 et de 0,9 pour les trente ans qui suivent ; le rapport est le même dans l'évolution du chiffre d'affaires et le nombre des ouvrières dans la seconde période. Ouvriers et ouvrières sont ainsi livrés au flux et au reflux des commandes¹³.

La direction de Siemens et Halske n'est pas seule à trouver normal de faire supporter aux ouvriers les coûts et les risques liés aux fluctuations de commandes. Clemens Heiss constate, dans son enquête sur la mécanique de précision berlinoise, que « dès que les commandes diminuent, les licenciements d'ouvriers commencent et la durée du travail de ceux qui restent est réduite. Nos grandes entreprises ignorent à présent complètement ce qu'est une durée

de travail régulière... L'ampleur de ces variations ressort par exemple du fait qu'une entreprise spécialisée dans la téléphonie qui employait voici quelques années 2 à 3 000 personnes n'en emploie plus aujourd'hui que 1 000 à 1 100, et qu'une grande entreprise de l'optique qui en 1907 ou 1908 n'avait que 600 ouvriers et pour certains, en chômage partiel, en emploie aujourd'hui à nouveau plus de 1 200 et, qui plus est, en deux équipes¹⁴ ».

Les variations des commandes dépendent de la conjoncture générale ou de celle de la branche et affectent tous les secteurs d'activité, aussi bien la sidérurgie et la métallurgie que les mines ou le textile. Dans certaines branches se surajoutent des variations saisonnières plus ou moins régulières, concernant essentiellement les ouvriers dans les mines, et les ouvrières dans les industries de biens de consommation. Les salariés sont bien conscients que leur emploi dépend des humeurs de la Bourse et des achats du public. Lorsque le futur syndicaliste Carl Sievering est embauché comme ouvrier par une entreprise de mécanique de Barmen, il ne se fait guère d'illusions sur la durée de cet emploi : « l'entreprise s'était vue confier une commande urgente de chargeurs... On ne nous avait laissé aucune illusion sur le fait que notre emploi prendrait fin avec la réalisation de cette commande¹⁵ ».

DES DÉLAIS DE LICENCIEMENTS RÉDUITS OU INEXISTANTS

Manque de travail ou main-d'œuvre non convenante, Siemens ne s'embarasse pas de façons, comme l'autorise la liberté contractuelle instaurée par le *Gewerbeordnung* (règlement industriel) de 1869. La réglementation accorde toutefois les mêmes droits au patronat

qu'aux ouvriers et ouvrières. Lorsque ceux-ci en font usage lors du boom conjoncturel de la fin des années soixante, puis dans les années de révolution industrielle qui le suivent, plus d'un patron fait alors l'expérience du revers d'une liberté tant vantée. Quelques contemporains ont même l'impression qu'on entre et sort des ateliers et des usines « comme d'autant de moulins¹⁶ ». S'installe alors un débat où les Chambres de commerce et d'industrie argumentent, fort peu libéralement, que le contrat de travail est « une relation particulière de fidélité », qu'on n'a pas le droit de rompre ; sur les ouvriers qui ont abandonné leur emploi pèse donc l'obligation d'« un retour au devoir¹⁷ ». Des tentatives sont faites au Reichstag pour criminaliser ce qui est désormais considéré comme une « épidémie » de rupture de contrats. En 1874, certains exigent la réintroduction de sanctions légales contre ces ruptures, arguant du « danger que l'esprit d'insubordination et d'indocilité – qui triomphe toujours chez certains salariés en raison de l'impunité d'infractions délibérées à la loi – qui sape le respect de la loi dans des cercles plus vastes de la population¹⁸ ».

Cependant, ni alors, ni dans les décennies qui précèdent la Première Guerre mondiale il n'y a de tentatives sérieuses pour revenir effectivement aux dispositions légales antérieures à 1869. Chez Siemens, le principe de la liberté de licencier à tout moment reste incontesté tout au long de cette période et n'est pas davantage remis en question lors de la fondation du syndicat-maison en 1906. Le règlement d'atelier de 1875 énonce de façon lapidaire que « chacune des deux parties peut mettre fin au contrat de travail sans préavis ». Le règlement intérieur de 1903 comporte une disposition similaire, et celui de 1906 reste fidèle à cette même ligne, précisant cependant que

10 - SAA 13/Lm 827.

11 - HEISS (Clemens), *Die Entlohnungsmethoden in der Berliner Feinmechanik (Untersuchungen über die Entlohnungsmethoden in der deutschen Eisen und Maschinenindustrie, vol. 8)*, Berlin, 1909.

12 - SAA 13/Lm 827 et 49/Lb 441 ; voir aussi KRUGER (Birgit), *Die soziale Lage der alternden Arbeiter bei Siemens 1870-1914*.

13 - SAA 68/Li 180 et 181, 15/Lc 822, 4/Lk 15, 29/Lp 561, ainsi que WALLER (E.), *Studien zur Finanzgeschichte des Hauses Siemens*, II.

- 14 - HEISS (Clemens), « Auslese und Anpassung der Arbeiter in der Berliner Feinmechanik », dans *Schriften des Vereins für Socialpolitik*, Vol. 134/2, Leipzig, 1910.
- 15 - SIEVERING (Carl), *Mein Lebensweg*, Berlin, 1950, I, p. 48.
- 16 - HIRSCH (Max), « Über den Bruch des Arbeitsvertrags », *Schriften des Vereins für Socialpolitik*, vol. 7, Leipzig, 1874.
- 17 - BRENTANO (Lujo), « Die Sicherung des Arbeitsvertrags », *Schriften des Vereins für Socialpolitik*, vol. 7, *op. cit.*
- 18 - *Idem.*

« en l'absence de dispositions écrites contraires, chacune des parties peut mettre fin au contrat de travail, sans préavis ni justification, que la rémunération soit horaire, hebdomadaire ou mensuelle, avant le terme d'une journée de travail et avant l'achèvement d'une pièce commencée¹⁹ ».

Au tournant du siècle, il est désormais tenu pour normal, aussi bien dans les grandes que dans les petites entreprises de la métallurgie berlinoise, que les patrons et les contremaîtres embauchent et congédient ouvriers et ouvrières selon leurs besoins, de même que ceux-ci vont et viennent de leur plein gré. Quelle que soit la taille de l'entreprise, dans plus de quatre cas sur cinq, il n'existe aucun délai de licenciement²⁰. Une enquête de 1912 montre que le contrat de travail sans préavis de licenciement est alors encore largement répandu à Berlin et pour la profession de tourneur, une enquête du DMV indique que 98 % des entreprises ignorent la notion de délai²¹.

En période d'essor, lorsque les départs volontaires des ouvriers et ouvrières augmentent, le turn-over redouble, tout comme dans les années 1870, l'objet de débats dans l'opinion publique. Le moment et la manière dont ceux-ci sont repris montrent bien le moment où ce turn-over devient un véritable « problème » pour l'opinion bourgeoise : c'est quand il connote les départs volontaires des ouvriers et ouvrières et non des licenciements décidés par les patrons. Ces derniers sont considérés comme normaux, inévitables et ne méritant même pas discussion, puisqu'ils sont réputés justifiés rationnellement par le cours des affaires.

Indépendamment des débats sur la « fidélité » qui enflamment périodiquement l'opinion publique, l'absence de formalisme qui règne lors des

embauches et des départs sert l'intérêt de nombreux patrons, en permettant une flexibilité maximale dans l'emploi de la main-d'œuvre. La sélection qualitative selon l'âge et l'« employabilité » se fait ainsi à peu de frais, et cette pratique permet aussi de réagir avec souplesse aux modifications du marché, notamment aux fluctuations des ventes. Il faut, en contrepartie, admettre qu'ouvriers et ouvrières puissent faire usage à leur convenance de cette possibilité de dénoncer à tout instant leur contrat, et qu'ils ne développent aucun attachement particulier à l'entreprise.

■ A LA RECHERCHE DU NOYAU STABLE D'OUVRIERS FIDÈLES

Cette orientation patronale semble cependant avoir trouvé un contrepoint sur un autre terrain. On estime ainsi souvent que les mesures de politique sociale prises par les entreprises ont malgré tout alors donné vie, chair et os, à la figure légendaire de l'« ouvrier fidèle ». Parmi les différents projets sociaux de l'entreprise Siemens, nous évoquerons ici la caisse instituée en 1872, souvent prise en référence.

Cette caisse de retraite est née de la convergence de trois circonstances : la présence de liquidités, le vingt-cinquième anniversaire de la création de Siemens et Halske, la mobilité et l'insubordination dont faisaient à nouveau preuve les ouvriers berlinois. Werner Siemens espérait, par cette institution, endiguer le turn-over et son idée de départ était que « la création d'un noyau stable d'ouvriers était de la plus haute importance et ce d'autant plus que s'accroîtraient la division du travail et sa mécanisation²² ».

Le document de création stipulait que l'institution prévue devait, pour les ouvriers et employés « qui ont lié, ou lie-

ront, de façon durable leur destin personnel à celui de notre maison, alléger autant que possible le souci de leurs vieux jours et le destin de leur famille au cas où ils décèderaient²³ ». Les fondateurs s'engageaient à verser, pour chaque collaborateur et collaboratrice de la firme employé depuis plus d'un an, une somme annuelle, allant de 9 marks pour une ouvrière à 30 marks pour un employé ; les bénéficiaires n'avaient rien à verser. Tous les salariés de plus de 50 ans et qui avaient appartenu à l'entreprise depuis plus de trente ans pouvaient prétendre à une retraite. En cas d'invalidité, une ancienneté inférieure suffisait : la pension était alors versée au bout de dix ans de présence ininterrompue dans l'entreprise, voire de cinq ans dans des cas exceptionnels. Les versements allaient soit à l'ancien salarié lui-même, soit – lorsque son ancienneté avait atteint vingt ans, durée portée à vingt cinq ans après 1900 – à sa veuve et à ses orphelins.

Comparées aux prestations de l'assurance vieillesse légale instituée en 1891 conçues comme un « complément salarial » – dont le montant, dans le meilleur des cas, restait inférieur à 200 marks par an –, celles de la caisse Siemens étaient certes fortement hiérarchisées, mais, même dans le cas le moins favorable, bien supérieures. A partir de 1900 (le cas d'une ouvrière prenant sa retraite ne semble pas s'être présenté avant cette date), les ouvrières recevaient, selon leurs années de services, entre 162 et 540 marks par an, et les ouvriers entre 270 et 900 marks. Les rentes des invalides, et celles des veuves et des orphelins, se montaient à la moitié de la pension complète ; les employés de l'entreprise touchaient des retraites variant entre 540 et 1 800 marks.

Une retraite versée par l'entreprise peut donc paraître tout à fait souhaitable

par les ouvriers et les ouvrières. Cette institution contribua-t-elle pour autant à les rendre effectivement plus sédentaires ? Quelques années plus tard, Werner Siemens estimait avoir atteint son but lorsque, relatant ses expériences passées, il remarquait sobrement : « ce n'est pas la philanthropie, mais plus simplement un égoïsme sain qui nous a conduits à créer cette caisse. Les résultats l'ont confirmé : par cette caisse, les gens se sentent liés en permanence à l'entreprise ; le turnover pernicieux des ouvriers a depuis considérablement régressé et le licenciement pour mauvais travail ou mauvaise conduite est redevenu une punition efficace, même quand le travail ne manque pas. A mes yeux, la dépense que s'impose l'entreprise a déjà largement trouvé sa contrepartie²⁴ ».

La caisse de retraite n'existait que depuis quelques années et les ouvriers étaient effectivement devenus plus « calmes ». Quoi de plus tentant que d'expliquer l'un par l'autre ? Pourtant la situation des ouvriers n'avait en rien été modifiée par cette innovation. Plus décisives avaient été la persistance de la mauvaise conjoncture après la fin du boom, à partir de 1873, et la fin de la concurrence acharnée des entreprises pour recruter de la main-d'œuvre. Changer d'emploi était devenu moins aisé pour les ouvriers. Ainsi, chez Siemens, sur toute l'année 1874, on ne compte que trente-six embauches nouvelles. Qui aurait risqué de perdre sa place dans un tel contexte ? La situation à laquelle se réfère Werner Siemens – « même si le travail ne manque pas », c'est-à-dire des carnets de commandes correctement remplis – n'était alors nullement assurée. Le travail, plus précisément le travail rémunéré, manquait partout. Werner Siemens n'a plus jamais évoqué, par la suite, la nature de l'influence de la caisse de retraite sur le comportement des

19 - SAA 14/Lm 751
et SAA 32/Li 382.

20 - Enquêtes statistiques sur les contrats de travail et les accords salariaux dans l'industrie métallurgique de Berlin, syndicat des ouvriers métallurgistes allemands, 1902 (*Deutscher Metallarbeiterverband*), Berlin, 1903.

21 - *Die Arbeitsverhältnisse der Eisen-, Metall-, Modell-, Werkzeug-, Revolver- und Automaten-Dreher Deutschlands*, Stuttgart, 1912.

22 - BURHENNE (Karl), *Werner Siemens als Sozialpolitiker*, Munich 1932, p. 75.

23 - WALLER (E.), *Studien zur Finanzgeschichte des Hauses Siemens*, II.

24 - Lettre au Major Stülpnagel du 19 novembre, 1875, citée par MATSCHOSS (Conrad) (éd.), *Werner Siemens - Ein kurzgefasstes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe*, Berlin, 1916.

ouvriers, et aucune personnalité de la direction ne s'y est plus intéressée. La caisse de retraite avait acquis une certaine réputation en tant qu'institution sociale, et on s'est contenté de supposer de façon globale que son effet allait dans le sens souhaité par ses fondateurs.

La mobilité revint cependant à l'ordre du jour dans les années suivantes. A peine la conjoncture amorçait-elle un semblant d'amélioration que les ouvriers de Siemens (et, dès qu'il y en eut, les ouvrières) reprenaient leurs anciennes habitudes. Dans les années d'embellie conjoncturelle, la part de ceux qui quittaient l'entreprise de leur plein gré doublait par rapport aux années de déclin ou de stagnation. Dans ces « bonnes » années, la perspective d'une amélioration immédiate l'emportait sur celle, grevée d'incertitude, d'une retraite. Le fait de jouir un jour d'une retraite ne dépendait pas seulement de la persévérance de l'intéressé(e), puisqu'on pouvait, tout aussi bien, dans l'intervalle et sans avoir accumulé les années requises, être licencié en raison d'un manque de travail, d'un conflit avec le contremaître sur la répartition ou la rémunération du travail, ou encore sur sa qualité. Le futur retraité, ou la future retraitée, avait non seulement besoin de souffle, mais encore de chance.

Les rapports internes à l'entreprise confirment que, dans les années ultérieures, le succès de la caisse de retraite ne fut plus mesuré à la stabilisation du personnel et à sa fidélité à l'entreprise. Certes, l'administration de la caisse établissait, chaque année, des rapports détaillés sur les entrées et les sorties ainsi que sur le nombre des bénéficiaires ouvriers et employés, mais elle n'entreprit jamais de mettre ces chiffres en relation avec l'ancienneté chez Siemens et dans d'autres entreprises. De même, ni la caisse, ni quiconque d'autre ne s'intéres-

sa jamais à l'évolution du rapport entre le nombre des retraités et retraitées et l'ensemble des effectifs, rapport qui aurait pu être établi sans difficulté à l'aide des documents disponibles.

L'examen des rapports annuels des vingt premières années de la caisse montre que les retraites des ouvriers – puis des ouvrières – étaient tout à fait marginales par rapport à celles des employés. La première pension (et la seule pour cette année) fut versée en 1880 à un ouvrier qui avait été recruté en 1850. Le rapport de 1890 fait mention, pour l'ensemble des établissements Siemens et Halske de Berlin, Vienne et Saint-Petersbourg, de six retraites ouvrières. Pour les pensions d'invalidité et de semi-invalidité, on en relève quinze versées à des ouvriers en 1880 et vingt-cinq en 1890. Les plus nombreuses, sinon les plus élevées, sont les pensions de veuves d'ouvriers : vingt-six en 1880, soixante-deux en 1890, pour l'ensemble des établissements Siemens.

Pour l'ensemble de ceux-ci, on ne peut se référer qu'aux effectifs absolus des bénéficiaires de pensions : les données sur les effectifs employés étant incomplètes, la proportion des bénéficiaires ne peut donc être établie. Pour l'établissement central de Berlin, le nombre des retraites n'est pas connu, mais, connaissant la structure par âge et par ancienneté des ouvriers et le nombre des ouvriers, on peut se faire une idée de la part des retraité(e)s potentiel(le)s dans le meilleur des cas. Ainsi, entre 1878 et 1882, on dénombre au total quatorze ouvriers ayant plus de 35 ans et plus de dix ans d'ancienneté, qui, en cas d'invalidité, pourraient donc prétendre à une pension – soit 2 % de l'ensemble des ouvriers. Vingt ans plus tard, en 1902-1903, trente ouvriers remplissent ces conditions minimales, soit là encore 2 % des effectifs. Quant à ceux dont la veuve

peut prétendre à une retraite en cas de décès, leur nombre est bien inférieur, et, plus modeste encore, ceux qui peuvent envisager de la toucher eux-mêmes. Sur l'ensemble de la période 1888-1905, quarante-six ouvriers ont plus de 40 ans et ont travaillé au moins trente ans à l'époque de leur départ de l'entreprise ; on peut donc supposer qu'ils ont fait usage de leur droit à une retraite. Quarante-six ouvriers ont vingt-six ans, soit à peine en moyenne deux ouvriers par an, quand, jusqu'au tournant du siècle, le nombre des ouvriers et ouvrières est de deux mille²⁵. Peu avant la guerre est établie une « liste de pensionnés en vie », tant invalides que retraités, soit un total de cent onze anciens ouvriers et ouvrières pour l'établissement central²⁶.

L'administration de la caisse de retraite considère ensuite l'évolution du seul point de vue de la technique financière. Si les rapports procèdent à une « spécification des contributions de l'année », c'est dans le seul but de fournir des informations sur les déficits ou les éventuels excédents. Les cotisations et dépenses relatives aux différents groupes—ouvriers et ouvrières, employés et employées—ne sont comptabilisées que sous cet angle et les répartitions ne fournissent aucun renseignement sur la part de chacun de ces groupes dans les versements : le succès de la politique sociale de l'entreprise est considéré comme allant de soi et ne nécessitant aucun examen.

Le débat est par contre très vif dans les années 1890, lorsque le déclin des excédents de la caisse devient manifeste et régulier. Les propriétaires de l'entreprise se résolvent alors à une nouvelle donation, à l'occasion du cinquantième anniversaire de la maison, en 1897. Un actuaire du *Reichversicherungsamt* (Office impérial des assurances) est par ailleurs chargé d'examiner la situation de

la caisse ; son rapport aboutit au doublement des versements de l'entreprise et, parallèlement, à l'augmentation de l'ancienneté requise et à la limitation des prestations. Au début du siècle, l'administration de la caisse continue à se préoccuper exclusivement de questions administratives telles que l'alignement sur la caisse de retraite de Schuckert ou sur la nouvelle loi d'assurance des employés²⁷.

Après 1900, le problème des retraites des ouvriers et ouvrières n'est pas plus résolu qu'auparavant, mais il n'est pas certain qu'il ait joué un rôle particulier pour les ouvriers et ouvrières jeunes et souvent célibataires travaillant chez Siemens. Pour l'embauche de 1904 à l'usine de Berlin, les trois-quarts des ouvriers et les quatre cinquièmes des ouvrières sont célibataires. Un mécanicien de 23 ans, embauché comme monteur de standards téléphoniques a vraisemblablement autre chose en tête que l'espoir d'une pension pour la veuve et les orphelins d'une famille qui n'existe pas encore ; la question qui le préoccupe est bien plutôt celle de son salaire des mois et des années à venir, et de savoir s'il suffira à créer un foyer et à éviter à sa promise le travail en usine.

25 - Calculs à partir des données chiffrées de Krüger, SAA 49/Lb 441, cité.

26 - SAA 13/Lm 737. Si la caisse de retraite est alors restée relativement sans intérêt pour les ouvriers, il en va tout à fait autrement pour les périodes ultérieures, ainsi que pour les autres catégories de personnel, par exemple les employés.

27 - WALLER (E.), *Studien...*, cité, II, p. 72s.