

L'ingénieur social (1897).

Ce n'est pas assez de vous avoir dit rapidement l'histoire du patronage, sa fécondité et son caractère ; pour ne pas être taxé d'optimisme, je suis encore obligé de vous dire quelques mots de sa difficulté et des conditions qu'exige son succès pratique.

5 Ces institutions ne peuvent en effet réaliser leurs bienfaits que si elles sont organisées correctement et dirigées avec prudence et tact. Pour éviter les faux pas sur ce terrain très glissant, il faut le concours de la science, qui, là comme partout, doit éclairer et frayer la voie en s'appuyant elle-même sur l'observation des faits.

10 Il y a une technique pour ces institutions. Ce serait une erreur de croire que le sentiment suffit pour les improviser de toutes pièces. Si le sentiment, d'accord avec l'intérêt bien entendu, peut en être le moteur, c'est à la science à en tenir le gouvernail. Trop souvent on procède par inspirations plus ou moins instinctives et l'on se heurte à de douloureux mécomptes, à des engagements téméraires, à des responsabilités écrasantes. Parfois même, en dépit des sacrifices qu'on a consentis, on a le chagrin de constater que, croyant avoir semé la paix, on récolte l'antagonisme. Il faut, pour se guider, des règles, des précautions, des calculs. « Une institution de prévoyance sans calculs, a dit M. le baron T'Kint de
15 Roodenbecke, le grand mutualiste belge, est un navire sans boussole ». Partout, la méconnaissance des règles scientifiques qui doivent présider à ces institutions a entraîné les mêmes résultats, creusé les mêmes déficits.

20 La science doit donc avoir sa place marquée pour l'outillage social, comme elle l'a pour l'outillage industriel. De même qu'on ne confierait pas la direction d'un service technique, la conduite d'une locomotive, d'un puits de mine, à un ingénieur animé seulement de bonnes intentions, inspiré par un généreux instinct, mais dépourvu de connaissances professionnelles, ne serait-il pas imprudent d'abandonner à l'inspiration d'un collaborateur étranger à la science sociale et confiné dans les préoccupations techniques l'organisation et le maniement de ces mécanismes sociaux, qui veulent tant de tact et d'expérience, sous peine de révéler de graves dangers et de troubler la paix dans l'atelier, au
25 lieu de l'affermir ?

J'irai même jusqu'à dire que ces mécanismes sociaux sont encore plus difficiles à manier que les machines formées d'organes matériels et précisément dans le rapport où la complexité de l'homme l'emporte sur celle de l'ouvrier.

30 L'ouvrier proprement dit n'est qu'une portion de l'homme ; il ne met en jeu que son intelligence et ses bras ; sa tâche est définie avec précision par la machine qu'il conduit, par les nécessités techniques du travail ; ses rapports avec ses chefs sont simples comme ceux d'une consigne ou d'une « théorie » militaire, et ne comportent ni tâtonnement, ni erreur sur le terrain professionnel. Il n'en va plus de même, dès qu'on touche à l'homme et à sa famille, à ses besoins intimes et à ses crises, à ses intérêts, à ses préventions, à ses méfiances, à ses passions, à son « état d'âme ». Ici, tout
35 devient complexe, obscur, dangereux ; la formule et l'automatisme, qui faisaient merveille pour régler le travail, ne sont plus de mise, dès qu'on se risque dans ce domaine plein de broussailles, de défilés sombres, de cratères prêts à se réveiller et où il faut cependant pénétrer, sous peine de laisser se perpétuer de déplorables malentendus.

40 Pour évoluer sur ce terrain nouveau, le chef a besoin d'une préparation spéciale. Tout en restant un ingénieur technique et un commerçant, il doit se doubler d'un ingénieur social, c'est-à-dire joindre à de fortes connaissances professionnelles celles qui concernent les institutions destinées à asseoir la prospérité de l'entreprise sur le bien-être des ouvriers qu'elle emploie. Ce n'est pas seulement à ces institutions que l'ingénieur social consacrer ses soins ; mais, même en dehors d'elles, il mêlera la préoccupation sociale à la vie quotidienne de l'atelier, aux détails courants de
45 l'organisation du travail, au souci du dividende et du prix de revient ; dans ce but, il pratiquera le contact direct avec les ouvriers, au lieu de ne les voir qu'à travers le contremaître ou le porion.

Un des plus grands obstacles à la paix de l'atelier, c'est que la distance est trop considérable entre les ouvriers et l'état-major. Une pensée de bienveillance au sommet se transmet de proche en proche par une série d'organes qui l'altèrent en route et ne laissent arriver que travestie à destination. Le patron se blesse de ce qu'une mesure généreuse ait été mal appréciée : il ne se doute pas que le contremaître l'a trahie en la traduisant.

Le contremaître est souvent dur et partial. Sorti des rangs, il a la hauteur des parvenus, il croit mieux commander le respect en affectant la rudesse ; il se souvient, dans son nouvel emploi, de ses rancunes ou de ses préférences de jadis et commet, au profit ou plutôt au préjudice du patron, de maladroits excès de zèle, qui frisent l'injustice et irritent la droiture naturelle des ouvriers. Comme le personnel ne voit le patron qu'à travers le contremaître, ce dernier sème les haines, le patron les récolte, et n'en soupçonnant pas l'origine, il est tenté de les attribuer à une malveillance incurable de la main-d'œuvre contre le capital. Allez au fond des conflits latents ou aigus : presque toujours, vous trouverez le contremaître.

Aussi importe-t-il beaucoup qu'au lieu de se renfermer dans leurs attributions purement techniques et administratives et d'abandonner les autres questions à l'autorité discrétionnaire de leurs subordonnés, les ingénieurs retiennent pour eux-mêmes l'embauchage et le renvoi des hommes, l'établissement des prix, la distribution des chantiers, en un mot tout ce qui concerne le régime du travail et le salaire. « Il importe beaucoup, a dit fort justement mon éminent ami M. Ledoux, que l'ingénieur soit le véritable maître de la mine, qu'il descende tous les jours ou presque tous les jours dans les travaux, qu'il se tienne en contact constant avec les ouvriers, qu'il les connaisse, qu'il les suive et qu'il les tienne dans sa main. Sans doute, c'est un métier très pénible, mais c'est une nécessité de la carrière et les jeunes gens qui l'embrassent doivent savoir à quoi ils s'engagent ». — « Il y a, je le sais, ajoute M. Ledoux, plus d'une grande mine en France, où les ingénieurs ne sont pas astreints à ce service fatigant et où ils laissent faire volontiers leurs gouverneurs et leurs porions. On peut être assuré qu'il y a dans ces administrations une fissure par laquelle entrent ou entreront un jour le mécontentement et la grève à sa suite ».

Pour éclairer ces contacts et ces décisions que prend journellement l'ingénieur, il recourra avec grand profit à ces monographies de famille et d'atelier, dont j'ai dit ailleurs le mécanisme et l'utilité. Elles lui permettront de pénétrer dans l'intimité de ses ouvriers, de démonter tous les rouages de l'usine et du budget domestique de la famille ouvrière ; en un mot, elles lui livreront tous les secrets nécessaires à la conduite d'un nombreux personnel et à ces bons rapports, qui sont, je ne saurais trop le redire, un élément essentiel de la prospérité industrielle.

Je m'arrête, ne voulant pas abuser de votre patience et croyant en avoir assez dit pour définir et montrer à l'œuvre cet ingénieur social, qui doit désormais se superposer dans chacun de nous à l'ingénieur technique et qui, en fait, s'y superpose de plus en plus chaque jour. Cet ingénieur social, je n'ai pas à en aller chercher bien loin les modèles ; je les trouverai, et en grand nombre, parmi vos illustrations du passé et parmi ceux qui aujourd'hui sont l'honneur de votre corps et les gardiens de ses traditions. C'est eux que j'avais sous les yeux et dont j'évoquais l'image, en traçant la rapide esquisse que je viens de vous présenter. Ils ont su réunir à la science de l'administrateur et de l'industriel, celle de la conduite des hommes, de leur bien-être et de leur apaisement. Ce sont ces patrons modèles, ces ingénieurs complets, qui sont les véritables maîtres de l'économie sociale ; c'est eux qui en fournissent les matériaux et les constituent par leur pratique ; ils font de la science en action. Nous, nous n'avons plus qu'à l'écrire sous leur dictée, pour en vulgariser les principes et en généraliser les applications.

Il y a donc, ce me semble, un profit réciproque dans la pénétration de plus en plus intense de nos deux Sociétés. Aussi oserai-je formuler un vœu, dans lequel je vous supplie de ne pas voir une réclame indiscreète et déguisée : c'est que tous les ingénieurs de la Société d'Économie sociale entrent dans la Société des Ingénieurs civils et vice-versa, pour le plus grand bien respectif de la paix sociale et du génie civil.

95 C'est sur ce vœu que je termine ; mais, avant de m'arrêter, il me reste à remplir un double et agréable devoir : le premier, de vous rendre grâce pour la bienveillante attention que vous m'avez prêtée; le second, et cette fois au nom de la Société d'Économie sociale, de vous remercier de votre cordiale hospitalité. Nous sommes très touchés de la délicate pensée de sympathie et de rapprochement fécond qui a inspiré votre invitation ; nous y répondons par la réciprocité la plus
100 complète de nos propres sentiments et nous sommes convaincus que cette réunion marquera une date mémorable dans l'histoire et le développement de nos deux Sociétés.

« Le rôle social de l'ingénieur » (conférence faite devant la Société des ingénieurs civils le 20 mai 1897) », in Emile Cheysson, *Oeuvres choisies*, vol. 2, Paris, Arthur Rousseau Editeur, 1911, p. 31-35.

105