Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 42 (1962)
Heft: 2: L'homme, demain

Artikel: L'homme dans la civilisation industrielle
Autor: Héreil, Georges
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-887562

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

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

L'homme dans la civilisation industrielle

par Georges Héreil,
Président-Directeur général de « Sud-Aviation »

I. — ASPECT SOCIAL

— Quelle place accordez-vous à l'homme à Sud-Aviation ? Pourquoi et comment ?

— La grande révélation de la civilisation industrielle c'est qu'elle est en même temps une civilisation humaine.

La machine sans l'homme c'est moins que l'absence totale de machine.

En effet le choix de l'investissement, les modalités de financement, la mise en place, la recherche harmonieuse de l'efficacité des machines, la mise en œuvre de ces dernières, seul l'homme peut l'assurer.

Mais ce n'est pas un homme seul. C'est un travail d'équipe qui est nécessaire à tous les échelons, un travail dans lequel la hiérarchie n'est pas simple comman, dement mais compréhension mutuelle, respect du chef-respect du subordonné, et dans cette logique de l'industrie moderne le moral et la psychologie jouent un rôle déterminant.

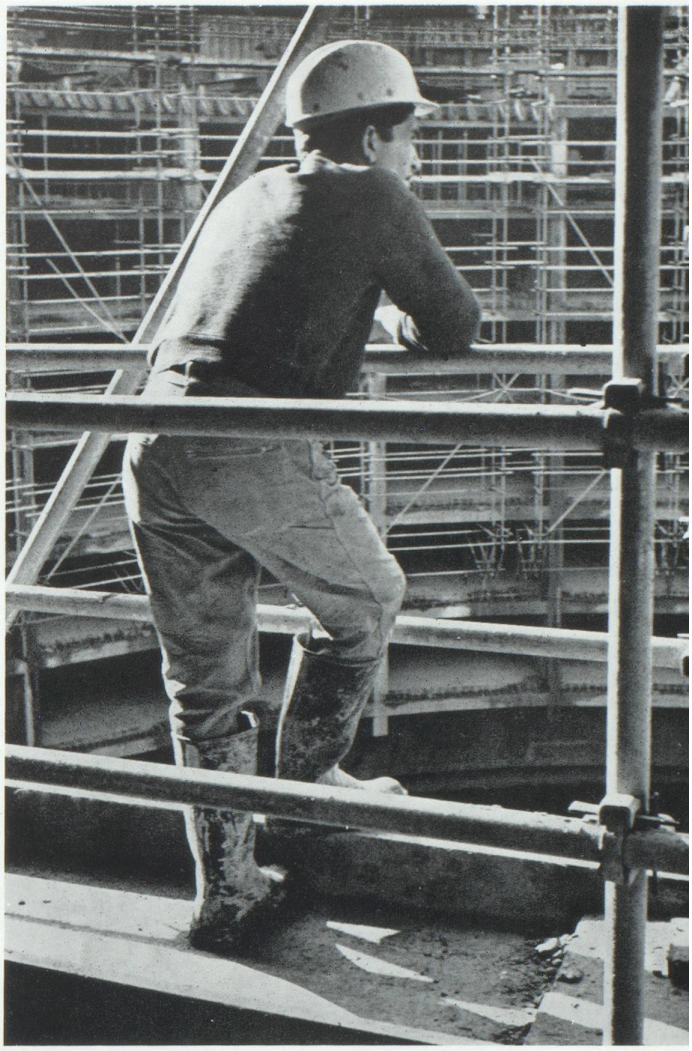
La place que je fais aux hommes c'est donc la première celle qui les élève au niveau de leurs responsabilités individuelles et collectives et celle qui fait d'une société une grande équipe.

Il est toutes sortes de dimensions pour les entreprises industrielles : il y a des petites entreprises, où tous ceux qui y participent se connaissent, et ensuite les entreprises moyennes, où tous connaissent le patron mais où le patron ne connaît qu'une partie de ceux qui travaillent dans son entreprise.

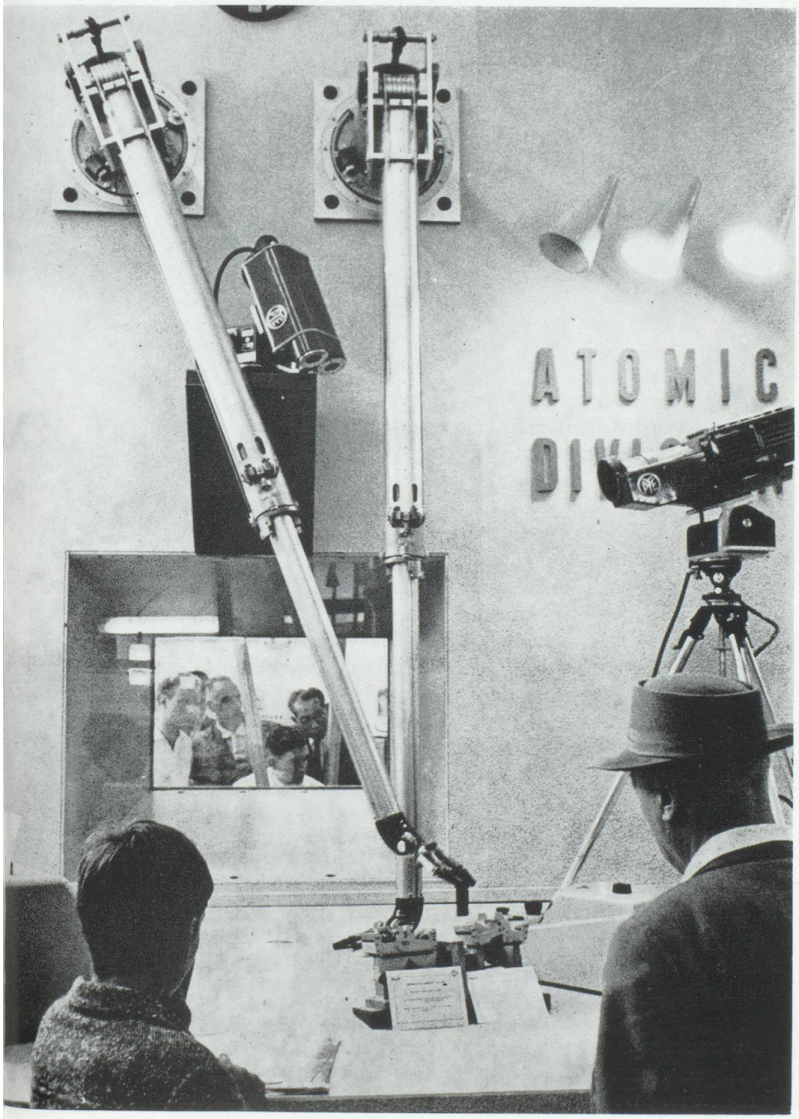
Il y a enfin le problème des grandes entreprises, où le grand danger serait que ni le patron ni son personnel ne se connaissent.

Il y a donc deux éléments essentiels dans une grande entreprise : la puissance de cette dernière et l'efficacité du groupe humain qui l'anime à tous les échelons.

Il faut ainsi à tout moment chercher à rendre plus humaine la grande entreprise, et l'imagination et l'intelligence des chefs doivent être en éveil pour qu'ils se surpassent dans cette recherche constante de la meilleure compréhension entre les hommes.



(Jean Mohr).

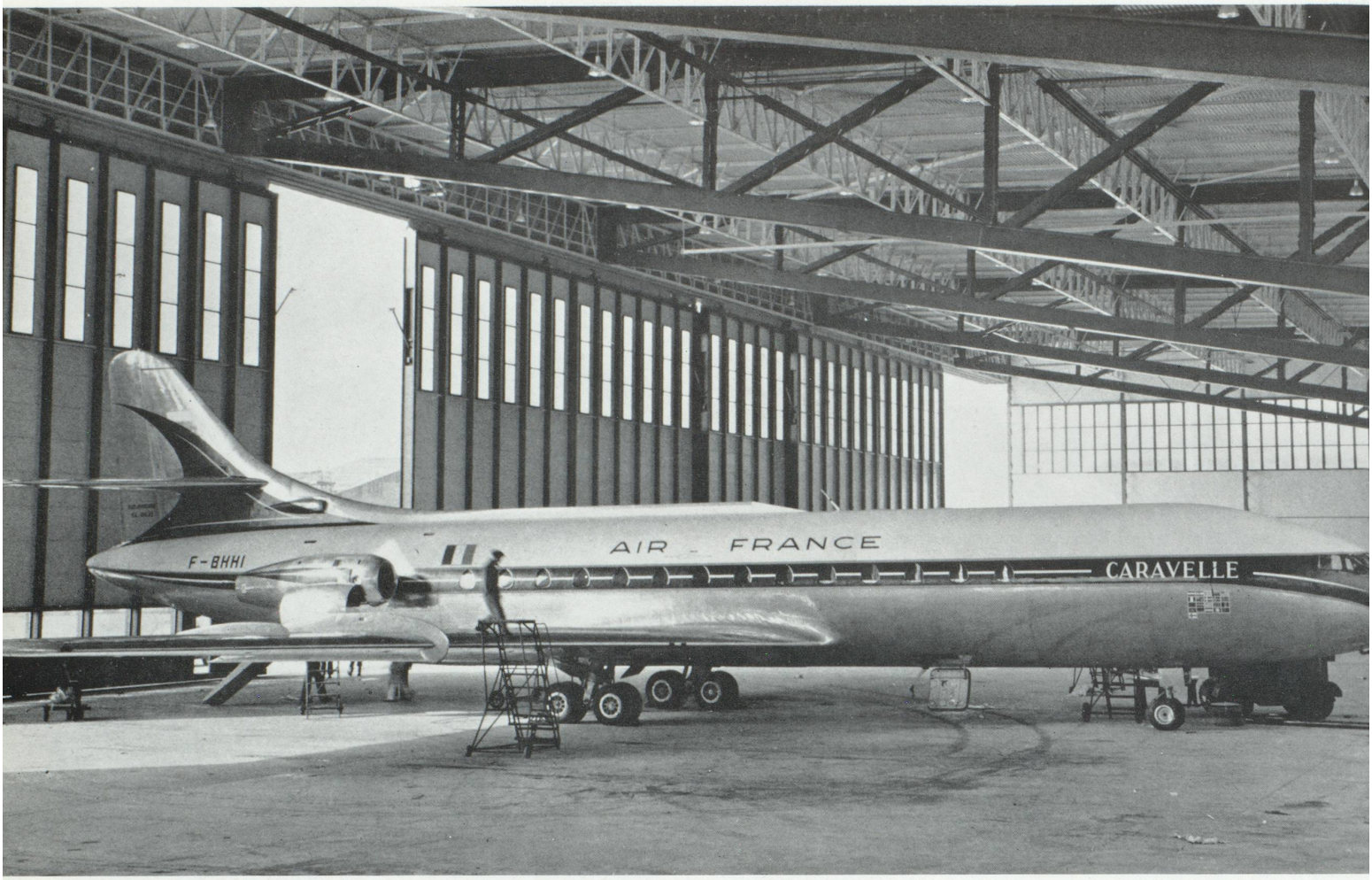


La situation d'une société comme Sud-Aviation, qui appartient à l'industrie aéro-spatiale, est en effet privilégiée : la création y joue un rôle plus grand que dans toute autre industrie et la création, qu'il s'agisse de l'ingénieur qui conçoit ou de l'ouvrier de laboratoire qui exécute, fait intervenir au plus haut degré la personnalité du créateur. Mieux évidemment que dans le travail de série, cette personnalité peut se manifester pleinement.

Sur un effectif total de 22 000 personnes, plus de 2 000 participent directement aux recherches, aux études de construction et de fabrication et aux essais en vol. Ce chiffre se trouve doublé si l'on ajoute les ouvriers des laboratoires, des services d'essais, des ateliers de prototypes, en un mot tous ceux dont le travail comporte une initiative technique dans le domaine Études et Prototypes. Je puis dire en gros que 18 % de notre effectif participent réellement à un travail de création.

Et ce n'est qu'un commencement.

Je suis entièrement d'accord avec les chiffres d'une étude récente de l'Aerospace Industries Association of America qui prévoit que de 1962 à 1970 le pourcentage des effectifs à qualification technique : savants, ingénieurs



et techniciens, passera de 24 % à 32 % du total des effectifs.

Et c'est ainsi que, ne recrutant plus de personnel ouvrier depuis bientôt deux ans, nous accélérons par tous les moyens le recrutement intensif d'ingénieurs et de techniciens.

II. — LA FORMATION

Parler de la formation des hommes qui seront les cadres dans le monde de demain, c'est exprimer une préoccupation majeure du chef d'industrie pour lequel la prévision dans tous les domaines touchant son activité est l'une de ses obligations essentielles et la justification de sa position sociale.

En effet, la prévision ne doit pas s'appliquer seulement à l'évolution du marché, à l'incidence des progrès scientifiques et techniques sur les produits fabriqués par l'industriel et aux investissements nécessaires correspondants. La prévision doit aussi s'appliquer aux moyens humains.

Comme je le disais tout à l'heure : plus grand est le progrès mécanique, plus développé est l'automatisme, et plus important est le rôle de l'homme dans l'entreprise.

Au risque de me répéter, je précise qu'aussi perfectionnée que puisse être la machine, elle ne pourra jamais poser de problèmes, ce qui revient à dire qu'elle ne pourra jamais créer. La création c'est, et ce sera toujours, l'homme.

L'aéronautique, et maintenant l'espace, sont des domaines dans lesquels la création tient la place essentielle. Mais il est également important de rappeler que, par ses exigences envers toutes les sciences et toutes les techniques, l'industrie aérospatiale concourt puissamment à défricher les voies sur lesquelles s'engageront ensuite les industries de consommation, à grande production, celles où précisément on fera intervenir au maximum l'automatisme.

Autre considération primordiale : quel que soit le progrès technique, la vie reste une lutte dont la compétition sur le plan industriel est l'aspect moderne. Or il est évident que plus est développée la mécanisation qui met à égalité toutes les entreprises, plus il faut faire preuve d'imagination et de qualités intellectuelles et morales pour surclasser le concurrent.

Le recrutement de ses cadres, techniques et non techniques, reste donc l'un des soucis majeurs du chef d'industrie. Souci permanent : besoins immédiats,

besoins à moyen et long terme. C'est pour ces derniers que se pose le problème de la formation.

Si la formation doit évoluer pour s'adapter à des besoins eux-mêmes évolutifs, elle doit toujours rester intégrée dans le système plus général de l'éducation. L'éducation doit rester avant tout à base de culture humaniste. Que le problème soit difficile à résoudre dans une civilisation industrielle est évident, mais il ne peut l'être que dans ce sens. Toute adaptation est difficile et exige un effort.

Il appartient aux spécialistes des problèmes de l'éducation de rechercher les solutions.

Mais, en tant qu'utilisateur, il nous appartient de bien définir nos besoins.

En fait les besoins de l'industrie aérospatiale sont très diversifiés.

Ils couvrent une large gamme de l'éventail des sciences appliquées. Ils tendent même à en couvrir la totalité (ne serait-ce que pour répondre aux besoins de la « diversification » que nous nous attachons à développer pour des raisons qui sortent du cadre de cette interview).

La notion nouvelle, très importante, qui est apparue depuis la dernière guerre dans ce domaine, c'est que si l'industrie a besoin d'une large gamme horizontale d'ingénieurs de diverses branches : métallurgie, chimie, électronique, aéronautique, atomique, etc., elle a un égal besoin d'une gamme verticale de techniciens (ce terme étant pris dans le sens le plus général), allant du savant et du chercheur pur au manipulateur de laboratoire en passant par l'ingénieur et le dessinateur. La formation scolaire du dessinateur, de l'agent technique ou du manipulateur n'a pas, évidemment, à être spécialisée dans telle ou telle branche.

Pas de spécialisation trop poussée

Il faut résister à la tentation de demander aux écoles de former des ingénieurs à haute spécialisation. Une spécialisation trop poussée et trop étroite nuit à la formation d'ensemble indispensable à un collaborateur du niveau de l'ingénieur. Il ne faut pas allonger sans cesse la durée des études.

La spécialisation pratique, utile, résulte plus d'une assimilation qui est le fruit du temps que d'un bourrage préalable du cerveau.

Par contre il est évidemment nécessaire d'inclure dans les programmes les nouvelles connaissances et les nouvelles théories de base indispensables à cette assimilation. Cela suffit déjà bien à charger les programmes.

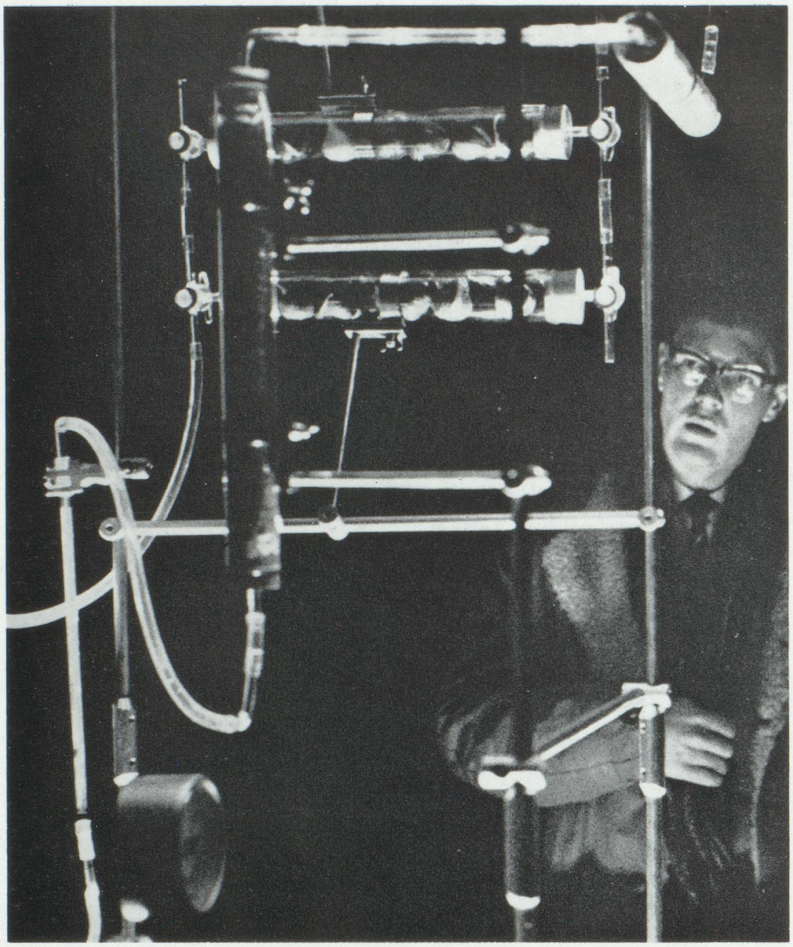
Élargir le recrutement

Il faut élargir toujours davantage les bases du recrutement scolaire à tous les niveaux de l'enseignement. Mais il faut aussi éviter l'encombrement par les sujets insuffisamment doués pour mieux utiliser les moyens dont on dispose (et qui seront toujours insuffisants). Il faut à tout moment améliorer le recrutement par les entrées latérales.

(Jean Mohr).

Les vocations

L'éveil de la vocation résulte d'un processus sans doute encore mal connu. Mais il est certain que le développement prodigieux des moyens de « communication » : radio, télévision, voyages, en mettant les jeunes en contact avec toutes les applications des connaissances, avec tous les aspects des activités humaines, contribue à leur donner, beaucoup plus que par le passé, une connaissance plus nette des différentes



(Jean Mohr).

professions. C'est comme un ensemencement qui fera germer ensuite, éventuellement, la vocation.

Car je crois que les véritables vocations sont très rares. L'adoption d'une carrière résulte dans la grande majorité des cas d'un enchaînement de circonstances, d'un processus aléatoire. Il est sans doute plus exact de parler de contre-indications formelles que de vocations.

Il faut aussi se méfier des fausses vocations, des engouements, dont on ne s'aperçoit que plus tard, souvent trop tard pour changer de cap.

Relier le théorique au réel

La pratique des stages dans les entreprises, qui se généralise, répond à ce souci. Ces stages sont à l'industrie ce que l'hôpital est à la médecine. Mais il y a encore beaucoup à faire pour ces que stages soient réellement profitables. Il faut qu'il y ait« accommodation» mutuelle entre le stagiaire et son homologue de l'entreprise, chargé de le guider. Il faut approfondir les méthodes de communication et l'entreprise doit avoir une organisation conçue spécialement pour les stages. C'est le cas à Sud-Aviation. Nous estimons que l'effort dans cette voie est largement payant. C'est d'ailleurs l'un des moyens, peut-être le plus judicieux, d'assurer un recrutement « à convenance mutuelle ».

Le perfectionnement post-scolaire

C'est le problème du recyclage dont on parle beaucoup, avec raison, depuis quelque temps.

Il n'y a pas de formule unique, mais dans tous les cas l'entreprise doit contribuer pour une large part au sacrifice de temps, donc d'argent, indispensable au recyclage.

Sur le plan purement technique, la plupart des grandes Écoles organisent maintenant chaque année des cycles de perfectionnement ou d'initiation à des sciences et techniques nouvelles. Les entreprises doivent encourager ces initiatives par leurs contributions financières et par l'envoi de leurs ingénieurs, soit à titre de professeurs, soit à titre d'auditeurs. Elles en tireront toujours le plus grand profit.

Une autre forme de perfectionnement technique consiste dans l'organisation de stages ou de séminaires spécialisés par des associations d'ingénieurs, des groupements de techniciens de telle ou telle branche, des

sociétés sans but lucratif ayant pour objet la diffusion de techniques nouvelles et l'amélioration de la productivité, etc.

Pour le perfectionnement et la promotion des ouvriers et techniciens, nous avons à Sud-Aviation depuis de nombreuses années un système de cours qui est parfaitement rôdé et qui donne des résultats remarquables (1).

De nouveaux problèmes de formation qui apparaissent à mesure de l'évolution économique entraînent de nouvelles solutions. Ainsi l'extension des échanges industriels, à l'échelle mondiale, a fait naître le besoin de disposer de cadres industriels capables de se mouvoir avec aisance dans un milieu international. Ces cadres techniques doivent avoir un complément de formation dans trois directions : technique, donc recyclage, linguiste et social, économique et commercial. Le C.E.T.I. (2), en voie de création à Cahors (Lot), répond à ce besoin.

(1) 80 cours hebdomadaires. Depuis leur création, dès ma prise de Présidence de la Société en 1946, plus de 14 000 auditeurs inscrits dont 2 700 ont ainsi obtenu des changements de catégorie.
(2) Centre d'Échanges Technologiques Internationaux.

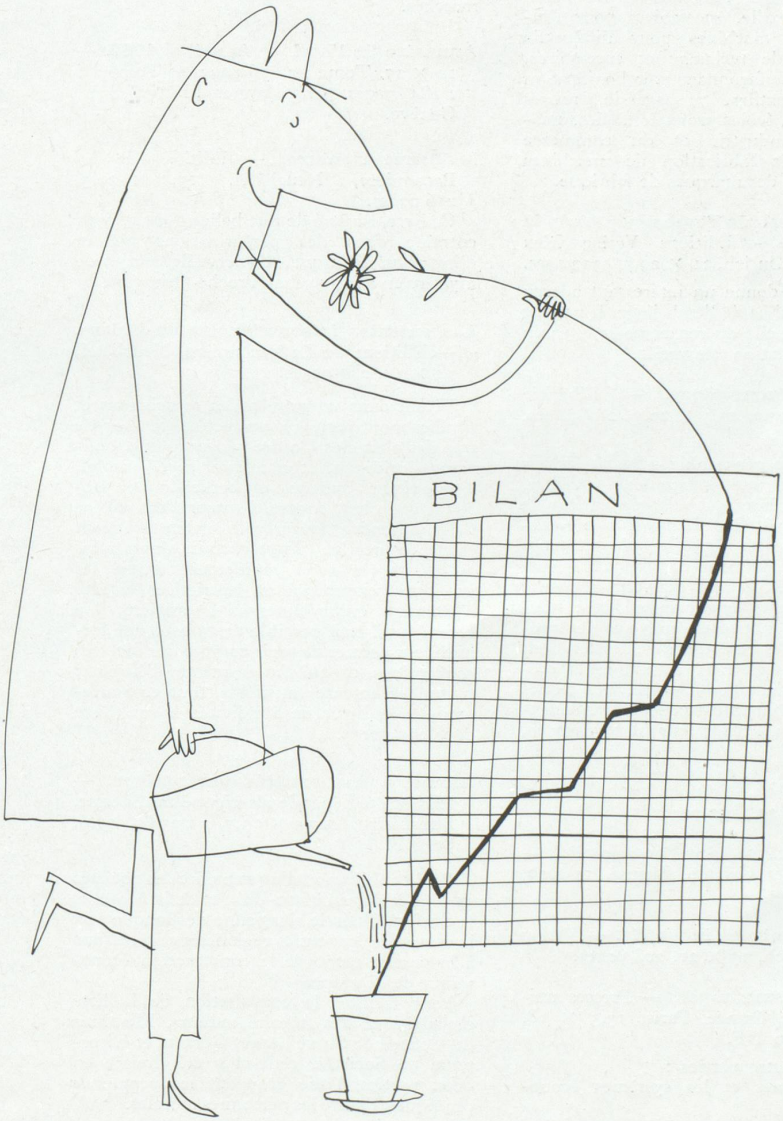
La culture dans la vie du personnel de S.-A.

Affaire privée, liée à celle des loisirs. Comme cela a été dit dans une précédente interview (3), le problème des loisirs est inclus dans les Œuvres Sociales dont l'activité est aidée par une subvention de la Direction, par la mise à disposition de locaux, par certaines facilités accordées au personnel, etc.

Conseil aux jeunes

Celui donné il y a 300 ans par le fabuliste est toujours valable :

« Travaillez, prenez de la peine,
c'est le fonds qui manque le moins. »

Georges Hérel

(3) Revue Économique Franco-Suisse nº 2/1961.