

# CONNAISSANCE <sup>42</sup> DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N° 42, MAI 2007

*Qui connaît aujourd'hui les surintendantes d'usine, ces femmes recrutées à partir de la Première Guerre mondiale avec un diplôme d'infirmière et formées pour encadrer d'autres femmes au travail ? Dotées de compétences médicales, sociologiques, juridiques et organisationnelles, elles avaient pour mission d'implanter dans les usines des services sociaux et de promouvoir une organisation du travail qui plaçait les salarié(e)s au centre du système productif.*

*Par leur action originale sur les conditions de travail dans les ateliers, les surintendantes d'usine représentent pour certains les pionnières de la gestion du risque professionnel. Mais l'histoire n'aura retenu de leurs multiples fonctions que l'accompagnement social auprès des ouvrières et ouvriers. Et, après la Seconde Guerre mondiale, l'institutionnalisation de la médecine du travail et des comités d'hygiène et de sécurité les ayant dépossédées d'une partie de leur rôle, elles ont sans doute perdu l'occasion d'investir la fonction « gestion du personnel » alors en cours de structuration.*

## Les surintendantes d'usine : pionnières de la gestion du risque professionnel ?

**CATHERINE OMNÈS**

*IDHE-Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines*

La prévention des risques professionnels s'est imposée en France comme une obligation à la fin des années 1970, voire plus tard encore. Or, un demi-siècle plus tôt, les contemporains décrivaient les surintendantes d'usine comme des « ingénieurs sociaux » capables de faire reculer en quelques mois le taux des accidents du travail dans les usines (Cohen, 1996). À ce titre, et par contraste avec leurs prédécesseurs (les inspecteurs du travail et les médecins d'usine des industries à risque institués en 1892 et 1893), les surintendantes seraient, par leur attention au « facteur humain »<sup>1</sup>, leur approche pluridisciplinaire et leur action sur les conditions de travail, les pionnières de la gestion du risque en entreprise. Mais, n'est-ce pas trop valoriser le rôle de ces femmes quasiment oubliées aujourd'hui ?

1. Le terme est inventé avant la Première Guerre mondiale, avant que les sociologues et les psychologues ne s'en emparent dans les années 1930. Les tenants du facteur humain visaient alors à corriger les effets du taylorisme en luttant contre la fatigue, le surmenage, l'inadéquation entre le travailleur et son travail.

En effet, la vocation première des surintendantes n'est pas à proprement parler l'expertise du risque au travail, mais la mise en place de services sociaux dans les usines de guerre employant de nombreuses femmes. De plus, la profession, qui s'est construite autour de l'École des surintendantes d'usine (SU) – créée en 1917 –, ne compte qu'une centaine de femmes en poste en 1928 et un peu plus de

deux cents dix ans plus tard (Fourcaut, 1982). D'ailleurs, à la veille de la Seconde Guerre mondiale, l'expérience de cette profession féminine et pluricompétente dans le champ très professionnalisé de la santé au travail (médecins, inspecteurs, ingénieurs) semble tourner court (Aballéa, 2004).

## Le service social d'usine : une profession féminine, une formation pluridisciplinaire

Née des idées de *La Réforme sociale* à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et impulsée par Albert Thomas<sup>2</sup>, l'École des SU répondait à un double objectif : former des personnes qui veilleraient au bien-être physique et moral des salarié(e)s sur les lieux de travail et promouvoir une profession féminine dans un secteur où primait le bénévolat des femmes. Féministe et humaniste, le projet s'inscrivait de surcroît dans la phase de laïcisation du service social.

2. Ministre de l'Armement en 1916, il organise la mobilisation des femmes dans les usines de guerre et encourage les industriels à adapter la production à cette main-d'œuvre en mécanisant et en rationalisant l'organisation du travail.

Visant à replacer l'homme au centre du système productif, le service social d'usine avait une portée réformatrice ambitieuse : il était l'instrument d'un projet alternatif au taylorisme. Ses initiateurs étaient convaincus que le travail social pouvait changer les conditions et les relations de travail, ainsi que concilier rendement et bien-être des travailleurs. Cécile Brunshvigg (cf. encadré), une des fondatrices de l'École des SU, estimait que les femmes étaient les plus à même de mettre en œuvre ce nouveau modèle de production, à condition de les professionnaliser en leur donnant une formation solide, originale et pluridisciplinaire.

Recrutées avec un diplôme d'infirmière, les élèves surintendantes complétaient leur savoir médical initial par des cours d'hygiène industrielle et de toxicologie. Elles suivaient une formation juridique qui les préparait à l'application de la législation du travail et à la connaissance des droits individuels et collectifs des travailleurs. Elles faisaient l'apprentissage du travail administratif (tenue de fichiers, construction de statistiques), encore très peu formalisé à l'époque. Elles étudiaient les nouvelles formes d'organisation du travail et s'initiaient à la toute jeune sociologie et à l'économie politique.

Elles étaient, par ailleurs, initiées aux avancées récentes des sciences du travail (orientation professionnelle et psychotechnique), qui développaient chez elles l'aptitude à déceler toutes les sources de nuisances et à concevoir les risques non seulement sous l'angle de l'accidentalité, mais aussi de la fatigue et du surmenage. Autant de dysfonctionnements qu'une organisation rationnelle du milieu

### CÉCILE BRUNSHVIGG (1877-1946)

Issue de la grande bourgeoisie, mariée au philosophe Léon Brunshvigg, elle évolue dans les milieux réformateurs. Elle milite pour le droit de vote des femmes et devient, en 1910, secrétaire générale de l'Union française pour le suffrage des femmes. Elle accède, en 1915, à la présidence de la section « travail » du Conseil national des femmes françaises. Elle participe, après la guerre, à la création de l'Union féminine pour la Société des Nations. Elle adhère au parti radical au sein duquel elle assure la vice-présidence de la Commission sociale. En 1926, elle prend la direction du journal féministe, *La Française*. En 1936, elle est l'une des trois femmes du gouvernement du Front populaire, sous-secrétaire d'État à l'Éducation nationale.

de travail et des procédures scientifiques d'affectation de la main-d'œuvre pouvaient corriger.

Enfin, la formation accordait une place importante à l'activité pratique : un stage d'ouvrière de quinze jours était pour ces femmes, issues de familles généralement favorisées, l'occasion d'appréhender un milieu qui leur était étranger et d'aiguiser leur regard en matière de conditions de travail, d'hygiène des ateliers et de sécurité.

## Une action centrée sur l'amélioration des conditions de travail

À la sortie de l'école, les premières promotions ont été embauchées dans les usines de guerre pour encadrer la main-d'œuvre féminine. Les suivantes ont plutôt travaillé dans les structures d'assistance des territoires libérés. Et, à partir de 1926, au moment où se diffusaient la rationalisation du travail et l'activité féminine, elles sont revenues dans les usines. Leurs attributions variaient d'une entreprise et d'un secteur à l'autre. Mais, par delà la diversité, leur action s'exerçait dans trois domaines : le travail administratif, l'hygiène des ateliers et des salariés, l'amélioration de l'organisation et de la sécurité du travail.

Au début des années 1920, la plupart des entreprises n'avaient pas de service spécialisé dans la gestion du personnel ; beaucoup ignoraient même le nombre de leurs ouvriers. Or l'activité administrative, qui donne une bonne connaissance des hommes et de leur milieu de travail, est la condition première d'une action préventive. Les SU ont mis en place des fichiers de salariés et organisé leur suivi individuel (vie familiale, santé, changements professionnels). Elles ont aussi élaboré des fiches de poste, tenu des statistiques d'accidents du travail et mené des enquêtes après les accidents pour en comprendre l'origine et éviter leur récurrence. Autant d'outils permettant de rationaliser l'allocation des emplois et d'améliorer la sécurité au travail.

Le second volet de leur action consistait à développer l'hygiène des ateliers et des hommes. Les SU ont lutté contre

l'inertie patronale pour que la loi de 1893 sur l'hygiène industrielle ne reste pas lettre morte. Pour cela, elles ont « fait du papier » : leurs rapports soumettaient au chef d'entreprise des projets d'aménagement de l'espace de travail et fixaient les budgets correspondants. Elles ont installé les premiers secours (boîtes de premiers secours), là où ils faisaient défaut ; certaines ont créé des structures médicales plus ambitieuses (infirmières ou services médicaux quelquefois très complets). Elles ont également lutté contre l'alcoolisme.

En proposant par exemple qu'une ouvrière âgée soit chargée de balayer l'atelier, les SU se sont attachées à résorber les nuisances d'ambiance (poussière, bruit, courant d'air, éclairage...) dont on savait qu'elles entraînaient l'instabilité du personnel, l'absentéisme et freinaient les rendements. À l'amélioration de l'hygiène des ateliers se sont ajoutées les mesures d'hygiène corporelle : il fallait prévoir des lavabos, des vestiaires, des cabinets d'aisance, des douches, des vêtements de travail... qui faisaient largement défaut, malgré les dispositions de la loi de 1893. Dans une grande entreprise de transport de charbon, par exemple, il a fallu attendre 1936 pour qu'une SU soit embauchée et constate, effarée, que les charbonniers se lavaient les mains les uns après les autres dans un seau, au risque de contracter la maladie du brai.

Le troisième volet de l'action des SU concernait l'organisation du travail. Sur ce terrain, les résistances étaient encore plus vives. Les SU, dont la position dans la ligne hiérarchique était mal définie, entraînaient en concurrence avec les ingénieurs et la maîtrise : les premiers prétendaient, eux aussi, exercer un rôle social et les contremaîtres étaient souvent hostiles à toute forme d'immixtion dans l'organisation du travail, *a fortiori* celle de femmes. Face à ces résistances, mais aidées par leur image de bourgeoise en rupture de ban, elles ont dû se positionner le plus adroitement possible pour se faire reconnaître comme force de proposition et d'intervention dans l'organisation du travail. Quand elles y parvenaient, elles encourageaient une affectation de la main-d'œuvre où les exigences de chaque poste correspondaient aux aptitudes de chacun, afin d'améliorer les rendements et de diminuer la fatigue. Un effort particulier était fait en matière de gestion des mutations, de reclassement, de réadaptation, en particulier lors de la réintégration après un congé de maladie. Les surintendantes essayaient d'obtenir des adaptations de poste, comme le passage d'un poste debout à un poste assis, et elles étaient souvent sollicitées par les salariés pour effectuer un chronométrage « juste » derrière le chronométrateur.

Les surintendantes ont élaboré des pratiques de prévention multiformes dont le succès peut se lire à travers trois indicateurs. Le premier est le recul des accidents du travail et la baisse du coût de l'assurance dans les usines employant une surintendante : dans une usine d'Argenteuil par exemple, l'accidentalité a été divisée par deux au bout de quelques mois et la société est devenue son propre assureur. Le second indicateur est la baisse du *turn-over*, reflet d'une certaine satisfaction au travail : dans la même usine, la stabilité du personnel est passée de 17 % à 75 %. Enfin, la multiplication des services médico-sociaux traduit la diffusion des méthodes de prévention : selon un recensement du groupe des industries métal-

lurgiques (GIM), le syndicat patronal de la métallurgie parisienne, on en compte déjà soixante-dix en région parisienne en 1931. Ainsi sont jetées les bases des services interentreprises de la médecine du travail, institutionnalisés en 1942, puis en 1946.

Le service social d'usine s'est ainsi fait reconnaître par une poignée d'employeurs « sociaux » comme une profession de femmes pour les femmes d'abord, puis comme une fonction nécessaire pour concilier productivisme et bien-être des travailleurs. Mais l'expérience est encore récente, fragile, contestée, quand trois facteurs de désintégration semblent y mettre un coup d'arrêt.

## Une expérience qui tourne court ?

Au cours des années 1930, l'École des surintendantes est divisée sur la stratégie à adopter : soit garder la spécificité du service social d'usine, soit se fondre dans l'ensemble plus vaste du service social, à un moment où les écoles de service social cherchent à obtenir la reconnaissance de leurs diplômes. Deux réformes tendent à gommer la spécificité du service social d'usine (Aballéa, 2004) : en 1932, la formation de SU est rattachée à celle des assistants de services sociaux, dont elle devient une spécialisation ; et, en 1938, le diplôme d'assistant de services sociaux fusionne avec celui des infirmières visiteuses. Ces réformes entraînent une crise d'identité au sein de la profession et un conflit entre les anciennes générations en poste, soucieuses de ne pas être confondues avec les infirmières visiteuses, et les nouvelles recrues qui se voient comme des assistantes sociales.

La fragilisation est encore accentuée lorsque le Front populaire impose une conception représentative dans les relations de travail. Certes, les SU ont toujours été contestées au sein de l'entreprise, d'une part, par les ingénieurs et les contremaîtres et d'autre part, par les ouvriers qui considéraient souvent ces femmes, issues d'un milieu qui n'était pas le leur, comme les agents du patron. Mais, en 1936, elles perdent leur légitimité à exercer un rôle de médiation entre les ouvriers et la direction quand le délégué d'atelier devient le porte-parole légitime des ouvriers.

Dans le même temps, toutefois, le choc de 1936 fait tomber des barrières et donne un certain élan au service social d'usine. Des chefs d'entreprise prennent conscience de la condition ouvrière et deviennent réceptifs au projet réformateur et pacificateur que diffusent les surintendantes, leurs associations et les entrepreneurs pionniers du service social d'usine. Ainsi, au lendemain de 1936, Peugeot met en place une double structure de gestion sociale et technique du personnel. L'après-1936 n'est pas considéré comme le temps de la revanche par l'ensemble des patrons.

Enfin, l'institutionnalisation de la médecine du travail (en 1940-1942 et 1946) et des comités d'hygiène et de sécurité (CHS) dépossède les SU d'une partie de leurs fonctions en donnant la prééminence à une conception

médicale de la prévention. Le rôle central dévolu aux médecins du travail resserre la notion de « préservation de la santé » et en retarde la mise en œuvre, car cette médecine est lente à se généraliser. À partir de là, toutes les formes de prévention exercées par les SU sont éclatées entre plusieurs acteurs : médecins du travail, ingénieurs-sécurité, psychotechniciens, ergonomes, qui travaillent généralement en ordre dispersé et ne partagent pas la même culture du risque. Il faut attendre les années récentes pour que ces compétences pluridisciplinaires soient de nouveau rassemblées dans les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

## Une occasion perdue : investir la fonction de gestion du personnel

Rétrospectivement, les surintendantes ont sans doute perdu l'occasion d'investir la fonction « gestion du personnel », en cours de structuration dans les entreprises françaises après 1945. Alors qu'elles avaient tous les atouts pour y prétendre, les postes de *management*, nouvellement créés, ont été accaparés par des hommes venus des formations les plus diverses et souvent moins adaptées à leurs futures fonctions que celles dont étaient dotées les SU. La mise à l'écart de celles-ci participe probablement au retard de la prévention en France. Néanmoins, leur marginalisation ne doit pas être surestimée. Les élèves sorties de l'École des SU entre les deux guerres ont entretenu cet esprit de prévention dans les entreprises. Elles l'ont également transmis à l'école restée en activité jusqu'à nos jours<sup>3</sup>, car elles ont souvent occupé une place importante à sa tête ou au sein de leur Association<sup>4</sup> après la Seconde Guerre mondiale.

3. L'École supérieure de travail social, section « surintendantes d'usine ».

4. L'Association internationale du service social dans l'industrie.

Enracinée dans le bouillonnement réformateur du tournant du XX<sup>e</sup> siècle, l'École des surintendantes a forgé une nouvelle profession féminine, mobilisée autour d'un projet de rénovation sociale. Ces femmes ont initié une approche originale des risques professionnels, en les imputant au milieu de travail et non à la négligence des travailleurs, comme c'était habituellement le cas. Elles ont donné au service social d'usine ses lettres de noblesse et ont souvent réussi à créer un milieu de travail moins répulsif, moins hostile et moins dangereux.

Mais leur influence était circonscrite à une sphère très étroite du tissu industriel. Et la difficulté qu'elles ont éprouvée à pérenniser leur expérience témoigne des forces qui se sont opposées en France à l'affirmation de cette profession féminine intervenant dans l'organisation du travail et percevant le risque comme la résultante des conditions de travail, de son organisation et de sa gestion. Il faudra attendre deux décennies avant que soient redécouverts les mérites d'une approche globalisante et pluridisciplinaire des risques au travail.

Ainsi, l'expérience des surintendantes d'usine constitue un maillon essentiel dans la transmission d'une culture des conditions de travail et d'attention au « facteur humain ». Elle souligne que la prévention se joue au plus près de la production, qu'elle implique, de la part des acteurs, une bonne réactivité, une connaissance fine du milieu de travail, une capacité à faire accepter ou à négocier les solutions envisagées. Cependant, ces qualités et compétences lentes à construire, difficiles à rassembler, semblent aujourd'hui céder le pas aux normes techniques et sociales pensées dans les cabinets de conseils internationaux.

### Methodologie

Les sources utilisées pour cette contribution sont les rapports de stage des élèves surintendantes, les bulletins de l'Association des surintendantes de France conservés dans les archives de l'École des surintendantes et les entretiens réalisés, dans les années 1980, auprès de quatre anciennes surintendantes.

### références

Aballéa F., 2004, « Surintendante d'usines-conseiller du travail et conseiller en économie sociale familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes », *Revue française des affaires sociales*, juil-sept, pp. 207-230.

Cohen Y., 1998, « Lorsque le facteur humain paraît (1890-1920) : esquisse de l'histoire d'une préoccupation collective », *La Lettre de la Maison française*, n° 9, Hilary-Trinity Termes, pp. 59-78.

Fourcaut A., 1982, *Les femmes en usine*, Paris, Maspero, p. 20.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee) vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mèl : [cee@mail.enpc.fr](mailto:cee@mail.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : Pierre Ralle  
Conseiller scientifique : Thomas Amossé  
Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat  
Abonnements, diffusion : Sandrine Ségura  
Contact presse : Anne Evans

Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.A.P. : 0911 B 07994  
Dépôt légal : 283 - mai 2007  
ISSN : 1776 - 2715