

RATIONALISATION ET GESTION DU PERSONNEL SOUS LE NATIONAL- SOCIALISME. LE CAS DE SIEMENS*

Tilla SIEGEL

Tilla SIEGEL

Institut für Sozialforschung Frankfurt/Main

Le 1^{er} septembre 1951, dans un article intitulé « Échanges de vue entre chefs d'entreprise allemands et américains », la revue *Der Arbeitgeber* rend compte de la visite de « chefs d'entreprise américains » ; elle souligne que les visiteurs ont constaté dans plusieurs entreprises allemandes « que de nombreux éléments considérés aux États-Unis comme relevant de la "politique sociale de l'entreprise", d'une gestion guidée par des objectifs, ou de l'« *advanced management* » sont connus des entreprises allemandes, qu'ils y ont fait leurs preuves depuis longtemps, tant dans le domaine de l'augmentation de la productivité que dans celui de la pacification sociale ». On savait certes depuis longtemps dans les deux pays que l'accroissement de la productivité est étroitement lié à la « pacification sociale ». Cependant, la comparaison, en 1951,

* Traduction de Françoise Laroche,
revue par Sylvie Schweitzer.

1 - Cf. SPOHN (Wolfgang), *Betriebsgemeinschaft und Volksgemeinschaft. Die rechtliche und institutionelle Regelung der Arbeitsbeziehungen im NS-Staat*, Berlin 1987 ; SACHSE (Carola), *Betriebliche Sozialpolitik als Familienpolitik in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus. Mit einer Fallstudie über die Firma Siemens*, Hambourg, 1987, chap. IV. 4 ; SIEGEL (Tilla), *Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen 'Ordnung der Arbeit'*, Opladen, 1989 ; SIEGEL (Tilla), « Welfare Capitalism, Nazi Style », dans T. SIEGEL (dir.), « Fordism and Fascism », *International journal of political economy*, Spring 1988.

2 - WERNER (Wolfgang Franz), « Bleib übrig » *Deutsche Arbeiter in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft*, Düsseldorf, 1983 ; HERBERT (Ulrich), *Fremdarbeiter. Politik und Praxis des « Ausländer-Einsatzes » in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches*, Bonn, 1985.

entre les méthodes américaines et allemandes de gestion du personnel reste surprenante car, pour ce qui est de l'Allemagne, la politique du travail suivie par le national-socialisme avait fourni un exemple extrême de « pacification sociale », autoritaire et inhumaine.

Le national-socialisme anéantit les syndicats dès 1933 et l'*Allgemeine Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit* (AOG, loi sur la réglementation du travail national) de janvier 1934 exclut toute forme de représentation autonome et organisée des intérêts des salariés. Même le *Deutsche Arbeitsfront* (DAF, front allemand du travail), aveuglément soumis aux objectifs du régime, ne dispose d'aucun moyen d'intervention juridique et doit recourir à d'autres moyens pour exercer son influence dans les entreprises¹. Les possibilités d'intervention de la puissance publique offertes par l'AOG dans les conditions de travail sont traduites vers la fin des années trente en mesures de contrôle de plus en plus autoritaires et assorties de lois et ordonnances complémentaires. Lorsque l'effort d'armement accroît la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises augmentent leurs salaires pour attirer les salariés d'autres entreprises et même conserver leur propre main-d'œuvre. Afin de maintenir le niveau des salaires et de contrôler le turn-over, la *Kriegswirtschaftsverordnung* (ordonnance sur l'économie de guerre) de septembre 1939 introduit un blocage généralisé des salaires qui n'est en réalité guère efficace. Elle est complétée, en septembre 1942 et pour l'industrie de l'armement, par les *lobnordnende Massnahmen* (mesures de réglementation des salaires) qui constituent une intervention directe dans la politique de personnel des entreprises ; leur but est de rendre effective la rémunération au rendement et de renforcer la hiérarchie des salaires au sein des entre-

prises. Il s'agit non seulement de perfectionner le contrôle de l'État sur les coûts salariaux, mais aussi d'inciter les salariés, et surtout les ouvriers qualifiés, à un plus grand « enthousiasme à produire » et à une plus grande « fidélité à l'entreprise ».

De même, à partir de la fin des années trente, le régime nazi est de plus en plus soucieux de limiter la mobilité sur le marché du travail, d'une part en transférant autoritairement de la main-d'œuvre vers les industries-clés de l'armement, d'autre part en interdisant les changements d'emploi afin de restreindre la mobilité de la main-d'œuvre. Au cours de la guerre, les instances étatiques, le DAF et les directions d'entreprises vont intensifier la « lutte contre le vagabondage d'un emploi à l'autre ». Les sanctions prises par les entreprises, les dispositions légales punissant les changements d'emploi sans autorisation et l'absentéisme deviennent draconiens, en particulier pour les millions d'étrangers et d'étrangères soumis au travail forcé².

Toutes ces mesures sont prises au nom de l'« augmentation de la productivité », mot d'ordre, tout au long des années trente, des institutions liées au travail industriel. Le terme d'augmentation de la productivité est certes destiné à se substituer à celui de rationalisation, issu du « Systemzeit » maudit des années vingt, mais il s'agit en fait essentiellement d'un artifice terminologique ; on continue à travailler sans relâche à la mise en place du processus de rationalisation proposé par le modèle taylorfordien. Dans ce contexte, le contrôle des salaires et de la mobilité, la propagande et la répression par la terreur des refus du travail sont mis au service d'une « paix sociale » en accord avec les impératifs de la rationalisation. Mais le succès de cette politique est à double tranchant : si la rationalisation impose une planification et améliore le contrôle du

procès de travail et de la main-d'œuvre par l'encadrement, elle n'est possible qu'avec l'investissement personnel d'une partie de la main-d'œuvre, et notamment de la plus qualifiée.

Dans un champ parcouru par les tensions créées par la répression par la terreur, les contrôles autoritaires, la hiérarchisation raciste des effectifs et la motivation nécessaire à la rationalisation, apparaissent donc des formes de direction du personnel, ou, comme on disait alors, de conduite des hommes (*Menschenführung*), porteuses à la fois de traits spécifiquement national-socialistes, et aussi de méthodes générées par les concepts américains. Il y a donc, dans les discours des experts allemands en management, certes une bonne part de non-dit mais, en fait, aucune exagération, lorsqu'ils affirment dans les années cinquante que leurs pratiques des vingt dernières années ne sont guère en retard sur les méthodes américaines. Ainsi la préface à la troisième édition, en 1952, de *Mensch und Fortschritt im Betrieb* (*L'individu et le progrès dans l'entreprise*, première édition en 1943), souligne que l'idée de progrès technique dans l'entreprise industrielle « n'a pas été seulement admise et exprimée par des institutions de poids », mais que « elle a très tôt été adoptée chez nous en Allemagne » et qu'elle dépend avant tout des hommes qui l'appliquent. L'auteur, Hans Benkert, ancien président de l'association des ingénieurs allemands, dit avoir voulu « coucher sur le papier son expérience et ses recommandations dans le domaine de la collaboration au sein de l'entreprise, qui ont conservé aujourd'hui encore toute leur actualité par leur caractère concret et leur approche des problèmes en des termes très proches de l'entreprise³ ».

Hans Benkert est un cadre dirigeant de Siemens, qui, dès les années vingt, a

été une des entreprises pionnières de la rationalisation et qui, sous le national-socialisme, en avait considérablement intensifié les processus⁴. En s'appuyant sur des mesures introduites par Benkert dans deux de ces établissements à partir de la fin des années trente, on peut s'interroger sur la nature de ces nouvelles méthodes de conduite des individus, et sur leur relation d'une part avec la politique du travail du régime nazi et d'autre part avec le processus de rationalisation.

Pour Benkert, en 1940, la conduite des hommes doit répondre à la question suivante : « comment amener notre personnel (*unsere Gefolgschaft*) à travailler pour devenir des combattants positifs de l'augmentation de la productivité ? ». La réponse souligne que toute façon d'influencer les hommes se situe entre deux pôles : « si la dureté n'est pas efficace, alors nous essaierons la bonté ; et là où la bonté échoue, la dureté réussira⁶ ». Ces principes ne sont pas spécialement originaux dans le domaine de la direction des hommes, ou du personnel, dont les méthodes oscillent toujours entre contrôle et motivation. Benkert insiste cependant sur l'association de la dureté et de la bonté, et ce à une époque où rien ne semblait faire obstacle au principe de la dureté. Il va même plus loin en écrivant « l'expression formelle de la sévérité est l'ordre, la prescription. Puisque, dans notre cas, elle échoue, nous devons recourir à la bonté ».

Peut-on pour autant qualifier Benkert de « bon » ? Dans ses écrits comme dans sa pratique, il semble n'avoir eu aucun scrupule à s'associer à la poursuite des buts de guerre du régime nazi. Vis-à-vis des travailleurs étrangers notamment, sa « bonté » était particulièrement limitée⁷. Pourtant, ce constat que dans « notre cas » la sévérité échoue, n'est pas une clause de style. « Notre cas »

3 - BENKERT (Hans), *Mensch und Fortschritt im Betrieb*, Wiesbaden, 1952, préface.

4 - Sur le développement de la rationalisation chez Siemens, SIEGEL (Tilla) et FREYBERG (Thomas von), *Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus*, Francfort/Main/New York, 1991.

5 - Le terme de *Gefolgschaft* utilisé alors pour le personnel d'une entreprise désigne aussi la suite du seigneur médiéval, engagée par un serment de fidélité (N.D.T.).

6 - BENKERT (Hans), *Gefolgschaft und Leistungssteigerung*, Berlin, 1940, p. 4 ; mêmes références pour la suite du texte.

7 - SIEGEL (Tilla), « Die doppelte Rationalisierung des 'Ausländereinsatz' bei Siemens », *Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung* (IWK), 1991, vol. 1.

8 - Siemensarchivakte
(SAA) 15/Lg 562,
ZW-Chronik
1938-1939.

signifie la main-d'œuvre allemande, c'est-à-dire non exclue comme « étrangère à la race », et la rationalisation qui prescrit au travailleur chacun de ses gestes. « Nous sommes conscients que, très souvent, en procédant de cette façon, qui nous est imposée par les lois de la division du travail et de la production de masse, nous avons fait perdre à l'exécutant l'habitude d'une pensée personnelle ». Dans ce contexte, poursuit Benkert, « l'attitude du personnel face aux questions liées à l'augmentation de la productivité ne saurait en aucun cas être considérée a priori comme positive », et « aucun ordre ne peut mettre fin à cette attitude ». Le « plus » de production réclamé ne pouvant être consenti que volontairement », il est donc nécessaire à ses yeux d'influencer les masses par la « voie de la bonté », c'est-à-dire par la publicité.

La rationalisation a attiré l'attention du management sur l'importance de la conduite des hommes de deux façons. D'une part, les progrès de la rationalisation dans le domaine de la gestion des coûts et des délais ont mis en évidence les causes humaines des pertes, par exemple les coûts dus aux rebuts, au gaspillage de matériel, à l'utilisation inappropriée des machines, à l'absentéisme et au turn-over. D'autre part, le coût des incidents s'accroît avec le niveau de mécanisation et d'automatisation : l'arrêt d'une chaîne est plus coûteux que celui d'une machine isolée. Même si le contrôle policier et le contrôle taylorien du processus de travail ont pour but de mobiliser l'activité de production liée directement à la tâche prescrite, le « service sur ordre » ne suffit pas à obtenir un déroulement sans incident de la production, particulièrement quand des matières premières et des machines font défaut, quand des transferts sont successivement opérés entre production civile

et production de guerre, ou d'un programme d'armement à l'autre. Des mesures s'imposent donc pour que la main-d'œuvre évite les incidents et le gaspillage liés indirectement à son activité ou du moins y porte remède. Le mot d'ordre de la conduite des hommes est donc dès lors d'inculquer aux travailleurs non seulement le soin, la ponctualité et la fidélité à l'entreprise, mais aussi la « joie de l'engagement personnel » (*Einsatzfreude*).

Ce mot d'ordre est mis en œuvre avec une détermination particulière à partir de la fin des années trente dans les deux établissements des *Siemens-Schuckert Werke* (SSW) dirigés par Benkert, c'est-à-dire l'usine des moteurs électriques (en abrégé *Elmowerk*) et le *Kleinbauwerk*. Le rapport du *Kleinbauwerk* pour l'année 1938-1939 souligne que « le travail accompli pour l'amélioration de la production et pour la transformation en temps voulu des matières premières s'accompagne d'un travail équivalent sur les hommes. Il se résume aujourd'hui pratiquement à la question : comment se procurer et conserver un nombre aussi élevé que possible de collaborateurs efficaces et fiables ⁷⁸ ».

Une telle question laisse supposer que le personnel pose des problèmes considérables. Un de ceux-ci est quantifiable : la main-d'œuvre de l'*Elmowerk* et du *Kleinbauwerk* compte beaucoup de débutants, à cause de la rapide augmentation des effectifs, mais aussi du nombre élevé de départs, généralement volontaires. Pour l'année 1939-1940, les rapports évoquent un « niveau maximum » de turn-over des ouvriers, soit 36,4 % des effectifs (employés exclus) du début à la fin de l'exercice à l'*Elmowerk* et 37,8 % au *Kleinbauwerk*. Un tiers de ces départs est toutefois dû à la mobilisation. Au *Kleinbauwerk* le turn-over a été d'environ 68 % en 1935-1936 et 40 % en

1937-1938. En 1940-1941, alors que le nombre des ouvriers incorporés à l'armée est relativement faible pour les deux établissements, le turn-over atteint à nouveau 39,4 %, et 34,6 % à l'*Elmowerk* ; en 1941-1942 il est à 46 % au *Kleinbauwerk*, à 38 % à l'*Elmowerk* soit, avec les mobilisations, 51 % et 45 %⁹.

Pour assurer le simple maintien des effectifs à un niveau constant, il faut donc recruter des salariés peu familiers du travail industriel, responsables de productions défectueuses, de mauvais usage des machines, de gaspillage de matières premières et de matériaux, auxquels s'ajoutent les coûts de mise au travail et de formation. Le *Kleinbauwerk* détaille, dans son rapport pour 1938-1939, quatre méthodes utilisées pour se procurer et conserver « un nombre aussi élevé que possible de collaborateurs efficaces et fiables » : l'introduction du salaire au rendement « à tous les postes qui le permettent » ; la simplification des processus de travail, afin de pouvoir substituer aux ouvriers qualifiés des O.S., hommes et femmes ; et donc « un travail toujours plus intensif de formation » ; enfin l'élaboration de la « publicité interne » permettant d'être suivi par le personnel (*Mitgeben der Gefolgschaft*)¹⁰.

L'utilisation des trois premières méthodes s'appuie chez Siemens sur une expérience considérable ; de façon générale, les tests d'aptitude et de mise au travail ont été appliqués très tôt. L'*Elmowerk* et le *Kleinbauwerk* ont été parmi les premiers à introduire des études de temps et de tâches, et une division du travail taylorienne, permettant le remplacement des ouvriers qualifiés et l'introduction systématique du salaire aux pièces. Le *Kleinbauwerk* était, de plus, parmi les premières entreprises à avoir appliqué les méthodes psychotechniques. Depuis le milieu des années trente, une grande attention a été accor-

dée, pour l'embauche, à la formalisation des tests d'aptitude pour les personnes étrangères au métier, et parmi ces dernières, particulièrement pour les femmes. L'expérience ainsi acquise est utilisée pour la sélection de la main-d'œuvre étrangère¹¹. Avec le développement des études de temps et de tâche, la rémunération au rendement a également été rationalisée au cours des années trente et quarante, avec une collaboration étroite des instances étatiques et des entreprises. De fait, les formes de rémunération prescrites par le régime aux industries de l'armement dans ses *Lobnordnende Massnahmen* de 1942 ont pour l'essentiel été mises au point dans l'industrie et tout particulièrement par les ingénieurs de Siemens : la rationalisation de la rémunération au rendement passe par une hiérarchisation systématique du personnel reposant sur des critères de qualification, de sexe et de race. Plus que tout autre domaine, la mise au travail illustre combien la conduite des hommes vise à une hiérarchisation du personnel. Ainsi, la formation des ouvriers qualifiés concerne « l'ensemble de leur personnalité » ; elle se propose non seulement de les former dans leur spécialité, mais aussi de leur donner une qualification sociale globale. Pour les ouvrières sans formation, par contre, il s'agit essentiellement de réduire la durée, et donc le coût, de leur mise au travail : il aurait ainsi été possible de la réduire de moitié dès 1937-1938¹².

Enfin, en 1942, Eberhard Pflaume, expert en utilisation de la main-d'œuvre féminine et étrangère aux établissements Siemens-Schukert, souligne que « plus encore que celle des Allemands, la mise au travail des étrangers doit se réduire à l'essentiel, de façon à les amener en un minimum de temps à la productivité maximum¹³ ». Un de ses collègues, Johannes Lange, souligne de la même

9 - SAA 15/Lg 562, ZW-Chroniken 1935-1936, f. 150 ; 1937-1938, f. 179 ; 1939-1940, f. 129, 184s ; 1940-1941, f. 118, 186. Les données de 1941-1942 ne concernent que les établissements de Berlin (SAA 60/Ls 657, *Zw-Mitteilungsblatt* n° 11 de juillet 1943). Les heures d'absence non payées ont également été comptabilisées comme « perte de production ». En novembre 1941 les hommes des établissements *Elmowerk* I et *Kleinbauwerk* I (i.e. à Berlin) n'effectuent en moyenne que 88 %, et les femmes seulement 76 % et 73 % des heures fixées (SAA 60/Ls 657, *Zw-Mitteilungsblatt* n° 4 de février 1942).

10 - SAA 15/Lg 532, ZW-Chronik 1938-1939, f. 149-152.

11 - SAA 51/Le 931, *Vorträge...*, p. 12-30 ; SAA 60/Ls 657, *Zw-Mitteilungsblatt* n° 9 de décembre 1942.

12 - SAA 15/Lg 562, ZW-Chronik 1937-1938, f. 101.

13 - SAA 51/Le 931, *Vorträge der ZW-Tagung* am 7. und 8. Dezember 1942 über Ausländer-Einsatz, p. 14.

14 - LANGE (Johannes), « Das Verbesserungsvorschlagswesen – Praktische Erfahrungen », dans Reichsausschuss für Leistungssteigerung (Ed.), *Mitarbeit der Gefolgschaft*, Vienne-Leipzig 1942, p. 49.

15 - A l'Elmowerk environ 54 % d'Allemands », 36 % d'étrangers et 10 % d'Allemands d'origine juive ; au Kleinbauwerk ils étaient respectivement de 56 %, 31 % et 13 %.

16 - AA 15/Lg 562, ZW-Chronik 1940-1941, f. 153s.

17 - BENKERT (Hans), *Die Führungsaufgaben des Ingenieurs im Kriege*, édité par la « Lehrmittelzentrale der Deutschen Arbeitsfront », Berlin 1944, p. 29.

18 - Cf. SACHSE (Carola), « Zwangsarbeit jüdischer und nichtjüdischer Frauen und Männer bei der Fa. Siemens 1940 und 1945 », *IWK*, mars 1991.

19 - SAA 15/Lg 562, ZW-Chronik 1936-1937, f. 158.

20 - SAA 15/Lg 562, ZW-Chronik 1937-1938, f. 168.

21 - SAA 15/Lg 562, ZW-Chronik 1939-1940, f. 197.

façon en 1942 : « Nous devons organiser le travail de l'homme d'aujourd'hui de façon qu'il se sente « maître » de son activité et pas uniquement lié à elle, voire dépendant d'elle. Mais ceci ne vaut que pour nos concitoyens de race saine (*art-gesunde Volksgenosse*)¹⁴ ». Les hommes allemands sont tout particulièrement amenés à se sentir « maîtres » non seulement de leur travail, mais d'eux-mêmes face à d'autres ouvriers, l'appellation d'« Allemand » excluant tous les « non-aryens », et particulièrement les Juifs. En novembre 1942, peu avant la déportation de tous les ouvriers allemands d'origine juive, les ouvriers « allemands » représentent à peine la moitié de l'ensemble des ouvriers et ouvrières de l'Elmowerk et du Kleinbauwerk¹⁵. Ils ont droit à une formation particulière : « Le succès de l'utilisation sur une grande échelle de la main-d'œuvre étrangère repose en première ligne sur le comportement et le travail de leurs supérieurs directs, régisseurs, chefs d'atelier, contremaîtres et ingénieurs. Grâce à une action de formation de six mois placée sous le mot d'ordre « Diriger la production dans l'entreprise », nous avons éveillé et orienté la confiance en lui-même de notre encadrement, accru ses forces créatrices et sa productivité¹⁶ ».

Cependant, le morceau de bravoure, la véritable innovation dans la conduite des hommes à l'époque de Benkert est la publicité interne à l'entreprise. Certes, cette « mobilisation de l'élan intérieur ne concerne, par nature, que notre personnel allemand¹⁷ » : le principe directeur selon lequel la conduite des hommes doit se mouvoir entre « dureté et bonté », s'exprime par le fait que la « voie de la bonté », celle de la publicité, est valable pour la main-d'œuvre allemande, parfaitement différenciée selon le sexe et la qualification, tandis qu'à la main-d'œuvre étrangère,

distinguée selon la nationalité, s'applique à peu près exclusivement la voie de la sévérité, de l'ordre et de la contrainte¹⁸.

A partir de 1936, la publicité interne à l'entreprise est introduite et développée de façon systématique. « Nous sommes parvenus », peut-on lire dans un rapport de *Kleinbauwerk*, à « augmenter considérablement la participation du personnel à l'amélioration de la production, aux économies de matières premières etc..., grâce à une publicité interne psychologiquement élaborée à l'aide d'affiches, lettres personnelles du directeur de l'établissement, conférences, distributions de prix, émissions de radio internes à l'entreprise etc...¹⁹ ». Ces actions variées de publicité, et bien d'autres ensuite, sont supposées créer une identification des salariés aux objectifs de l'entreprise. Dans des expositions telles que « Chaque jour mieux et à moindre coût ! » le « personnel » se voit présenter les succès remportés dans la rationalisation de l'entreprise, et à l'inverse, les salariés ont l'occasion d'exposer des réalisations accomplies pendant leurs loisirs ou de faire le récit de leurs vacances. « Afin d'inciter les femmes elles-aussi à penser davantage à leur travail, on a mis en place des affiches particulières, et on instaure tous les mois une « heure des femmes » (conférence de courte durée et film parlant...)²⁰ ». Des compétitions entre services sont également organisées. En 1940, le *Kleinbauwerk* organise ainsi un « grand prix » entre « les hommes du bureau de calcul, les ingénieurs de l'entreprise et les contremaîtres des ateliers de pointe » sur le thème « Économiser les hommes ». « Au total 400 000 heures de travail furent ainsi économisées dans l'année, soit la production de 166 personnes²¹ ». Un concours organisé par l'Elmowerk en 1941 sur le thème de l'organisation des postes de travail « produisit des résultats

intéressants » : 650 hommes et 400 femmes y participèrent, et 55 % des postes de travail évaluable furent ainsi « révisés » par les membres du personnel eux-mêmes²² ».

Le plus impressionnant est le développement de l'appareil de propositions qui constitue le cœur de la publicité interne à l'entreprise. Les salariés sont incités à déposer des propositions sur l'amélioration des méthodes de fabrication, les postes de travail, les produits, etc..., dont les meilleures sont récompensées. Dans le *Kleinbauwerk*, le nombre des propositions passe de 100 en 1936-1937 à 1 300 en 1940-1941. Mais il faut pour cela, souligne Benkert, « relancer régulièrement, par une action exceptionnelle de quelques semaines, une publicité silencieuse et tenace de tous les instants²³ ». Et même si le slogan « penser tous ensemble » s'adresse à tous les salariés, la répartition des propositions déposées reflète fidèlement la hiérarchie du personnel, et les chances de promotion de chaque catégorie de salariés. En 1941-1942, des 5 000 propositions exploitées, 50 % émanent d'ouvriers qualifiés, 10 % de contre-maîtres et plus de 20 % d'employés ; 14 % seulement proviennent de manœuvres, à peine 3 % de femmes et moins de 1 % d'étrangers²⁴.

Au début des années quarante, la publicité interne à l'entreprise devient un thème de prédilection des milieux spécialisés. Est-ce à cause de ses succès ou des difficultés rencontrées pour amener les salariés à s'identifier à l'entreprise et à produire davantage ? En tout cas, la publicité d'entreprise est introduite dans tous les établissements Siemens et dans d'autres comme les usines aéronautiques Junkers et Heinkel²⁵. En 1942, le *Reichsausschuss für Leistungssteigerung* (Comité pour l'accroissement de la productivité), créé en 1939, publie des direc-

tives et constitue un groupe de travail « Collaboration du personnel » (*Mitarbeit der Gefolgschaft*) ; de même le DAF crée un « Collectif de travail national sur les dispositifs de proposition dans les entreprises » (*Reichsarbeitsgemeinschaft für betriebliches Vorschlagswesen*)²⁶.

Hans Benkert avait fait connaître ses expériences au public spécialisé par de nombreux écrits, et au début des années cinquante, il était toujours considéré comme le « pionnier de la publicité interne à l'entreprise », en particulier pour l'idée de « conduite des hommes » (*Menschenführung*) développé dans *Mensch und Fortschritt im Betrieb*, encore réédité en 1952²⁷. L'idée est que, depuis le début du XX^e siècle, les différentes phases de rationalisation n'ont pas atteint le maximum d'efficacité et qu'il faut donc « examiner attentivement quelles causes plus profondes provoquent ces inadéquations entre l'homme et le progrès ». Comme tous les experts en rationalisation, Benkert ne les cherche pas dans la nature du progrès, mais dans la nature de l'homme, sa paresse de pensée, sa méconnaissance du contexte de l'entreprise, ses tendances routinières, son étroitesse d'esprit, son ignorance. Le devoir des directions d'entreprises est donc « d'amener les hommes à penser et à collaborer²⁸ » et ce essentiellement grâce à deux méthodes. La première est la promotion « d'hommes d'avenir et ambitieux », car « une mobilité saine au sein des catégories des chefs et sous-chefs empêche la stagnation. L'ascension d'un petit nombre amène le mouvement du grand nombre. Une joie partagée à faire mieux, une acception remplie d'espoir pour toute amélioration, des possibilités de promotion toujours renouvelées, telle est l'atmosphère où prospère la productivité ! ».

La seconde méthode est la publicité dans l'entreprise, qui doit stimuler

22 - SAA 60/Ls 657, ZW-Mitteilungsblatt n° 4 de février 1942.

23 - SAA 15/Lg 562, ZW-Chronik 1940-1941, f. 103 et 155 ; Benkert 1943, p. 41.

24 - *Siemens-Mitteilungen*, juin 1943.

25 - SAA 60/Ls 657, ZW-Mitteilungsblatt n° 13 de novembre 1943. On trouvera un aperçu de la diffusion et des méthodes de la publicité en entreprise dans HOFFMANN (Johannes), « Pittel und Wege der innerbetrieblichen Werbung – Aus der Praxis deutscher Betriebe », dans *Reichsausschuss für Leistungssteigerung* (éd.), *Mitarbeit der Gefolgschaft*, Berlin, 1942, pp. 16-38.

26 - Cf. HOFFMANN (Johannes), « Leistungssteigerung durch Mitarbeit der Gefolgschaft. Aus der Arbeit des Reichsausschusses für Leistungssteigerung », dans *Industrielle Psychotechnik*, 1942 (18^e année), p. 254-258 ; SAA 60/Ls 657, ZW-Mitteilungsblatt n° 2 de décembre 1941.

27 - Repris de l'avant-propos de l'éditeur à l'édition de 1952.

28 - BENKERT (Hans), 1943, p. 5, p. 7, p. 13 ; les citations suivantes dans le même ouvrage.

l'espoir de promotion, mais encore la pensée productive. Pour Benkert, avec la rationalisation, les salariés finissent par « perdre l'habitude de penser par eux-mêmes », tandis qu'ils « continuent à penser, agir et concevoir pendant leurs loisirs ». La publicité en entreprise doit donc avoir pour but de renforcer « le lien entre l'usine et le foyer ». Le déclic se produira lorsqu'on parviendra à ce que les hommes se sentent chez eux à l'usine. Par ailleurs, « l'usine peut toujours pénétrer dans le foyer, sous la forme du journal d'entreprise, que la femme et les enfants peuvent lire avec le même intérêt que l'homme lui-même ». Enfin, le lien avec l'entreprise peut être créé en faisant visiter leur propre usine aux salariés, en exposant les nouveaux produits, les photos des dirigeants de l'entreprise ainsi que par le film d'entreprise. « Les camarades se voient eux-mêmes dans le film. Ils voient les nouveaux ateliers, les nouvelles installations techniques, etc. Ils se font une idée du développement de l'entreprise. Cela fait plaisir, cela donne confiance ! Cela relie les cœurs, rend fier de l'usine ».

Une fois que l'on a « non seulement associé le foyer et l'usine, mais fait en sorte que les ouvriers se sentent chez eux à l'usine », il est possible de « hausser le ton ». Benkert pense alors aux campagnes lancées pour obtenir une réduction des défauts et des accidents, de l'ordre sur le lieu de travail, une « tenue » correcte dans l'entreprise et un système de boîtes à idées, qui incitent les salariés à mettre en pratique, au sein même de l'entreprise, les vertus ménagères d'économie, de soin et d'initiative. Il utilise à dessein le terme de « publicité » pour ses mesures et est parfaitement conscient de ses subtiles possibilités. Le concours d'énigmes qu'il propose dans son action pour un plus grand ordre dans les ateliers n'est pour lui rien d'autre que ces

« divertissements populaires qui permettent de s'instruire en s'amusant ». Les « résistances cachées » au salaire aux pièces peuvent ainsi être surmontées en « montrant à l'ouvrier Schulze ses camarades et son propre contremaître sur des affiches explicatives ». Quant aux propositions, la question de leur « possible mise en pratique n'est nullement "le point décisif" elle est même totalement secondaire ». Le plus important, dans ce système, est d'éveiller les intérêts les plus profonds des hommes, de leur permettre de retrouver une totale satisfaction dans leurs actions, de les amener à penser en commun ; ainsi, « ce qui est plus important que la quantité des propositions d'amélioration couronnées de succès est bien l'esprit positif d'entreprise ».

Ce qu'expriment clairement les écrits de Benkert, c'est que la contrainte, et surtout celle exercée de façon uniforme sur tous les salariés, peut faire obstacle au plein développement de la productivité. Il n'est pas le seul à défendre ce point de vue ; dans une série de conférences organisées par le *Reichsausschuss für Leistungssteigerung* et publiées en 1942, les experts distinguent entre les *Gefolgschaftsmitglieder*, les membres du personnel, et les *Mitarbeiter*, les « collaborateurs ». Ainsi, l'ingénieur supérieur Lange des usines Siemens-Schuckert, non sans avoir auparavant souligné que les *Mitarbeiter* sont un petit nombre de salariés choisis et « racialement valables », explique bien en quoi ils sont précieux pour l'augmentation de la production dans une entreprise : « le *Mitarbeiter* est celui qui, de lui-même, cherche à prévenir les erreurs de ses camarades de travail. Il va les conseiller lorsqu'il voit qu'ils ont besoin d'aide, ou lorsqu'il s'agit d'une main-d'œuvre peu qualifiée, pas encore vraiment au courant ; il favorise la discipline d'atelier par son comportement et

fait obstacle au développement d'une mauvaise ambiance ; quelque soit la taille, définie par son salaire, de son domaine de travail, il devient un homme de confiance de son entreprise²⁹ ».

A cette époque, la contrainte n'est jamais absente de l'industrie allemande, bien au contraire. Mais c'est précisément cette possibilité pratiquement illimitée d'y recourir, cette « contrainte des circonstances », qui mènent au constat qu'une production rationalisée ne peut fonctionner par le seul contrôle, même lorsque celui-ci est doublé d'une politique étatique autoritaire reposant sur la terreur. Imposer de force la productivité et la fidélité à l'entreprise est contreproductif, parce que la contrainte détruit l'engagement personnel et volontaire. C'est sur cette conclusion, ainsi que sur les pratiques « d'influence psychologique » auxquelles elle donne naissance, que se fonde la conviction des experts allemands des années cinquante qu'ils n'ont pas à taire leurs expériences à leurs invités américains.

Frederick W. Taylor avait également estimé que l'analyse scientifique du processus de travail associée à l'économie du temps, la prescription détaillée de l'exécution des tâches, les strictes hiérarchies d'entreprise, la systématisation de la rémunération selon la production et la sélection scientifique (psychotechnique) de la main-d'œuvre suffisaient à garantir à terme une production maximale. Mais le processus de rationalisation lui-même enseigna mieux encore aux experts de l'entreprise : outre la rationalisation technique et organisationnelle, la politique sociale des entreprises allemandes et américaines eut pour préoccupation, dès les années vingt, le conditionnement physique et psychique des salariés. Dès les expériences de Hawthorne, au début des années trente, qui sont à l'origine du mouvement des « human relations », les

experts américains reconnurent, tout comme Benkert et ses collègues, qu'à côté des facteurs techniques et organisationnels, les facteurs psychosociaux pesaient également sur la productivité.

Tandis que les méthodes américaines s'intéressaient de plus en plus, mais pas exclusivement, aux relations dans l'entreprise, Benkert voulait faire en sorte que les salariés – et surtout les « véritables collaborateurs » – intériorisent le principe de productivité pour en faire leur norme d'action dans l'entreprise comme dans leur vie privée, et qu'ils s'identifient à l'entreprise (à la « famille Siemens »). Si les méthodes de Benkert peuvent paraître ridicules de nos jours et profondément marquées par « l'ordre national-socialiste du travail » qui excluait toute relation autonome entre les parties signataires du contrat de travail, l'objectif de l'identification à l'entreprise et à ses buts n'était cependant pas spécifiquement national-socialiste³⁰ : sous l'intitulé de la « culture d'entreprise », il est aujourd'hui à nouveau à la mode dans la littérature de management.

Enfin, la tentative de Benkert d'introduire, dans sa conduite des hommes, un équilibre « adapté à l'époque » entre « dureté » et « bonté » pouvait s'ajuster pratiquement sans effort à la politique raciste et sexiste du travail du national-socialisme parce que la charnière entre dureté et bonté correspondait à la hiérarchisation de la main-d'œuvre. Ceci mettait en évidence de façon très claire que la rationalisation n'a pas pour seul but le contrôle ou la collaboration dans les relations de travail, mais une combinaison optimale des deux. Dès avant le national-socialisme et encore de nos jours, la gestion du personnel a eu pour principe de considérer celui-ci comme un ensemble à structurer. Les systèmes de rémunération, les prestations sociales d'entreprise, l'aménage-

29 - LANGE (Johannes), *Das Verbesserungsvorschlagswesen...*, cité, p. 58 et suiv.

30 - Même si l'ouvrage *Mensch und Fortschritt im Betrieb* s'exprime en termes dithyrambiques sur le régime national-socialiste dans l'édition de 1943, il a suffi d'en épurer quelques expressions pour en faire un manuel actualisé du management dès l'édition de 1951.

ment des postes de travail, les mesures en faveur de la qualification professionnelle et sociale, les invitations à l'identification sont destinés à permettre un contrôle des processus de travail standardisés et à inciter à une coopération volontaire là où l'initiative et l'action autonome sont nécessaires. Ceci implique toujours une hiérarchisation des différentes catégories de personnel, et un lien à l'entreprise qui varie dans sa forme et dans son intensité.