Une expérience dans le domaine des relations humaines : les relations humaines ; quelques méthodes pratiques ; évaluation du travail

Autor(en): **Quinche, André**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **13 (1955)**

Heft 4

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-134551

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Une expérience dans le domaine des relations humaines

Les relations humaines — Quelques méthodes pratiques — Evaluation du travail

par André Quinche
Licencié en droit

PRÉFACE

Dans les pages qui suivent, M. A. Quinche décrit une expérience que nous poursuivons en commun et dont il est la cheville ouvrière depuis plusieurs années.

Rendre plus harmonieuses les relations entre des hommes appelés à travailler ensemble est tout un programme. Cet objectif peut être atteint par des méthodes très variées, mais un fait essentiel demeure : la nécessité de les appliquer en étant persuadé de leur valeur et avec la volonté d'en tirer les conséquences pratiques. Je veux dire par là que les « relations humaines » ne doivent pas consister en un flot de belles paroles restant dans le domaine théorique, mais être agissantes. En particulier, il est essentiel que la direction de l'entreprise épaule une telle expérience de toute son autorité, pour que du haut en bas de l'échelle l'on sente qu'un effort véritable est tenté pour créer une communauté de travail dans laquelle chacun peut œuvrer au mieux de ses possibilités et recevoir la récompense matérielle et morale qui correspond à ses efforts. Ce climat favorable étant créé, les actions correctives étant prises au fur et à mesure des possibilités, il est alors bien rare que le personnel employé et ouvrier ne réagisse pas en donnant le meilleur de lui-même à l'entreprise qu'il sert.

R. Campiche, ing.
Directeur Nestlé

4 octobre 1955.

AVANT-PROPOS

On parle beaucoup, aujourd'hui, de « relations humaines ». Cette expression est à la mode, mais rares sont encore les entreprises où l'on a essayé systématiquement d'améliorer les relations qui s'établissent au gré d'individus appelés à travailler ensemble.

L'expérience résumée ci-après a montré combien les travailleurs sont prêts à donner toute leur mesure là où ils sentent que les méthodes techniques de rationalisation sont encadrées et dominées par des mesures d'organisation humaine et par une recherche constante de l'objectivité.

CHAPITRE PREMIER

LES RELATIONS HUMAINES

1. Ce que recherchent les « relations humaines »

L'importance de bonnes relations humaines dans l'entreprise n'est plus à prouver. De nombreux écrits en ont démontré la nécessité du point de vue économique et social. Par ailleurs, le rationalisme intégral a fait faillite et là où la science et la technique n'ont été que le seul but du progrès, on s'est trouvé en face d'un nouveau problème : la dépersonnalisation de l'homme avec toutes les conséquences morales et politiques qu'elle entraîne. Au matérialisme contagieux et trompeur de tous les temps, commence à se substituer une plus saine compréhension des besoins de l'entreprise, dont l'existence et l'avenir exigent qu'on y rétablisse l'équilibre naturel de l'homme. « Si on préfère poser le problème en termes d'organisation de l'entreprise, il ne s'agit plus seulement d'avoir, à côté de la production qui aurait ses lois propres, des services sociaux qui s'occupent des ouvriers, dans leur travail ou en dehors, mais de considérer qu'une des données fondamentales de la production est la satisfaction de l'ouvrier dans et par son travail [1]. »

Les «relations humaines» ont pris naissance aux Etats-Unis et se sont développées depuis dans de nombreux pays fortement industrialisés. On s'est rendu compte que les efforts de nature matérielle tels que :

— cadre de travail stimulant
— installations et machines modernes
— organisation rationnelle du travail
— hauts salaires
— institutions sociales appropriées

restent insuffisants tant que les travaileurs d'une entreprise — à tous les échelons — n'ont pas la satisfaction morale du travail bien fait, dans des conditions matérielles et psychologiques saines.

En d'autres termes, on s'est aperçu qu'aucun progrès social durable n'est possible tant que les travailleurs ne sont pas satisfaits de leur travail : satisfaction qui dépend de la manière dont les hommes sont COMMANDÉS ET COMPRIS ; de la façon dont leur travail est APPRÉCIÉ ET RECONNU.

Ce sont ces conditions de satisfaction que recherchent les « relations humaines ».

Certes l'élément humain, comme facteur de la productivité, n'est pas une découverte de notre temps. A toutes les époques on s'en est préoccupé [2]. Si les conditions matérielles d'aujourd'hui se sont améliorées, il reste encore beaucoup à faire pour stimuler le dynamisme économique du personnel et

[1] F. SIMON : « Les relations humaines dans l'entreprise », *Revue économique et sociale*, janvier 1955.

[2] Cf. F. SIMON : Idem ; R. DELUZ : « Les relations humaines dans quelques formes historiques de l'économie », *Revue économique et sociale*, avril et juillet 1955.

son enthousiasme au travail. Les expériences faites dans maintes entreprises, et en particulier celles d'Hauwthorne à la « Western Electric Company » en Amérique ont démontré que cet enthousiasme, et l'amélioration du rendement qui en résulte, ne dépendaient ni du chronomètre, ni des systèmes de rémunération, ni du jugement porté sur les ouvriers d'après des critères de production, mais surtout du climat psychologique créé autour du travail. En d'autres termes, ces expériences ont démontré que le rendement d'une équipe d'ouvriers n'est pas tant le résultat des changements apportés aux conditions physiques du travail (éclairage, conditions climatériques, technique des couleurs, etc.) que celui de l'influence de certains facteurs purement psychologiques tels que : amélioration des rapports de l'équipe avec les contremaîtres, assignation au personnel de tâches convenant mieux à son tempérament et à ses aptitudes, formation psychologique et sociale des cadres, juste classification des emplois, intérêt porté par la direction au facteur humain, etc. [1]

Les relations humaines ont donc pour but une collaboration active et féconde. C'est un effort visant à créer un climat de confiance et de compréhension professionnelles tel qu'il apporte à l'individu cette satisfaction personnelle qui seule lui permettra d'adhérer de lui-même à l'amélioration du travail.

Cet effort implique l'obligation de ne pas léser les droits fondamentaux de l'homme, mais au contraire — en les respectant — de permettre son épanouissement physique, moral, professionnel et spirituel. Il implique aussi l'utilisation de méthodes favorisant l'influence des facteurs psychologiques précités.

2. Comment faire comprendre la nécessité de bonnes « relations humaines » dans l'entreprise

Avant d'introduire ces méthodes, il convient d'expliquer aux cadres et au personnel les raisons pour lesquelles l'industrie moderne s'occupe intensivement de « relations humaines ». Voici comment, à l'aide de graphiques et de projections, on a procédé dans cette expérience.

A. Autrefois — Aujourd'hui

Autrefois, le patron engageait le plus souvent lui-même ses subordonnés. Il les formait, les informait et les éclairait professionnellement. Le contact qu'il avait avec chacun lui permettait de connaître ses subordonnés et de prendre toute mesure appropriée sur le plan professionnel et personnel. Il existait une sorte de relation sociale entre le métier et la vie privée, qui rendait possible des liens affectifs entre l'employeur et ses subordonnés. Les relations étaient directes, rapides, simples. Si les conditions sociales étaient souvent pénibles et les salaires insuffisants, les travaux eux-mêmes étaient faciles à comprendre : en les exécutant presque entièrement et souvent selon sa propre initiative, l'ouvrier y trouvait intérêt et satisfaction professionnelle.

[1] Cf. F. Simon : *Revue économique et sociale*, janvier 1955.

Aujourd'hui, ce contact avec le patron s'est perdu ou se perd de plus en plus pour toutes sortes de raisons (développement de l'entreprise — complexité des problèmes techniques, financiers, commerciaux — multiplicité des tâches, etc.). La subdivision et la rationalisation du travail ont, d'autre part, placé entre le patron et le personnel des intermédiaires toujours plus nombreux, et plus ou moins doués dans l'art de mener les hommes. Par la force des choses, une rupture s'est produite dans la vie sociale et professionnelle des individus. L'employeur ne connaît ses subordonnés que par ce qu'en pensent les chefs intermédiaires. Le fait qu'il ne peut les juger que d'après des critères productifs dépersonnalise l'individu et accentue son complexe d'infériorité. Le salarié d'aujourd'hui peut donc beaucoup plus difficilement s'attacher par des liens affectifs à l'employeur et, par là, à l'entreprise. Son intérêt se porte à son métier ou à son travail, s'il est qualifié, spécialisé ou s'il détient un rôle de chef. Par contre, s'il est petit employé ou manœuvre, il n'aura guère de travail créateur et n'exécutera qu'une partie d'un tout. Son intérêt et son moral dépendront donc presque uniquement des conditions ou du climat dans lesquels il travaille. Enfin, grâce à la radio, au cinéma, à la presse, le salarié d'aujourd'hui est plus développé qu'il y a cinquante ans. Il nourrit certains sentiments d'indépendance ; il a davantage besoin qu'on fasse appel à son initiative, à son amour-propre et à son sens de collaboration pour participer à l'amélioration du rendement.

Cette comparaison entre « autrefois » et « aujourd'hui » montre combien les rapports de travail ont changé et pourquoi des mesures d'ordre psychologique s'imposent. Ces dernières ne dépendent plus uniquement du chef supérieur, mais aussi de tous les chefs intermédiaires qui sont devenus des ambassadeurs du patron. C'est pourquoi leur rôle prend aujourd'hui une si grande importance, comme aussi les méthodes de direction et d'organisation qu'ils emploient.

B. Position des chefs intermédiaires

Si les chefs intermédiaires occupent aujourd'hui une position importante et délicate, cette position les place souvent en face d'un conflit intime [1] :

— *d'une part*, tout faire pour contribuer à réaliser les buts économiques et productifs de l'entreprise et les ordres reçus de la direction ;

— *d'autre part*, respecter au mieux les intérêts des subordonnés et défendre leurs revendications justifiées auprès de la direction.

Les relations humaines seront grandement influencées suivant les solutions apportées à ce problème.

Les responsabilités des chefs sont multiples :

— assurer la *production* et la *qualité*
— veiller aux *prix de revient*
— maintenir la *discipline*,

tout en suscitant *l'enthousiasme* et *l'intérêt* des subordonnés.

[1] Cf. Conférence du professeur Schmidt, ancien directeur de l'Institut d'organisation industrielle du Polytechnicum, Zurich.

Ces responsabilités exigent des connaissances professionnelles et des aptitudes pour instruire, commander et améliorer les méthodes de travail. Elles nécessitent aussi une certaine connaissance de l'homme et de ses réactions. Tout homme a en effet des préoccupations journalières (famille, salaire, santé, travail) qui influencent son rendement et dont il faut tenir compte pour conduire, juger et corriger avec cette autorité vraie qu'accepte tout subordonné quand elle s'impose d'elle-même et tient compte des besoins humains.

C. La tâche du chef

La tâche du chef lui pose des problèmes techniques (fabrication, installation, organisation, administration, etc.) qu'il sait résoudre : s'il a été nommé chef, c'est à cause de ses aptitudes professionnelles.

Mais cette tâche soulève aussi des problèmes humains nombreux et inattendus (voie de service pas respectée, cloison étanche, absentéisme, arrivées tardives, mutations, changement d'horaire, découragement, indiscipline, manque d'esprit d'équipe, rendement insuffisant, classification d'emploi discutée, changement de mode opératoire, demande d'augmentation, avancement, etc.) qu'il doit aussi résoudre — non pas n'importe comment — mais selon des règles et principes psychologiques, pour obtenir le rendement maximum et la satisfaction au travail.

D. L'homme, facteur de la productivité

La productivité ne s'obtient pas seulement par des méthodes d'organisation rationnelle et par des installations modernes. Elle dépend aussi de l'attitude de l'homme à son travail et de son adhésion au rendement.

Les facteurs premiers de la productivité : qualité — rendement — prix de revient, ne doivent pas être considérés seulement comme des facteurs purement techniques — c'est-à-dire pouvant être résolus uniquement au moyen de formules ou systèmes — mais aussi comme un ensemble d'éléments susceptibles d'être influencés par le facteur humain. Il incombe donc aux chefs de stimuler l'intérêt au travail, d'éliminer tout ce qui paralyse l'énergie humaine, de combattre les malentendus et les injustices pour influencer favorablement l'attitude des salariés et pour créer ainsi un esprit de productivité.

E. Créer l'enthousiasme

Sans enthousiasme, la production ne peut atteindre son maximum. Dans les entreprises où l'on pratique une politique d'information et où les salariés ne sont pas considérés comme des numéros interchangeables dans une chaîne anonyme, mais comme des collaborateurs, le personnel fera l'effort de vaincre les difficultés, de s'entraider, de seconder ses chefs à réaliser les buts économiques et productifs de l'industrie. Dans celles où le personnel ne sait ni pour quoi, ni pour qui il œuvre, les difficultés inévitables de la vie communautaire deviennent vite des obstacles qui finissent par obscurcir la marche ascendante des hommes, les font hésiter à poursuivre leurs efforts, les amènent fina-

lement à travailler en vase clos, à ne faire que le strict minimum ou à dire « à quoi bon ».

Créer l'enthousiasme est une des nombreuses tâches du chef, quel que soit l'échelon où il se trouve.

« Une équipe médiocre peut s'animer et se surpasser au souffle d'un chef de valeur. Une excellente équipe peut s'étioler et se dissocier dans le sillage d'un chef insuffisant dont l'attitude décourage les bonnes volontés et éteint les flammes de foi [1]. »

F. Répercussions des rapports de travail dans la vie familiale

De bons ou mauvais rapports entre subordonnés affectent non seulement le climat et le rendement d'un service ou d'un atelier, mais se transmettent à tous les échelons de l'entreprise, et jusque dans la vie familiale. Si l'atmosphère de la vie privée affecte elle aussi les rapports professionnels, les constatations faites par les services sociaux d'usines révèlent le nombre croissant de conflits personnels et familiaux consécutifs à une insatisfaction au travail. L'homme mécontent parle et cherche, dans l'entreprise comme à l'extérieur, à monter en épingle les motifs de son insatisfaction et à s'allier à tous ceux qui, comme lui, ont des raisons — valables ou non — de discréditer l'entreprise.

« L'influence exercée par le personnel d'une entreprise sur tout un public est énorme. S'il a de l'intérêt pour son travail, s'il apprécie son chef et l'entreprise, la propagande ainsi exercée est plus puissante qu'on ne le croit, et joue un rôle pour la publicité, pour le renom, pour la sympathie que rencontre cette maison dans le public [2]. »

On comprend dès lors l'importance sociale et économique que peuvent avoir sur les plans industriel, familial, régional, national et même international de bonnes ou de mauvaises relations humaines. On saisit pourquoi, en Amérique d'abord [3], en Europe ensuite, les entreprises à l'avant-garde du progrès et les grandes entreprises en particulier, désirent créer chez elles des conditions de satisfaction susceptibles de stimuler le dynamisme du personnel.

Mais comment et par quelles méthodes ?

CHAPITRE II

QUELQUES MÉTHODES

La place manque pour exposer dans le détail toutes les mesures susceptibles d'aider les chefs, à tous les échelons, à réaliser ce programme.

Outre les efforts de nature matérielle déjà mentionnés, il y a surtout les méthodes qui élèvent le moral des salariés parce qu'elles font appel à leur valeur humaine et qu'elles suscitent leur intérêt au travail.

---

[1] A. Coret, Directeur du Centre des Jeunes Patrons, Paris.

[2] Cl. Ruffy : Travail de diplôme sur « Les relations humaines dans l'industrie ». Ecole sociale, Genève 1955.

[3] Cf. *The Power of People.* Charles P. Mc Cormick.

Ces méthodes sont en particulier :

— *La sélection* ou l'utilisation intelligente du personnel.
— *Les cours de cadres* ou la formation psychologique et sociale des cadres et de la maîtrise.
— *L'évaluation du travail* ou l'analyse et la mesure des emplois.

Ces trois méthodes forment un tout indispensable. Appliquées avec objectivité, elles rencontrent un chaleureux accueil de la part des salariés, tout en offrant aux organes dirigeants un moyen d'éviter l'arbitraire dans les relations du travail.

L'expérience faite dans différents centres productifs suisses et étrangers montre effectivement que « le comportement humain, dans le domaine professionnel, est la résultante d'un certain nombre de forces économiques, psychologiques et sociales constamment interdépendantes. En d'autres termes, que l'accroissement de la productivité appelle une politique de relations humaines dans l'entreprise [1]. »

PREMIÈRE MÉTHODE

La « sélection »

L'entreprise vit sur trois principes : « compétence » — « conscience » — « exactitude ». Son essor scientifique et commercial est lié à la qualification du personnel, quel que soit son rang. Bien le choisir est donc indispensable.

A. L'examen d'embauche habituel — ou *l'embauche administrative* — (curriculum vitae, photographie, références, renseignements d'anciens employeurs ou autres, éventuellement extrait du casier judiciaire, discussion des goûts, expériences, conditions de travail, etc.) apporte les indications et les impressions premières. Mais il n'est pas suffisant pour s'assurer que l'homme accomplira son travail avec efficience et de façon durable. Il faut encore embaucher un homme qui sera satisfait professionnellement et moralement de son engagement, et veiller à ce qu'il le reste.

B. Bien accueillir le nouveau venu est donc la première mesure à prendre. Il semble superflu de l'indiquer. Pourtant, beaucoup d'entreprises ne donnent pas à ce premier contact toute l'importance psychologique qu'il mérite. L'accueil à l'embauche ne consiste pas seulement à être aimable et bienveillant avec le candidat, mais à s'assurer que tout ce qui se passe et se dit à ce moment-là — et qui laisse une impression durable — crée un état d'esprit favorable à l'égard de l'entreprise, que l'intéressé soit engagé ou non. Le chef du personnel, ou la personne chargée de l'embauche, veillera donc à mettre le candidat à l'aise et en confiance, à être honnête et ouvert avec lui, et surtout à ne pas

[1] Cf. Organisation Internationale du Travail, Rapport B.I.T. 1954 : *Les relations humaines dans l'industrie du fer et de l'acier.*

faire de promesses qu'il ne soit certain de pouvoir tenir par la suite. Il s'entretiendra avec lui de tout ce qui conditionne son engagement ; il lui remettra — si son contrat d'embauche se réalise — un exemplaire du contrat collectif, du règlement de fabrique, des statuts des caisses de prévoyance sociale et une « Brochure d'accueil ». Il prendra surtout le temps de commenter toute cette documentation et signalera les avantages des institutions sociales de l'entreprise, afin que le nouveau venu soit immédiatement conscient de tout ce qui existe en faveur du personnel. Il prendra soin, aussi, de présenter le candidat au chef de service ou contremaître qui deviendra son chef direct. Il lui fera visiter le poste de travail et l'atelier où il sera affecté — réservant la visite de l'usine à plus tard, quand le nouveau venu sera familiarisé avec l'entreprise — et surtout il l'orientera très exactement sur les exigences de sa fonction. Là où l'on procède à des « fouilles » ou au « pointage » — mesures toujours vexatoires — on n'oubliera pas d'en expliquer la nécessité au candidat afin que, subséquemment, il ne se croie pas visé personnellement par ces mesures disciplinaires. Ces dernières sont, dans bien des entreprises, incluses dans le contrat d'embauche ou le règlement de fabrique.

Cette initiation — qui sera complétée par la suite — donne au nouveau venu le sentiment que les engagements sont faits avec soin, que les désavantages du travail ne sont pas cachés, qu'il est reçu non comme un « numéro » mais comme futur collaborateur. Son entrée en fonction sera facilitée et les déceptions de la vie pratique limitées à un minimum. L'accueil à l'embauche, ainsi pratiqué, donne confiance au nouveau venu et permet ensuite d'exiger plus facilement son adhésion complète à l'effort que son poste exige [1].

C. L'examen médical est la deuxième mesure à prendre. Il complètera l'examen administratif en précisant — sur le plan physiologique — si le candidat peut occuper son poste sans risque pour sa santé et celle de ses camarades. Une des lois de la nature veut, que pour se développer, la substance vivante soit placée dans un milieu favorable. Cette loi biologique est bien connue pour les plantes et les animaux ; elle est malheureusement trop souvent ignorée pour l'être humain [2].

Pour remédier à cette lacune, le médecin d'usine devra non seulement procéder à un examen radioscopique ou radiographique du personnel, mais aussi participer aux examens d'embauche et être consulté lors de demandes

---

[1] « Il est de peu d'utilité pratique de faire bien les choses, d'agir dans un esprit d'équité, si le personnel reste persuadé du contraire » disent les Américains. « Conséquences : informez, expliquez ». CHS TAVEL : *Le contact patron-personnel*, Publication Fédération des syndicats patronaux, Genève 1951.

[2] « Un botaniste n'est pas nécessairement un bon jardinier. Le bon jardinier connaît probablement aussi le nom latin de la plupart des fleurs. Mais ce qu'il connaît mieux, c'est la manière de les traiter. Il sait dans quel terrain elles prospèrent le mieux, quand et comment il faut les arroser, à quel moment il faut les cueillir pour qu'elles durent le plus longtemps possible. Il assemble les différentes sortes d'après les couleurs et sait en faire un bouquet harmonieux. Les hommes sont comme les fleurs. Chacun exige le terrain dans lequel il pourra le mieux se développer. Chacun demande le traitement qui lui assurera le plus bel épanouissement. Celui qui veut être un bon manieur d'hommes devra prendre exemple sur le bon jardinier. » EMILE OESCH : *Connaître et manier les hommes*, 1945.

éventuelles de mutation. En examinant la santé générale de l'intéressé, sa force musculaire, sa rapidité de réflexes, ses organes sensitifs, comme aussi son endurance à supporter le bruit, les trépidations ou autres inconvénients de ce genre, il aidera l'employeur à mettre chacun à sa place. Il évitera que le personnel, par suite d'une résistance physique ou nerveuse insuffisante, ne soit affecté dans sa santé et, par contre-coup, soit d'un rendement médiocre. L'examen médical ne sera véritablement utile pour le rendement de l'entreprise et la santé du personnel, que si le médecin connaît les conditions particulières des ateliers et les exigences physiologiques et mentales des différentes fonctions. C'est la raison pour laquelle on remettra également au médecin le « graphique » des exigences des différents postes de travail que permet d'établir la méthode d'évaluation du travail exposée plus loin.

D. La sélection psychologique, ou psychotechnique constitue la dernière mesure à prendre, et non la moindre, pour mettre le salarié qu'il faut à la place qui lui convient, et donner aux différents chefs hiérarchiques — responsables de la qualité et du rendement — un personnel dont les aptitudes correspondent autant que possible aux exigences des différents postes de travail ou dont la bonne volonté permettra une rapide adaptation : cela, du moins, toutes les fois que l'expérience et la pratique ne suffisent pas à s'assurer du bon emploi du personnel.

La mauvaise utilisation des hommes est souvent le grain de sable qui grippe les rouages de la machine industrielle et qui les empêche de tourner normalement. Tout homme qui accomplit un travail qui lui plaît, pour lequel il se sent dans son élément, qui a la possibilité de faire valoir ses aptitudes, qui se sent rapidement intégré dans un groupe, a un rendement tel qu'on n'en obtient jamais de la part de ceux qui sont engagés au « petit bonheur », sans qu'on tienne compte de leurs goûts, de leurs capacités ou de leur caractère. « C'est avec le contremaître que l'ouvrier doit travailler. Autant s'assurer qu'ils ont l'un pour l'autre des « atomes crochus » [1]. Faire valoir ses aptitudes physiques, intellectuelles ou morales est une source de joie qui rend l'homme capable de travailler beaucoup et sans fatigue. Pourquoi ne pas prendre le temps de les découvrir, afin de gagner du temps à terme ?

D'autre part, un homme bien à sa place ne cherche que rarement à changer d'entreprise, sauf pour des motifs matériels ou des raisons d'ambiance psychologique [2]. Les changements d'atelier ou d'entreprise coûtent cher : ils désorganisent le travail et nécessitent une nouvelle formation de l'opérateur. Enfin, une bonne sélection donne le sentiment à l'intéressé qu'on cherche à employer au mieux ses services.

Il n'est pas toujours possible de donner à chacun l'emploi qui lui convient. Si on ne peut le faire immédiatement, on peut souvent le faire ultérieurement. Il suffit pour cela de se référer, le moment venu, à la « fiche d'aptitudes » qu'on aura pris soin de remplir, et d'informer l'intéressé qu'on fera appel à

[1] Chs Tavel.

[2] « Heureusement que mon travail m'intéresse, disait un mécanicien, autrement je quitterais cette usine. »

lui à la première occasion. Cette précaution aide l'opérateur à supporter un travail en dessous de ses possibilités.

Une sélection judicieuse n'est pas seulement intéressante pour l'entreprise, parce qu'elle permet une formation professionnelle plus rapide, un rendement meilleur et une plus grande stabilité des effectifs. Elle est aussi dans l'intérêt des individus qui, en cas d'embauche, auront de meilleures chances de succès et d'avancement. En cas de refus, ils ne seront pas engagés dans une voie ou dans une entreprise où ils risquent de rester de continuels insatisfaits, parce que mal adaptés ou ne pouvant réaliser leurs légitimes ambitions [1].

L'expérience faite sur des centaines de candidats nous autorise à être affirmatif à cet égard.

Le développement rapide de l'industrie a modifié grandement la nature du travail et son ambiance. Au travail d'autrefois a succédé toute une série de travaux plus spécialisés, exigeant d'autres aptitudes et créant de nouvelles conditions physiologiques et psychologiques. Dans les usines modernes en particulier, les exigences varient beaucoup d'un atelier à l'autre, et quelquefois, dans le même atelier, d'un travail à l'autre.

De leur côté les salariés, et surtout les jeunes, s'engagent de plus en plus dans les usines avec le seul désir de gagner rapidement quelque argent, sans se soucier de savoir s'ils sont à même de bien remplir leur tâche et de répondre aux exigences de la qualité et du rendement [2]. Cette urgence — pour les jeunes de gagner rapidement leur vie et pour certains chefs d'utiliser sans réflexion n'importe quel ouvrier afin d'assurer immédiatement la marche du travail — peut avoir des conséquences fâcheuses et coûteuses : accidents de travail [3], insatisfaction professionnelle, conflits entre chefs et subordonnés, mutations d'atelier, changements d'entreprise, etc. [4]

---

[1] Une candidate fit tant de fautes d'orthographe dans une épreuve de sténo-dactylographie qu'il fallut renoncer à l'engager malgré son insistance pour entrer à l'usine et ses crises de larmes provoquées, soi-disant, par la nervosité des examens. Un examen psychotechnique nous permit de découvrir ses dons réels et de lui faire renoncer à un poste de secrétaire, quoique bien rétribué. En lui montrant son erreur d'orientation et ses possibilités personnelles, elle accepta de chercher ailleurs un poste qu'elle pouvait remplir avec maîtrise. Elle nous avoua quelques mois plus tard avoir retrouvé confiance en elle-même et joie de vivre.

[2] « N'importe quel travail, n'importe quoi, pourvu que je gagne. » Expression souvent entendue au cours de notre mission de recrutement 1952-1953.

[3] Dans une usine, l'ouvrière préposée à la machine à laver le linge tombe malade. La contremaîtresse désigne sa collègue, qui l'a vue travailler, pour prendre sa place. Quelques jours après cette ouvrière fait une fausse manœuvre. L'eau bouillante se déverse sur elle et la brûle sur tout le corps. Elle meurt peu après. L'enquête faite après coup révèle que cette ouvrière avait toujours eu peur de cette machine et qu'elle vivait dans l'angoisse d'avoir un jour à la conduire. Elle n'osait le dire à son chef. Un examen psychotechnique aurait révélé que l'intéressée, de nature nerveuse et sans aucun sens technique, n'était pas la personne à mettre à cette place. Il aurait évité cet accident mortel.

[4] « L'embauchage d'un jeune homme de 20 ans qui demeure au service de l'entreprise jusqu'à 65 ans, représente d'après une étude américaine, un investissement d'environ 220.000 dollars. Si ce jeune homme est affecté à un poste à la légère, s'il reçoit une formation professionnelle inadéquate, s'il est dirigé à courte vue et en vient à travailler uniquement pour les avantages qu'il retire de son poste, son recrutement constitue une erreur coûteuse et aboutit à une diminution de la production. Il y a donc lieu de retenir la sélection psychologique comme un élément important de la politique des relations humaines. » Rapport B.I.T. 1954.

D'où l'utilité sociale et professionnelle des « tests ». L'évaluation du travail — exposée plus loin — détermine exactement, et pour chaque fonction, le degré d'intensité des différentes exigences requises. Les « tests » aident à se rendre compte si l'individu possède les aptitudes correspondantes.

Les « tests » utilisés dans cette expérience ont donné souvent des indications objectives et ont éliminé les risques d'une appréciation personnelle. Ils ont permis de poursuivre l'entretien avec le candidat, de mieux le connaître, de discerner ses goûts, ses intérêts, son caractère, sa façon de réagir en présence de problèmes nouveaux et de découvrir des aptitudes souvent méconnues de l'individu. Ils ont aidé parfois à déceler certains faits que les certificats, les recommandations et même l'intéressé n'aiment pas dévoiler ou ne dévoilent pas[1].

Les « tests » furent d'utiles auxiliaires pour mettre l'intéressé à l'épreuve et discerner par exemple : son degré d'attention, de réflexion, d'initiative, de mémoire, de précision, d'habileté, de dextérité, de calme, de conscience, d'imagination, comme aussi son sens mécanique, technique, artistique ou d'organisation, sa capacité d'adaptation, sa rapidité de réflexes ou de calculs, sa persévérance, son esprit méthodique, son sens de responsabilité, d'ordre et de propreté, sa capacité à supporter la monotonie, son sens pratique, son degré d'intelligence, etc.

Une batterie de « tests » simples, adaptée à la nature de l'industrie intéresse les candidats et les met en confiance. Ils ne sont pas effarouchés par des appareils compliqués et se montrent rapidement tels qu'ils sont habituellement. L'important est d'informer le candidat des exigences que demande son poste et de lui faire comprendre qu'en subissant certaines épreuves on veut s'assurer avec lui qu'il possède bien les aptitudes essentielles correspondantes. La batterie utilisée dans cette expérience a été préparée avec soin, afin de répondre aux exigences principales de l'usine. Sur les centaines de candidats (employés et ouvriers) ayant subi ces tests, un seul, à notre connaissance, a manifesté le désir de ne pas être examiné. On ne l'a pas obligé. Ce ne fut pas toujours la réussite des épreuves, mais le comportement des candidats qui donna des indications précieuses : désir de bien faire, concentration, souci d'exactitude, sens de responsabilité, etc. Aussi l'observation joua-t-elle un grand rôle et confirma qu'il ne faut pas tirer des conclusions définitives sur les tests seulement, mais sur l'ensemble de l'examen. C'est à l'examinateur à saisir les faits principaux et à laisser tomber les faits secondaires, c'est-à-dire à être sensible à ce qui est vraiment significatif. Pareille tâche exige beaucoup d'objectivité, un souci constant de faciliter le rendement, tout en aidant le candidat à trouver sa place.

La confiance des candidats ne s'acquiert que si l'examinateur comprend sa tâche comme une mission. Dans cet esprit, l'épreuve psychotechnique sert

[1] C'est un examen psychotechnique et le test du labyrinthe en particulier qui nous fit découvrir quelque chose d'anormal chez un candidat bien recommandé par une personnalité et, par ailleurs, fort capable et très sûr de lui. Un tracé de crayon tremblé dans les couloirs du labyrinthe, et ferme dans les ouvertures, confirma une première impression de doute sur l'extrait du casier judiciaire présenté. L'enquête qui suivit permit de découvrir que ce candidat avait fait de la prison pour avoir tué deux personnes. L'obsession de la prison s'était manifestée inconsciemment dans un trait tremblé.

à la fois l'entreprise et le personnel. Néanmoins, il faut se souvenir que c'est dans la réalité professionnelle que l'homme montrera ses possibilités et son vrai visage. Il convient donc de poursuivre ces observations pendant des mois et même des années, tant il est vrai que si certaines personnes demeurent sensiblement les mêmes pendant toute leur existence, d'autres se transforment notablement au cours de leur vie, suivant la formation qu'elles reçoivent et le climat dans lequel elles travaillent.

Une sélection professionnelle bien comprise, c'est-à-dire comprenant l'examen administratif habituel, l'accueil à l'embauche, l'examen médical et l'examen psychologique ou psychotechnique, est la première condition à remplir pour créer une organisation saine du personnel. Elle établit un premier équilibre entre les exigences productives et les possibilités individuelles. L'expérience faite avec un personnel particulièrement sensible et susceptible prouve que l'homme est prêt à se laisser examiner sérieusement lorsqu'il sent que cet examen est appliqué dans son intérêt et avec tout le respect dû à sa personne.

Si l'examen administratif, l'accueil à l'embauche et l'examen médical ne donnent lieu à aucune controverse, il n'en est pas de même de l'examen psychotechnique. On doute parfois de son utilité dans la réalité professionnelle et on formule souvent de nombreuses critiques du point de vue moral. L'investigation dans la personnalité de l'individu est, en particulier, ce qui soulève, à juste titre, le plus d'opposition. C'est pourquoi l'examen psychologique ou psychotechnique n'est admissible que sous quatre conditions : « compétence de l'examinateur — prudence dans l'utilisation et l'interprétation des tests — tact — souci d'arrêter l'enquête devant les éléments de la personnalité dont la connaissance n'est pas indispensable pour l'affectation professionnelle » [1].

DEUXIÈME MÉTHODE

2. Cours de cadre ou formation psychologique et sociale des cadres et de la maîtrise

A. Considérations générales

La collaboration entre services, la coordination des efforts et la recherche en commun des solutions à donner aux différents problèmes qui se présentent tous les jours dans les relations du travail sont — à notre époque de progrès constants — des nécessités dans l'entreprise.

Cette collaboration active dépend de chacun, mais surtout des chefs. En effet, c'est de plus en plus à des « chefs complets », c'est-à-dire à des chefs qui connaissent leur métier, leurs responsabilités et l'art d'entraîner les subordonnés, qu'il s'avère possible de confier la lourde tâche de pousser partout la

[1] MICHEL ROBIN : *Le progrès industriel*, 1955.

production sans créer ni mécontentement, ni mouvements sociaux [1]. Le « Top Management » et les organes supérieurs — dont la mission est de faire marcher l'entreprise — doivent pouvoir compter, aujourd'hui, sur des « chefs complets » à tous les échelons.

Si on ne met pas en doute la valeur technique de la maîtrise et des cadres en général, on déplore encore trop souvent leurs lacunes dans l'art de commander les exécutants, de les instruire et d'améliorer les méthodes de travail. Ces lacunes créent du mécontentement et de l'hostilité vis-à-vis de l'entreprise. Elles paralysent son rendement et créent parfois des foyers de contagion dangereuse.

Dans les usines en particulier, beaucoup de cadres intermédiaires sont devenus « chefs » à cause de leurs aptitudes professionnelles. Rares sont ceux qui ont eu l'occasion d'apprendre les règles et principes de cet art particulier qu'est la conduite des hommes. Faute d'avoir été formés dans ce domaine, ils se débrouillent comme ils peuvent, mais souvent aux dépens de leurs sous-ordres, du rendement et de l'entreprise. Aujourd'hui, beaucoup plus rapidement qu'autrefois, leurs maladresses sont susceptibles de créer des difficultés coûteuses sur le plan productif et social [2].

Depuis de nombreuses années, en Amérique d'abord, en Europe ensuite, on s'est rendu compte du rôle primordial joué par les agents de commandement sur l'état d'esprit des exécutants, sur leur façon de concevoir et de comprendre le but économique et social de l'entreprise, sur les moyens qu'ils ont de la défendre et d'améliorer l'outil commun qui les fait vivre. On s'est aperçu que des agents de commandement justes, mais fermes, conscients de leurs responsabilités techniques, sachant comprendre la nature humaine et la diriger, obtenaient de meilleurs résultats que ceux qui ne portaient aucune attention au facteur humain, soit par ignorance des lois psychologiques, soit faute d'être convaincus de leur utilité pratique. On a redécouvert que « le travail est une œuvre collective » et qu'aucun progrès social n'est possible tant que les agents de commandement, à tous les échelons, ne possèdent pas des dispositions psychologiques spéciales pour associer le personnel au rendement et à la qualité, pour satisfaire son besoin profond de se savoir utile à quelque chose qu'il comprend [3].

---

[1] « These days, men strike not because their livelihood is endangered, but because they feel their rights as human beings are not observed. No observer of a strike could fail to be impressed by the aggressiveness of the strikers. The most common causes of aggression are fear and frustration. We can eliminate fear as a motive in modern industry. For the only fear that can activate men is fear of want, of insufficient earnings or none at all, and that at present is seldom possible, for the ordinary peaceful negotiating procedures take care of that. We are left, therefore, with frustration. To my mind the two basic drives felt by men at work are the drive to do a worth-while job and the drive to belong. If these two drives are frustrated we can see why men use wages to justify their discontent. » T. T. PATERSON : *Senior Lecturer in Industrial Relations*, Glasgow University - The Listener, July 1955.

[2] « La méconnaissance des problèmes humains à tous les échelons compromet autant le sort et le résultat de l'entreprise que l'incapacité technique. L'art de la productivité est un effort constant vers l'harmonie et la confiance. » MICHEL ROBIN : *Le progrès industriel*, 1955.

[3] « Pour réduire un homme à rien, il suffit de donner à son travail un caractère d'inutilité. » Dostoïevsky.

Combler ces lacunes, c'est prévoir — à côté de cours de formation professionnelle — une préparation psychologique et sociale de ceux qui détiennent ou détiendront un jour un rôle de chef, si petit soit-il.

Une floraison de « cours de cadres » et « d'institutions spéciales » pour leur formation a donc surgi un peu dans tous les pays. Avec le temps, et les résultats encourageants obtenus, ces cours furent organisés au sein même de l'entreprise en vue de toucher tous les chefs hiérarchiques et parfois même les exécutants (ouvriers et employés).

Certes, il serait utile de donner cette formation du travail aux futurs cadres, avant qu'ils ne se heurtent aux problèmes de la vie économique ou ne soient déformés par la vie professionnelle. Nous pensons en particulier aux élèves des collèges, aux étudiants des écoles professionnelles, technicums et universités. Ou alors il conviendrait de créer, comme cela existe déjà dans certains pays, « un centre de perfectionnement et de formation » que financeraient les industries, les maisons commerciales, les établissements publics ou privés, et où seraient donnés des cours et séminaires de culture humaine et de psychologie du travail. « Pas plus l'enfant muni du diplôme de fin d'études primaires que l'élève d'une faculté ou grande école n'est actuellement adapté à son futur métier. L'un est en général incapable d'écrire avec brièveté et précision un incident de marche de son poste, l'autre ignore à peu près tout des problèmes de commandement qui l'attendent [1]. »

En attendant que soit organisé cet enseignement préindustriel, on ne peut se dispenser, dans l'entreprise moderne, de former tous ceux qui exercent un commandement. Car « il ne s'agit plus seulement de faire travailler des ouvriers ou des employés, mais de leur expliquer le sens de leur travail, de leur montrer les avantages qu'eux-mêmes peuvent trouver à l'améliorer. Il s'agit de montrer aux cadres et à la maîtrise comment on peut expliquer le travail, le rendre moins rebutant, suggérer une amélioration ou en recevoir une autre » [2].

Il s'agit « d'éveiller chez les uns et les autres le sentiment de leurs responsabilités sociales et de leur inculquer une attitude positive envers le prochain » [3].

En un mot, il faut que les chefs, comme les exécutants, se sentent partie liée avec l'entreprise, qu'ils voient tous deux un but et un sens dans leur travail, qu'ils s'apprécient et se sachent utiles réciproquement ; qu'ils éprouvent les uns et les autres le même sentiment de sécurité morale parce qu'appartenant à la même communauté de destin [4].

Les innombrables « cours de cadres » organisés, comme aussi les différentes méthodes de formation préconisées, tendent à atteindre ce but afin de créer finalement, dans les entreprises et le pays tout entier, un climat social et une atmosphère psychologique favorables à la productivité et à la collaboration des divers éléments du travail. Notre propos ne cherche pas à analyser les expériences faites ni à dire, parmi la grande variété de systèmes utilisés, quel est le plus efficace. Il doit se borner à présenter les données d'une expérience.

---

[1] et [2] MICHEL ROBIN : *Le progrès industriel*, 1955.

[3] A. CARRARD : *Psychologie de l'homme au travail.*

[4] Combien de fois n'entend-on pas, à l'égard d'autres services, cette remarque égocentrique et démoralisante : « Je ne sais pas ce que X. peut faire, et à quoi sert son travail ».

Toutefois, cet exposé doit relever « que la formation aux relations humaines doit être considérée dans toutes les entreprises non comme une initiative temporaire ou sporadique, mais comme une action d'une importance permanente, tant il est vrai que la formation des hommes n'est jamais terminée et que ses divers aspects évoluent avec les conditions sociales elles-mêmes. Autrement dit, le contrôle et le perfectionnement de cette formation doivent être l'objet d'une attention soutenue et d'un intérêt constant de la part de la direction de l'entreprise [1] ».

D'autre part, il convient d'ajouter que les expériences faites montrent toutes que pour atteindre son but — qui est d'aider les chefs dans les aspects humains de leur travail — cette formation ne représente pas une tâche facile et qu'elle offre parfois de nombreux écueils à ceux qui l'organisent. C'est en particulier le cas toutes les fois que les réalités de la vie professionnelle sont en contradiction avec les principes des relations humaines, comme aussi lorsque ces cours ne s'appliquent pas à des situations concrètes. Il importe donc que l'entreprise donne une suite pratique aux propositions constructives qui sont présentées à ces rencontres, comme il importe que cette formation ne soit pas seulement constituée par une série de conférences théoriques, mais qu'elle pénètre peu à peu dans la vie pratique de l'usine en traitant des sujets qui préoccupent effectivement les chefs, et cela sur base de cas réels. Si ces conditions ne sont pas remplies, il est à craindre que ces cours ne soient peu à peu désertés par les intéressés, soit parce qu'ils estimeront que l'entreprise les leurre, soit parce qu'ils n'y trouveront aucun intérêt pratique.

B. Une expérience

Faire un reportage sur un « cours de cadres », c'est priver le lecteur d'en connaître l'essentiel : l'ambiance créée — l'intérêt soulevé — la spontanéité des réactions — la détente visible — la découverte des personnalités et des valeurs individuelles — le sentiment de confiance et de joie au travail.

Aussi, cet exposé ne donnera-t-il qu'une idée réduite de ce qu'on peut obtenir d'une telle expérience. Il faut en avoir vécu les différentes péripéties pour en apprécier toute la valeur.

Les premières réunions groupèrent une douzaine de participants : direction, chefs de service et maîtrise transférés de différentes régions. Puis, au fur et à mesure que l'usine se développait, le chiffre des participants atteignit la vingtaine. Pendant près d'une année ces réunions furent organisées en dehors de l'usine, une fois par mois, dans un cadre de verdure choisi tout exprès pour faciliter la détente et sortir les chefs de leurs préoccupations professionnelles. Elles eurent lieu le soir, après les heures de travail, précédées d'un repas en commun pour préparer l'ambiance.

Différentes raisons furent à l'origine de ces « rencontres entre chefs » :

— Apprendre à se connaître et à s'apprécier en se retrouvant ensemble pour d'autres motifs que des motifs professionnels.

[1] Cf. Rapport Organisation Internationale du Travail, B.I.T., Genève 1954.

— Créer entre les chefs une équipe aussi homogène que possible afin de pouvoir favoriser un climat à l'usine.

— Orienter les participants sur l'entreprise, ses origines, ses pionniers, son histoire, son développement, son organisation, ses institutions sociales, ses chefs, ses difficultés et ses victoires, afin qu'ils la comprennent mieux et puissent, à leur tour, renseigner leurs subordonnés et la leur faire apprécier.

— Examiner et discuter en toute liberté d'esprit, et dans une ambiance exempte de toute contrainte hiérarchique, les problèmes que posent aujourd'hui la productivité et le travail de l'homme et en particulier des cadres dans l'industrie moderne, afin que chacun prenne toujours mieux conscience de son rôle et de ses responsabilités de chef dans ses différentes fonctions techniques, administratives, éducatives et sociales.

— Etudier ensemble les moyens susceptibles de stimuler le personnel pour l'amener peu à peu à adhérer de lui-même à l'amélioration du rendement.

— Eliminer progressivement, dans les relations du travail, tout ce qui freine le rendement et gaspille l'effort matériel de l'entreprise ou l'énergie des hommes, par l'étude en commun des règles et principes psychologiques de l'art de commander, d'instruire et d'améliorer les méthodes de travail.

Une invitation personnelle, signée de la direction, fut envoyée à chaque participant, une semaine à l'avance, avec le sujet à l'ordre du jour. Sur demande des chefs eux-mêmes, le canevas des problèmes traités fut, par la suite, joint à la convocation. La participation à ces rencontres fut toujours facultative. Le local des « cours » fut aménagé avec soin, afin de créer une atmosphère propice à ce genre de travail. Des graphiques appropriés aux sujets traités, destinés à illustrer les exposés et à fixer les idées, furent établis à mesure que les cours se développaient.

Des sujets d'orientation générale furent traités et, par la suite, des problèmes pratiques, plus près des préoccupations journalières de chacun. On fit aussi appel à quelques chefs ou spécialistes de l'usine pour présenter un sujet de leur ressort, comme aussi à des personnalités de l'entreprise, mais extérieures à la fabrique. Malgré les écueils et les tâtonnements inévitables aux débuts d'une formation de ce genre, l'intérêt pour ces rencontres grandit et gagna les employés et chefs d'équipe qui manifestèrent le désir de participer à cette information.

Après une expérience de plus d'une année, la direction fut d'accord d'étendre cette formation aux chefs des échelons inférieurs comme aussi de se rendre compte — par une consultation (genre Gallup) — de l'opinion des participants sur les réunions organisées. Un questionnaire contenant une dizaine de rubriques fut remis à chaque participant et retourné sous pli fermé, signé ou non, à l'animateur de ces réunions. Les réponses et les remarques personnelles soulignèrent l'utilité de cette action particulière, non seulement pour la création de bonnes relations du travail, mais aussi comme outil susceptible de faciliter l'organisation et le rendement. Les participants demandèrent que les sujets de discussion soient variés et donnèrent comme ordre de préférence les problèmes suivants : Problèmes professionnels — Relations humaines —

Organisation du travail — Psychologie du travail. Questionnés sur la fréquence de ces rencontres, les participants, dans leur majorité, demandèrent des réunions *mensuelles* et par petits groupes plutôt que plénières.

Ces rencontres se poursuivirent et furent organisées quelque peu différemment dans le réfectoire confortable et spacieux de l'usine même, en raison du nombre des participants et de la difficulté qu'il y avait à les déplacer. Quelques réunions furent consacrées à la « Méthode des cas » (Case Work) — à la projection de films parlés — à la présentation et à la discussion de sujets préoccupant les participants et choisis par eux. Cette expérience de 17 rencontres, qui dure depuis deux ans et demi, se poursuit encore aujourd'hui. Elle a débuté dans d'autres centres, en s'adaptant aux conditions locales.

C. Résultats

Quels enseignements peut-on tirer d'une telle action et quels en sont les résultats pratiques ? S'il est encore prématuré de tirer des conclusions définitives, on peut néanmoins avancer ce qui suit :

De telles rencontres n'opèrent pas de miracles, mais elles conduisent insensiblement les participants à « penser » les problèmes d'ensemble, à réfléchir aux conséquences d'une fausse manœuvre dans la façon de commander [1], de former les subordonnés [2] et d'améliorer leurs méthodes de travail. Les cas pratiques qui sont présentés et discutés les amènent en un mot à user, à l'égard de leurs sous-ordres, d'un commandement susceptible de rallier leur collaboration et leur esprit d'équipe, au lieu de donner des ordres de façon brutale, désordonnée ou impulsive — ce qui, toujours, blesse et vexe l'individu.

Ces rencontres vont plus loin. Du fait qu'elles sont organisées dans un climat tout autre que l'atmosphère hiérarchique habituelle, elles enlèvent, aux chefs inférieurs en particulier, et surtout aux exécutants — quand cette formation les atteint — cette peur d'être eux-mêmes, de dire ce qu'ils savent, de suggérer les améliorations qu'ils retiennent trop souvent parce que la crainte du galon les paralyse. C'est alors qu'on récolte de leur part une multitude d'idées [3]

---

[1] Un chef, dans une usine, nous confia : « Au milieu de la nuit, lorsqu'un ouvrier des chaudières m'a téléphoné pour me demander ce qu'il devait faire parce qu'il n'y avait plus de charbon dans les silos, je lui ai répondu : fichez-moi la paix, laissez-moi dormir et débrouillez-vous. Puis, j'ai subitement pensé à ce que vous aviez dit, hier soir, au cours de cadres, et, avant qu'il ne ferme le téléphone, je lui ai donné les indications indispensables qu'il ne pouvait d'ailleurs pas connaître, ayant relevé l'ouvrier habituellement occupé à ce poste. »

[2] Former, c'est instruire jusque dans les détails. « Dans un atelier, une jeune recrue est affectée à une broyeuse. Son contremaître lui indique ce qu'il faut faire et lui montre le bâton à utiliser pour pilonner la masse. Il attire son attention sur le danger qu'il y a à faire cette opération avec les mains. Quelques jours plus tard, n'ayant pas ce bâton à sa portée, l'ouvrier s'empare d'une barre de fer pour pilonner la masse. Cette barre se prend entre deux cylindres et casse la machine. Le responsable n'est pas l'ouvrier mais le contremaître qui n'a pas précisé qu'il fallait utiliser une barre de bois. » Exemple de cas pratiques utilisés dans ces cours.

[3] Par exemple, les groupes organisés pour les discussions des deux sujets suivants : « Comment prévenir les accidents » et « Comment faire régner l'ordre et la propreté » apportèrent une multitude de suggestions d'une réalisation pratique immédiate, ainsi que quelques propositions importantes sur le plan général. Pourquoi ? Parce que ceux qui sont en face des difficultés journalières savent le mieux quelles sont les améliorations à apporter au travail.

pour le progrès pratique du travail quotidien et qu'on découvre que beaucoup d'entre eux — qui passent pour insignifiants dans leur milieu professionnel — sont, en réalité, des hommes intéressés à leur travail et à l'entreprise, capables d'initiative, et qui n'attendent — pour le montrer — que d'en avoir l'occasion.

Ces rencontres suscitent enfin un intérêt réel chez les participants. Le fait qu'ils sont informés de problèmes souvent ignorés — impossibles à traiter au cours d'une journée de travail — et qu'ils sont associés à l'examen et à la discussion de sujets qui les intéressent en premier lieu, leur donne le sentiment de participer à l'effort de l'entreprise. Plus à l'aise et libres d'apporter le fruit d'une expérience ou d'une opinion personnelle, ils reprennent confiance en eux-mêmes et vis-à-vis de l'entreprise, acquièrent une autorité renforcée et une meilleure compréhension des nécessités industrielles et sociales et, par contrecoup, retirent un élan nouveau pour l'accomplissement de leur tâche quotidienne. Cette confiance et cet enthousiasme se communiquent alors aux échelons inférieurs.

De tels résultats ne s'obtiennent naturellement pas en un jour. Il faut du temps et de la patience, surtout lorsqu'il s'agit d'habitudes prises. Mais ils conduisent à ce qu'on recherche : produire le maximum en quantité et qualité, dans une atmosphère de franche et loyale collaboration, non seulement par souci de satisfaire ses chefs, mais pour répondre à ce besoin profond de l'homme pour qui servir est un devoir et bien servir un plaisir.

L'efficacité de cette formation dépend de quatre conditions fondamentales : personnalité de l'animateur — appui sincère et constant de la direction — application pratique de l'enseignement donné — choix des programmes.

Si la personnalité de l'animateur et le choix des programmes jouent un grand rôle, l'appui de la direction et l'application pratique de l'enseignement donné sont indispensables.

La direction de l'entreprise, comme celle de l'usine, doivent être conscientes des difficultés d'une telle formation, croire à son utilité, la soutenir à fond et tout faire pour éviter qu'il ne subsiste à l'usine des cas d'injustice notoire ou de graves erreurs psychologiques. Sinon, elles mettent l'animateur dans une fausse position et compromettent elles-mêmes les chances de réussite de cette action importante.

D. Choix d'un programme

Le choix des programmes peut varier suivant la nature de l'entreprise et la mentalité locale, mais il ne s'écartera pas de ces quelques principes : exposé préalable de sujets généraux avant l'étude, en petits groupes, de problèmes particuliers — présentation de problèmes ayant une actualité dans l'entreprise — adaptation de l'information et de la formation au niveau des participants — continuité de la formation — objectivité et simplicité des exposés — salle de réunions n'ayant pas l'aspect d'atelier ou d'une classe — matériel de démonstration pour captiver l'intérêt et susciter la curiosité des participants.

Voici, par exemple, quelques sujets du programme de cette expérience.

Problèmes généraux :

— Les problèmes de la productivité et de l'homme dans l'industrie moderne. Position et rôle des cadres intermédiaires dans la hiérarchie industrielle. Raison des rencontres entre chefs.
— Tour d'horizon de l'entreprise et de son organisation. Rôle des relations humaines.
— Les réalisations sociales de l'entreprise.
— Comment comprendre les hommes pour pouvoir les commander, les juger et les diriger sans les heurter, ou notions de psychologie élémentaire à l'usage des chefs.
— Comment assigner à chacun la tâche convenant à son tempérament et à ses aptitudes, ou sélection du personnel.
— Comment créer une organisation saine et rétablir l'équilibre naturel de l'homme dans l'entreprise, ou évaluation du travail.
— But et rôle de la rationalisation et de l'organisation scientifique du travail.
etc.

Problèmes particuliers :

— Les chefs, leur position et leurs responsabilités dans la chaîne industrielle.
— Principes et règles de l'art d'instruire, de former et de commander.
— Comment attacher le personnel à l'entreprise et surtout les jeunes.
— La formation du personnel.
— La discipline.
— Les accidents. Leurs causes, leur prévention. Le rôle du chef.
— L'ordre et la propreté. Le rôle du chef.
— Comment lutter contre le gaspillage.
— Relations bureaux-ateliers.
— Comment combattre la monotonie.
— Les sources du mécontentement dans le travail. Moyens de les éviter.
etc.

La « Formation psychologique et sociale » des chefs — étendue si possible aux exécutants [1] — est la deuxième condition à remplir pour créer une organisation saine du personnel. Si la « Sélection » donne à l'homme le travail qui lui convient, la « Formation » crée un climat qui le stimule. Ces deux méthodes sont donc les deux piliers de l'organisation du personnel. L'évaluation du travail en est cependant la clef de voûte, car elle supprime le malaise qui peut subsister dans une entreprise quand le travail n'est pas apprécié à sa juste valeur.

[1] Dans une entreprise que nous connaissons bien, cette formation, qui a commencé voici cinq ans, a été étendue à tout le personnel employé et ouvrier (environ 2000 personnes). De l'avis même du directeur, c'est à cette formation intense et générale, ainsi qu'à quelques méthodes d'organisation humaine, qu'on doit le redressement social de cette usine et le dynamisme productif actuel.

TROISIÈME MÉTHODE

3. Evaluation du travail

A. Origine

Les Etats-Unis sont les pionniers de « l'évaluation du travail ». Vers 1930, les responsables de l'industrie cherchèrent les causes de certaines difficultés dans les rapports du travail et reconnurent qu'une échelle des emplois qui n'est pas équitable, c'est-à-dire qui ne tient pas suffisamment compte des différentes responsabilités ou difficultés attachées aux fonctions, crée chez les travailleurs un sentiment de « frustration ». Des efforts furent donc tentés pour évaluer et classer les postes de travail d'après des critères aussi scientifiques que possible et qui puissent être acceptés tant par les travailleurs que par les employeurs [1].

Si la question de la classification des emplois, prise dans son ensemble, dépasse le cadre des « relations humaines » et relève des négociations entre employeurs et syndicats, elle a cependant une influence suffisamment grande sur le comportement des salariés pour que le malaise consécutif à une fausse appréciation du travail soit une question qui concerne au plus haut point les « relations humaines ». C'est pourquoi l'évaluation du travail, qui facilite beaucoup les relations entre chefs et subordonnés, constitue actuellement une des bases fondamentales des relations humaines dans l'entreprise [2].

L'évaluation du travail a connu un grand succès aux Etats-Unis, surtout depuis la fin de la dernière guerre. Elle a conquis ensuite l'Europe, d'abord l'Allemagne, puis d'autres pays fortement industrialisés, en particulier l'Angleterre, la Hollande, la Belgique et la France.

En Suisse, ce fureut surtout les industries métallurgiques qui étudièrent d'abord les méthodes américaines. Puis, sous l'impulsion de l'Institut d'organisation industrielle du Polytechnicum, l'évaluation du travail fut introduite dans un certain nombre d'entreprises plus ou moins grandes. En 1950, un congrès international sur ce problème eut lieu à Genève. Actuellement quelques experts de différentes entreprises finissent de mettre au point, sous les auspices de l'Institut précité et de l'Union centrale des associations patronales suisses, une méthode qui puisse répondre aux nécessités de l'industrie suisse.

B. But et principes

Le point de départ de l'évaluation du travail est une vérité d'évidence : « on ne peut apprécier sainement que ce qu'on connaît bien ». Pour convaincre les subordonnés qu'on connaît leur travail, les difficultés et inconvénients qu'il comporte, pour leur faire prendre conscience du rôle qui est le leur dans la marche de l'entreprise et l'amélioration du travail, pour leur montrer que la direction tient compte des responsabilités et des exigences de leur emploi — dans la rémunération — pour utiliser au mieux leurs aptitudes et mettre

[1] Cf. Rapport Bureau International du Travail, Genève 1954.
[2] Cf. Michel Robin : *Le progrès industriel*, 1955.

chacun à sa place, il faut définir avec exactitude ce qu'on exige du personnel, c'est-à-dire connaître exactement les exigences des différents postes de travail et leur degré d'intensité.

Les méthodes d'évaluation apportent cette possibilité. Grâce à un même critère d'appréciation, elles permettent de mesurer objectivement tous les emplois et d'en connaître exactement les différents éléments. Cette mesure se fait au moyen de « points », sur la base d'une série de facteurs ou étalons établis d'avance. Si le nombre des facteurs (en général une vingtaine) et l'échelle des points de mesure varient suivant les méthodes, par contre le but et les principes de celles-ci sont identiques.

Le but premier de la plupart de ces méthodes est d'établir une classification des emplois qui tienne compte des responsabilités et des difficultés attachées à chaque fonction afin de permettre aux employeurs, comme aux organisations patronales et syndicales, de fixer équitablement une échelle des salaires correspondante. L'idée de base est que les employeurs et les salariés ont un même intérêt à supprimer le malaise qui résulte d'une méconnaissance des efforts et des responsabilités professionnelles, que cette méconnaissance se manifeste moralement ou matériellement. Bien que la législation de certains pays apporte déjà des correctifs à cet égard — en fixant différentes catégories de travaux ou de salariés — il n'en subsiste pas moins qu'à l'intérieur même d'une entreprise il reste de nombreuses fonctions, comportant des difficultés très variables, pour lesquelles aucune distinction n'est faite. On les groupe, faute de pouvoir faire autrement, dans les catégories qui paraissent être les plus rapprochantes et l'on cultive ainsi, sans le vouloir, un mécontentement qui entraîne d'interminables discussions et paralyse le rendement [1]. Une autre raison est que « l'écrasement » de la hiérarchie des différentes catégories de salariés (manœuvre — ouvrier qualifié — professionnel — contremaître — cadre) retient bien des hommes qualifiés de prendre des responsabilités ou annihile l'enthousiasme des mieux intentionnés qui, se croyant victimes d'une injustice, accusent la direction de ne pas connaître ou savoir apprécier leur travail.

Le second but de ces méthodes d'évaluation est d'utiliser les renseignements donnés par cette mesure pour la sélection professionnelle du personnel et pour certains problèmes d'organisation interne.

En un mot, l'évaluation du travail se propose de mettre de l'ordre dans l'entreprise et d'éliminer l'arbitraire et le hasard dans les rapports et l'appréciation du travail.

Analyser et mesurer les différents emplois d'une entreprise représente un long travail. Ce travail est confié en général à un « spécialiste-analyseur » ou à une personne qui a une grande expérience industrielle, beaucoup de tact, de jugement et de persévérance. Son rôle consiste non à mesurer les individus, mais les *fonctions*, avec le concours des responsables de l'entreprise (contremaître — chef de fabrication — ingénieur d'exploitation — direction — parfois l'ouvrier lui-même).

[1] Dans une usine, un manœuvre engagé à faire un travail de fabrication, comportant une assez grande responsabilité, a refusé en disant : « Le salaire de cette fonction ne paie pas cette responsabilité. Si je manque la cuite, ma seule récompense est une engueulade ou un renvoi ».

Avant d'introduire l'évaluation du travail, il est indispensable de bien renseigner tous les organes responsables de l'entreprise, les contremaîtres, les délégations des employés et des ouvriers, sur les buts et les principes de la méthode afin qu'ils en comprennent les avantages et en facilitent l'application.

L'évaluation du travail s'est faite jusqu'ici surtout dans les fabriques. Depuis quelques années, cependant, ces méthodes s'introduisent également dans les administrations publiques et industrielles. En raison même de l'équité et de l'ordre que ces méthodes apportent dans le travail, il est à prévoir qu'elles vont prendre un grand essor comme en Amérique. Le climat de confiance et de loyale collaboration qu'elles apportent ne peut qu'être favorable à leur avenir.

C. Une méthode originale

C/1. Exposé et principes. La présente méthode s'applique aux fonctions d'une usine, c'est-à-dire à tous les exécutants, jusqu'aux petits contremaîtres y compris. Etudiée en Angleterre en 1951, sur base d'expériences semblables faites dans quelques grandes entreprises anglaises, elle fut mise au point en Suisse avant d'être expérimentée à l'étranger. Des perfectionnements ont été apportés lors de son introduction récente en Suisse.

Cette méthode est semblable, dans ses buts et ses principes, aux autres méthodes d'évaluation du travail. Ce qu'elle présente toutefois de particulier, c'est la technique avec laquelle se mesurent les différentes exigences et la forme sous laquelle se présentent les résultats obtenus. Parce que l'idée première de cette méthode n'était pas tant la question de la classification et de la rémunération que celle de l'organisation du personnel, elle présente — outre l'utilité des autres méthodes d'évaluation — certains avantages particuliers pour choisir, former, rétribuer, contrôler, diriger et stimuler les salariés avec toute l'objectivité et l'équité possibles. Ce qui la distingue encore, c'est le moyen qu'elle donne d'associer le personnel à l'amélioration du rendement et d'obtenir son adhésion dans l'organisation productive et sociale de l'usine. Pour ces raisons, son introduction est probablement plus longue.

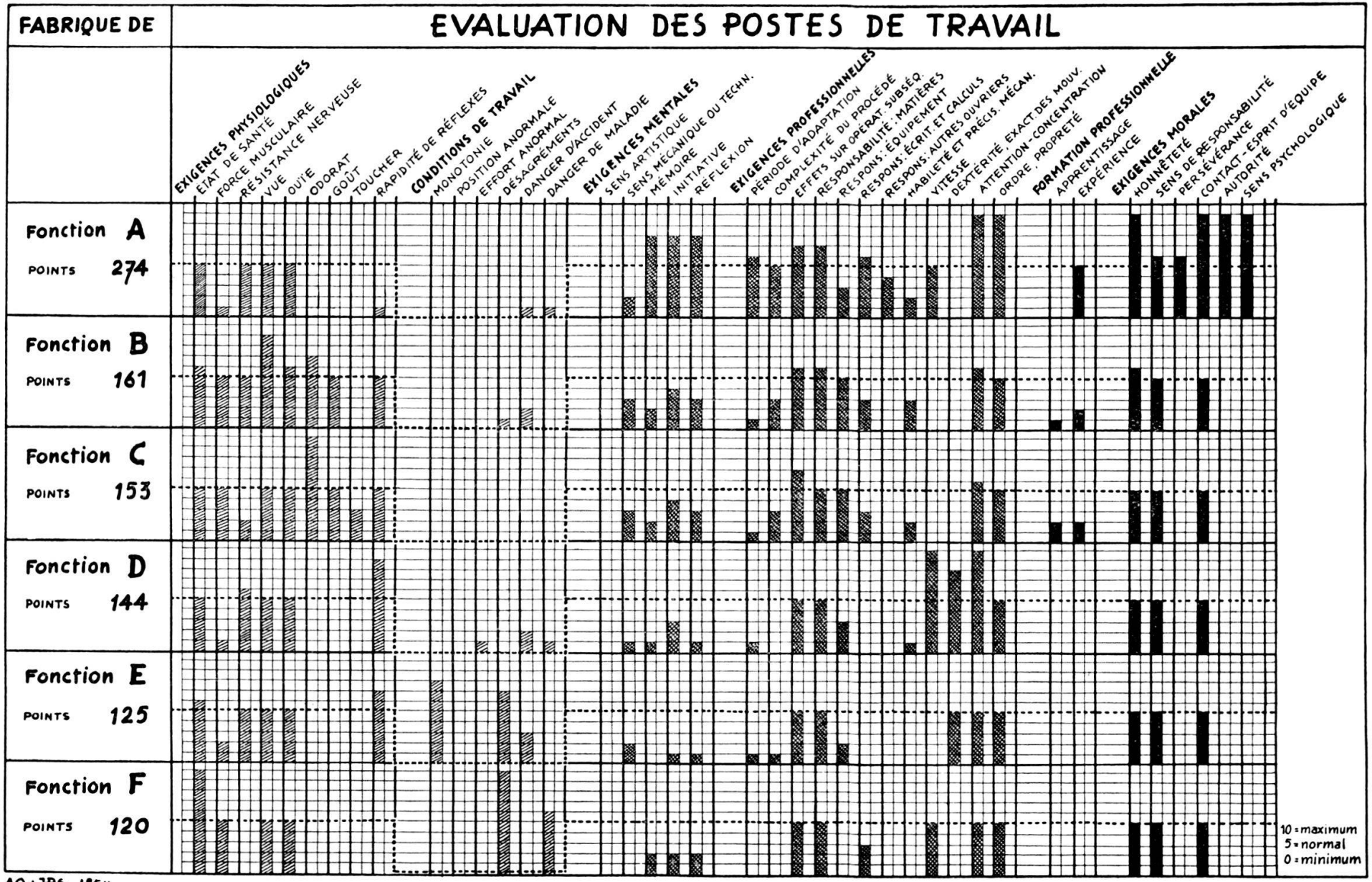
L'analyse et la mesure des postes de travail selon les exigences habituellement reconnues comme essentielles dans l'industrie, se font dans cette méthode au moyen de 40 facteurs ou critères d'appréciation, groupés en six catégories (voir graphique) :

I. *Exigences physiologiques :* état de santé — force musculaire — résistance nerveuse — vue — ouïe — odorat — goût — toucher — rapidité de réflexes.

II. *Conditions de travail :* monotonie — position anormale — effort — désagréments — danger d'accident — danger de maladie.

III. *Exigences mentales ou intellectuelles :* sens artistique — sens mécanique ou technique — mémoire — initiative — réflexion.

IV. *Exigences professionnelles :* période d'adaptation — complexité du procédé — effets sur opérations subséquentes — responsabilité matières — responsabilité équipements — responsabilité écritures ou calculs — responsabilité autres ouvriers — habileté et précision mécaniques —


FABRIQUE DE
EVALUATION DES POSTES DE TRAVAIL
EXIGENCES PHYSIOLOGIQUES
ÉTAT DE SANTÉ
FORCE MUSCULAIRE
RÉSISTANCE NERVEUSE
VUE
OUÏE
ODORAT
GOÛT
TOUCHER
RAPIDITÉ DE RÉFLEXES
CONDITIONS DE TRAVAIL
MONOTONIE
POSITION ANORMALE
EFFORT ANORMAL
DÉSAGRÉMENTS
DANGER D'ACCIDENT
DANGER DE MALADIE
EXIGENCES MENTALES
SENS ARTISTIQUE
SENS MÉCANIQUE OU TECHN.
MÉMOIRE
INITIATIVE
RÉFLEXION
EXIGENCES PROFESSIONNELLES
PÉRIODE D'ADAPTATION
COMPLEXITÉ DU PROCÉDÉ
EFFETS SUR OPÉRAT. SUBSÉQ.
RESPONSABILITÉ: MATIÈRES
RESPONS.: ÉQUIPEMENT
RESPONS.: ÉCRIT. ET CALCULS
RESPONS.: AUTRES OUVRIERS
HABILETÉ ET PRÉCIS. MÉCAN.
VITESSE
DEXTÉRITÉ, EXACT. DES MOUV.
ATTENTION-CONCENTRATION
ORDRE, PROPRETÉ
FORMATION PROFESSIONNELLE
APPRENTISSAGE
EXPÉRIENCE
EXIGENCES MORALES
HONNÊTETÉ
SENS DE RESPONSABILITÉ
PERSÉVÉRANCE
CONTACT-ESPRIT D'ÉQUIPE
AUTORITÉ
SENS PSYCHOLOGIQUE
Fonction A
POINTS 274
Fonction B
POINTS 161
Fonction C
POINTS 153
Fonction D
POINTS 144
Fonction E
POINTS 125
Fonction F
POINTS 120
10 = maximum
5 = normal
0 = minimum

AQ + JPS. 1954

vitesse — dextérité et exactitude des mouvements — attention, concentration — ordre et propreté.

V. *Formation professionnelle :* apprentissage — expérience.

VI. *Exigences morales :* honnêteté — sens de responsabilité — persévérance — contact, esprit d'équipe — autorité — sens psychologique.

Ces facteurs peuvent paraître nombreux. Ils sont toutefois nécessaires pour tirer tous les avantages que recherche cette méthode. Chaque facteur a été soigneusement défini. Ainsi, toute personne appelée à se pencher sur l'évaluation du travail appréciera et mesurera les exigences des fonctions sur une base commune et cela quel que soit le centre de production envisagé. D'autre part, en utilisant un formulaire (Feuille d'analyse et de mesure) contenant ces 40 facteurs, elle ne risquera pas d'oublier certaines exigences qui, pour n'être pas visibles, n'en sont pas moins essentielles.

Pour mesurer le travail, on se sert de *points* qui, dans cette méthode, vont de 0 à 10 : le maximum est 10, le normal 5 et le minimum 0. Mesurer une fonction, c'est donc déterminer, entre 0 et 10, le degré d'intensité de ses différentes exigences.

Pour éliminer autant que possible toute appréciation personnelle, l'expérience a montré qu'il était nécessaire d'établir un *code* ou *grille* fixant les différents points à donner et leur justification. C'est ainsi qu'il existe une *instruction* donnant, dans le détail, les principes de la méthode, ses avantages et son mode d'emploi, ainsi qu'un *code* donnant les définitions de chaque facteur et les points à fixer — entre 0 et 10 — suivant le genre ou les conditions de travail.

Exemple : Facteur « Période d'adaptation ». Cat. IV/1.

Définition : La période d'adaptation ne doit pas être confondue avec *l'expérience* qui est mesurée séparément sous catégorie V, chiffre 2. Par « période d'adaptation » il faut donc entendre la période généralement admise pour qu'un opérateur, placé à un nouveau poste — que ce poste demande ou non de l'expérience — s'accoutume à son travail et soit à même de le faire seul.

L'indice de qualification de 0 à 10 sera fonction du *temps* nécessaire à cette adaptation, selon l'échelle suivante :

Code :

0 =	Moins d'une semaine		
1 =	1 semaine et plus		
2 =	3 semaines et plus		
3 =	6	»	»
4 =	9	»	»
5 =	12	»	»
6 =	15	»	»
7 =	18	»	»
8 =	21	»	»
9 =	24	»	»
10 =	26	»	»

L'analyse et la mesure des postes de travail se font sur place et se discutent avec les contremaîtres. Ces derniers doivent toutefois remplir préalablement un *questionnaire* donnant la description détaillée du poste de travail, ainsi que certaines données indispensables pour la mesure des points (poids à porter, vitesse des machines, inconvénients du travail, etc.). Ce questionnaire active grandement l'introduction de la méthode. L'analyse et la mesure d'un emploi doit se faire sur la base d'un « standard » de performance normale ou acceptable et non d'après une performance idéale ou irrationnelle.

Un autre principe important à relever est celui des « cœfficients de pondération ou de revalorisation » à utiliser. En effet, les différents facteurs n'ont pas tous la même importance dans la valeur d'un travail donné. Il s'agit donc de tenir compte de cette importance variable. Mais au lieu de fixer pour chaque facteur une échelle de points pondérés comme cela se fait en général, on nuance, dans cette méthode, l'importance des facteurs en fixant des « coefficients de pondération » par catégories d'exigences. Ces « coefficients de pondération » ont été fixés comme suit :

Exigences physiologiques Conditions de travail	coefficient 1
Exigences mentales Exigences professionnelles	» 1,5
Formation professionnelle Exigences morales	» 2

Il suffit donc, pour obtenir la valeur finale et le classement en points des différentes fonctions, de multiplier le total des points obtenus dans chaque catégorie par le coefficient correspondant. Cette manière de faire a de grands avantages : 1. Les travailleurs comprennent facilement la méthode ; 2. il est possible d'établir des graphiques très suggestifs ; 3. Les résultats obtenus peuvent servir à d'autres fins que la rémunération et être utilisés par toutes les instances hiérarchiques d'une usine.

C /2. Marche à suivre. L'introduction de cette méthode est suffisamment importante du point de vue du travail qu'elle implique et des résultats qu'elle apporte pour qu'on suive une certaine procédure. En voici la ligne générale :

— *Information préalable :* projection ou exposé de graphiques pour illustrer la méthode.

— *Visite générale de l'usine :* prise de contact avec les chefs ; établissement de la liste des fonctions de l'usine, par atelier.

— Distribution, aux contremaîtres, des *questionnaires* destinés à récolter la description des postes de travail de leur circonscription et les données indispensables pour la mesure des points.

— *Analyse et mesure des emplois* sur place, avec le contremaître. Inscription sur le formulaire « Analyse et mesure des postes de travail » (à l'appui du code) des points à donner pour chaque facteur. Justification de certains points si nécessaire ; indication des améliorations productives et sociales découvertes.

— Transcription des points donnés sur un tableau *valeur comparative des diverses fonctions.* Ce tableau donne, par atelier, le détail des points pour chaque fonction. Il permet de comparer les résultats obtenus, de les discuter avec la direction ou les chefs responsables, et de se rendre compte si les résultats s'équilibrent.

— *Totalisation des points* et revalorisation des catégories au moyen des coefficients de pondération ; *classification des fonctions* d'après les points obtenus.

— Etablissement de *graphiques* illustrant la valeur de chaque fonction, sous tous ses aspects. Trois couleurs différentes nuancent les 3 groupes de pondération. Une ligne pointillée, passant par le point 5, mais brisée sous les « conditions de travail » au point 0 indique la position normale de chaque facteur et permet de se rendre immédiatement compte des exigences particulièrement prononcées et des conditions de travail à améliorer.

C /3. Avantages et utilité de la méthode. Les données chiffrées qu'apporte cette méthode et les « graphiques » qu'elle permet d'établir offrent les avantages suivants :

1. *Une documentation complète et détaillée du travail d'une usine, des différents emplois qui existent et de leurs exigences respectives.*

Inutile d'insister sur l'utilité d'une telle documentation pour la *formation*, l'*information* et la *sélection du personnel.* Cette documentation peut servir également pour certains travaux d'organisation du travail, problèmes du personnel, études techniques ou autres. Elle peut enfin être utilisée pour monter une « batterie de tests » qui réponde aux exigences essentielles de l'entreprise. Chercher à comprendre les hommes, c'est commencer par bien connaître leur travail.

2. *Une classification nuançant objectivement les différents postes de travail d'une usine en fonction des difficultés et des responsabilités qu'ils comportent et permettant de fixer une rémunération correspondante qui soit équitable.*

L'importance et les raisons de cette classification ont déjà été soulignées. L'analyse et la mesure des fonctions — bases de cette classification — créent d'autre part un climat de confiance et de sécurité parmi le personnel, qui sent que son travail, si simple soit-il, est examiné à fond sur des bases qui sont les mêmes pour tous et qu'il comprend. Cette classification peut encore être utilisée comme base de discussion lors de l'établissement ou de modifications des contrats collectifs.

3. *Un moyen pour diriger, contrôler et stimuler le personnel sur des données objectives — fiche de qualifications — prime de mérite.*

Trop souvent, on porte un jugement définitif sur un subordonné d'après le rapport sommaire et plus ou moins partial qu'en fait son chef direct. La direction ou les organes responsables peuvent être ainsi amenés à condamner ou surestimer involontairement un membre du personnel sans avoir pu, au préalable, contrôler si ce rapport est complet et tient compte de tous les élé-

ments. Le correctif qu'apporte cette méthode à cet égard est la *fiche de qualifications*. Cette fiche situe la position de l'intéressé par rapport aux exigences de son poste. Elle signale les aptitudes exceptionnelles utilisées ou non et donne les indications essentielles sur l'attitude générale de l'intéressé dans son travail, voire même ses défauts. En la consultant, il est possible de prendre équitablement les mesures qui s'imposent : pénalisation, mutation, promotion, récompense. La direction, d'autre part, possède une base objective sur laquelle s'appuyer dans les décisions — parfois lourdes de conséquences — qu'elle peut être appelée à prendre dans les problèmes du personnel. Ces qualifications se calculent sur les mêmes bases que la méthode d'évaluation, c'est-à-dire sur une échelle de points de 0 à 10. Pour qu'elles se fassent impartialement et soient acceptées du personnel, il convient de discuter les points donnés, d'une part avec le chef direct, d'autre part avec l'intéressé. Là où il y a désaccord, une confrontation et une mise au point s'imposent.

Cette fiche de qualifications permet d'autre part d'établir une *prime de mérite* destinée à récompenser le personnel pour la qualité de son travail, son efficience, sa discipline, pour son attitude vis-à-vis du travail, des chefs et des collègues, pour le soin qu'il apporte aux biens de l'entreprise, etc. Cette prime, qui récompense les bons éléments sur d'autres bases que les primes à la production ou travaux aux pièces, est un stimulant tangible. Parce que cette prime fait appel à l'amour-propre et au sens de responsabilité du personnel, elle doit entraîner son adhésion à l'amélioration de la productivité prise dans son sens large. Alors que la prime à la production se place uniquement sur le plan quantitatif et contraint l'ouvrier à se dire : « Je gagnerai davantage si je produis davantage », la prime de mérite le fait penser autrement : « En faisant du bon et du beau travail, je gagnerai davantage ». La différence psychologique de ces deux stimulants est suffisamment grande pour qu'on se rende compte des avantages de la prime de mérite et de ses répercussions sur l'atmosphère du travail et le rendement. Cette prime n'a pas encore été appliquée dans cette expérience, mais les entreprises qui l'ont essayée disent obtenir d'excellents résultats.

4. *Organisation et hygiène du travail.*

En consultant les graphiques, les organes responsables de l'entreprise — direction, chef du personnel, service médico-social, bureau d'organisation, chefs de service et contremaîtres — peuvent voir rapidement quels sont les postes où l'intensité de certaines exigences (figurant en particulier dans les deux premières catégories) pourrait être diminuée soit par une meilleure organisation du travail, soit par des mesures d'ordre social.

Du point de vue « organisation du travail », une installation technique plus rationnelle ou un meilleur aménagement du poste de travail pourront très souvent diminuer les points de certains facteurs tels que, par exemple, « force musculaire » — « effort » — « position anormale », tout en augmentant l'efficience et le rendement de l'opérateur.

Du point de vue « social », des mesures d'hygiène, des précautions techniques ou une action psychologique (formation et information) pourront être

prises pour diminuer les risques d'accidents, de maladie et les inconvénients du travail, particulièrement là où ces risques sont signalés.

Quant à la monotonie — conséquence inévitable de la mécanisation et de la subdivision du travail — elle a des effets suffisamment importants sur l'état d'esprit du personnel et son rendement, sur l'absentéisme et les démissions, pour qu'on ne considère pas ce facteur comme sans remède. C'est la raison pour laquelle cette méthode a introduit cet élément dans l'analyse, afin de pouvoir attirer l'attention de la direction, du chef du personnel, de l'assistante sociale et des chefs directs en particulier sur les postes où ce facteur existe, afin de les engager à ne pas en sous-estimer l'importance du point de vue productif et social et à le combattre avec persévérance. Voici quelques correctifs ayant fait leurs preuves : changement de poste quand cela est possible — musique fonctionnelle là où il n'y a pas de bruit, mais musique bien choisie et à certains moments de la journée — travail en groupes suivant les possibilités. L'effet psychologique le plus stimulant reste cependant le contact et l'encouragement personnel au lieu du travail ainsi que l'intérêt qu'on ne cessera de prendre pour les travaux monotones [1].

5. *Préparation de cours de cadres.*

Cette méthode donne une image suffisamment détaillée des conditions dans lesquelles chacun travaille pour qu'on puisse en tirer un enseignement dans un langage professionnel familier à chacun, comme aussi des cas pratiques pour la préparation des cours de cadres et pour les discussions.

6. *Bases d'étude et de comparaison.*

Pour une entreprise ayant différents centres productifs, cette méthode offre enfin une documentation utile comme bases d'étude et de comparaison pour divers problèmes d'organisation du travail, pour la politique des salaires, les problèmes du personnel, prix de revient, etc. En un mot, pour comparer et coordonner la politique sociale et productive des différents centres, tout en tenant compte des difficultés particulières à chacun d'eux.

Sans avoir la prétention de résoudre tous les problèmes du personnel, l'évaluation du travail apporte aux organes responsables d'une usine un moyen de contrôle et une technique devant les aider à diriger et à stimuler matériellement et moralement les subordonnés. L'objectivité, qui est la base même de cette méthode, a toujours entraîné l'approbation unanime de tous ceux qui ont affaire avec les problèmes du personnel. Elle donne d'autre part confiance aux salariés, qui savent et peuvent se rendre compte que leur travail est mesuré et apprécié sous tous ses aspects. C'est peut-être là le plus grand avantage de cette méthode. Par elle même, elle justifie déjà l'effort qu'elle demande pour son introduction et les frais qu'elle peut entraîner dans certaines usines en raison d'une mauvaise classification des emplois.

[1] C'est en remettant en particulier les graphiques au chef du personnel et à l'assistante sociale d'une usine que ces derniers se firent un devoir de rompre la monotonie du travail de certains ouvriers en venant les voir régulièrement et en s'intéressant à eux et à leur travail.

CONCLUSIONS

Ces trois méthodes, « Sélection » — « Formation » — « Evaluation », constituent les bases fondamentales de l'organisation du personnel et des relations humaines. Appliquées avec un réel désir d'objectivité, de simplicité et de respect des nécessités industrielles et humaines, elles sont l'indispensable corollaire des méthodes techniques de rationalisation moderne.

Protégeant l'entreprise contre ce qui entrave son essor et réduit le potentiel du personnel, défendant ce dernier contre l'arbitraire et ce qui blesse sa dignité, ces méthodes créent un climat favorable à l'épanouissement de l'individu et gagnent son adhésion à l'amélioration de la production et de la qualité : par contre-coup, elles stimulent le rendement de l'entreprise et le dynamisme économique.

Certes l'entreprise, et l'usine en particulier, ne sont pas des œuvres philanthropiques, ni des institutions d'éducation puisque leur but est purement économique et productif. Mais pour atteindre cet objectif, l'entreprise fait appel aux forces physiques, intellectuelles et morales des individus. Ces forces ne seront maxima, c'est-à-dire au service de cet objectif, que si l'entreprise sait les découvrir et les utiliser.

Ces trois méthodes sont donc des outils avec lesquels on peut atteindre ce résultat et construire l'avenir, mais à une condition : que les chefs, comme les exécutants, restent convaincus que « l'efficacité du tout est faite de celle des parties » et qu'il n'y a pas opposition entre « qualité et quantité » — « vitesse et précision » — « rationalisation et joie au travail » là où il y a « vérité » — « justice » et « compréhension ».

« On peut acheter le temps d'un homme, sa présence physique à un endroit donné, on peut acheter un nombre donné de mouvements spécialisés par jour et par heure, mais on ne peut pas acheter l'enthousiasme, l'initiative et la loyauté. On ne peut pas acheter le dévouement des cœurs, des esprits et des âmes. On doit les gagner. [1] »

[1] D'après une citation du président d'une grande entreprise américaine.

Tous les services du

CRÉDIT FONCIER VAUDOIS

auquel est adjointe la

CAISSE D'ÉPARGNE CANTONALE

garantie par l'Etat

sont à votre entière disposition

36 agences dans le canton - LAUSANNE