

L'organisation humaine de l'entreprise

Autor(en): **Quinche, André**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **7 (1949)**

Heft 3

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-133072>

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.

L'organisation humaine de l'entreprise

par ANDRÉ QUINCHE

licencié en droit, professeur à l'Ecole sociale, à Genève.

«L'entreprise peut-elle s'organiser socialement en tenant compte de l'évolution technique et des besoins inhérents à la nature humaine?»

* * *

M. André Quinche est entré au service de la société Nestlé en 1930. Tant à l'étranger qu'en Suisse, il s'est occupé de la rationalisation du travail industriel, des nouvelles méthodes de rémunération, des prix de revient et de tous les problèmes administratifs qu'ils impliquent; c'est en sa qualité de technicien de l'organisation des usines qu'il a touché subséquentement les problèmes humains et sociaux. Aussi son témoignage revêt-il une valeur d'expérience peu commune.

C.-F. DUCOMMUN
Sous-directeur Nestlé

I. INTRODUCTION

On a dit «que la grandeur du métier est d'unir les hommes». Est-ce vrai? Les événements sociaux de notre époque semblent donner un cruel démenti à cette affirmation et le rang des sceptiques ne fait que croître à mesure que se multiplient les échecs des expériences faites pour la paix du travail. Et pourtant, il reste vrai que le métier unit les hommes quand «il devient pour eux comme un compagnon»¹. Seulement cela n'est possible qu'à certaines conditions.

a) Que le métier ou l'entreprise soient bien organisés.

b) Que cette organisation soit faite avec un sens social véritable, qui ne soit ni politique, ni intéressé, mais simplement humain.

c) Que ce sens social s'intègre dans l'esprit de l'entreprise et anime tous les facteurs de la production et du travail.

Alors l'organisation de l'entreprise peut devenir équivalente de progrès, parce qu'elle crée et unit.

¹ Chs Haurez.

Le travail social comme l'organisation et la rationalisation du travail ont permis à ceux qui ont été en contact étroit avec les salariés (cadres, employés, ouvriers) d'acquérir de leurs expériences, en particulier :

La certitude que chacun désire, au fond de lui-même, apporter sa pierre à l'édifice commun ; *la conviction* que, pour faire grandir cet édifice, on ne peut plus dissocier les problèmes de la production de celui de l'homme, ni faire du travail social sans l'intégrer dans la vie et le rendement de l'entreprise.

Ce qu'il s'agit donc de faire, c'est, d'une part, sentir ce besoin et répondre à cette aspiration profonde de l'homme en cherchant des solutions qui feront de lui un collaborateur intégral, quel que soit son rang. *C'est là un problème spirituel*. D'autre part, il faut trouver à ces solutions des réalisations pratiques et durables qui concourent au rendement de l'entreprise. *C'est là un problème technique ou matériel*. Combiner ces deux aspects du problème, c'est rendre vivante l'entreprise et utiliser à des fins humaines la science, le capital, la machine et le travail.

L'entreprise comme la communauté humaine qui la compose ont des exigences que l'on doit avoir constamment présentes à l'esprit quand on veut s'occuper d'organisation sociale et s'efforcer d'atteindre l'objectif précité. Ces exigences, nombreuses et diverses, peuvent être résumées comme suit :

a) *L'entreprise*, quelle que soit sa grandeur et sa fonction économique, doit, pour vivre et se développer, « tourner », fabriquer des produits de qualité, produire avec un rendement optimum pour obtenir des prix de revient aussi bas que possible. Celui qui ignore ces exigences ne comprend rien au but de l'entreprise ; il s'efforcera en vain d'en organiser la communauté humaine qui la compose.

b) *L'homme*, quel que soit son rang et son rôle, éprouve le besoin, pour vivre et s'épanouir, de travailler, d'avoir une activité où il puisse donner son maximum, c'est-à-dire un travail qui corresponde autant que possible à sa nature et ses aptitudes ; il veut être placé dans des conditions matérielles et morales équitables qui sauvegardent sa dignité et celle de sa famille ; il désire se sentir intégré et apprécié dans l'entreprise, et non pas être traité comme un numéro. Il est indispensable que le chef

tienne compte de ces besoins, à défaut de quoi il prouve qu'il ne comprend rien à la nature humaine et il compromettra le rendement durable de l'entreprise, pour ne pas dire la paix sociale.

II. ORGANISATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Examinons maintenant comment l'entreprise peut s'organiser socialement et quelles sont les réalisations pratiques à envisager dans le cadre de cette organisation. A cet effet, il y a lieu de considérer le problème à trois points de vue :

- A) Point de vue patronal et commercial.
- B) Point de vue technique et industriel.
- C) Point de vue psychologique et social proprement dit.

A) *Point de vue patronal et commercial*

Ce côté-là du problème a déjà fait l'objet de nombreuses études autorisées. Néanmoins, pour être complet et ne pas ignorer tout ce que l'on doit au patronat, dont la tâche sociale première est de faire marcher l'entreprise, il semble nécessaire de rappeler, brièvement, la part importante qu'est la sienne dans l'organisation de la communauté humaine qu'il dirige.

1. Il doit d'abord être conscient *qu'il gère des biens dans l'intérêt général* et non pour son profit particulier.

2. Il lui incombe le soin de *prévoir et de faciliter l'organisation professionnelle du personnel*, afin qu'elle s'encadre dans la structure particulière de l'entreprise et permette à chaque élément du travail, (cadres, employés, contremaîtres, ouvriers), de se faire représenter auprès de la direction pour discuter et examiner avec elle tous les problèmes qui les intéressent directement.

3. C'est au patron aussi à veiller à ce que la *gestion et le contrôle des caisses et fonds sociaux* créés en faveur du personnel soient effectivement paritaires.

4. Il a aussi le devoir *de s'entourer d'un état-major d'hommes compétents et de cadres* qui soient, à tous les échelons de l'entreprise, des chefs dans toute l'acception du terme, c'est-à-dire des hommes capables, non seulement professionnellement et intellectuellement, mais aussi moralement, de comprendre leurs subordonnés,

de les enthousiasmer, et de les engager à prendre conscience de leur rôle particulier et à avoir la vision de l'œuvre commune¹. Le problème des cadres est de toute importance dans l'entreprise². Un seul contremaître, un seul chef de service peut compromettre, voire annihiler, tout le travail social fait par ailleurs si son attitude est celle d'un homme davantage préoccupé de sa situation personnelle et de son avancement que de la bonne marche de l'entreprise et de l'état physique, moral et professionnel de ses subordonnés. On juge la maison à travers son chef. Lorsque les cadres tiennent, tous les sauvetages sont encore possibles dans les périodes de crise. Si cela est vrai pour l'armée, c'est aussi le cas pour l'industrie, où n'« est chef finalement que celui qui mène parce qu'il sait et qu'on suit parce qu'on l'aime »³.

5. C'est au patron encore de *veiller à ce que l'organisation de l'entreprise soit rationnelle et harmonieuse*, tout en évitant, dans les grandes entreprises, que le compartimentage des fonctions ne fasse perdre la vue d'ensemble des problèmes, car on ne comprend alors plus les problèmes des autres et les difficultés qui naissent finissent par créer des malentendus dont on rend responsable autrui. On dresse finalement les gens les uns contre les autres.

6. Le chef doit également *faire participer tous ses collaborateurs au sort matériel de l'entreprise*, en procédant, lorsque les années sont favorables, à des répartitions de bénéfice équitables et en faisant comprendre à chacun, dans les années mauvaises, les raisons d'un sacrifice collectif.

7. C'est à lui, enfin, de *veiller à ce que les valeurs morales* qui ont fait la grandeur de notre civilisation chrétienne, c'est-à-dire l'honnêteté, la justice et la charité, ne s'arrêtent pas au seuil de l'entreprise⁴.

¹ L'image des trois casseurs de pierre est à rappeler : « Sur une route, un promeneur interroge trois casseurs de pierre. Au premier, il demande : Que faites-vous ? Réponse : Vous voyez bien, je casse des pierres. Au deuxième : Et vous ? Réponse : Moi, je gagne quinze francs par jour. Enfin au troisième : Et vous ? Réponse : Moi, j'aide à construire une cathédrale. »

Le premier ouvrier est prisonnier de son travail. Le deuxième est prisonnier de son gain. Le troisième est un homme libre qui a compris son rôle dans l'œuvre commune.

² Dans une usine, un cadre, professionnellement à la hauteur, mais insuffisamment préparé à manier son personnel, a fini par le dégoûter et l'indisposer contre l'entreprise. Sur sa caricature, faite un jour à la craie, on a pu lire cette inscription : « Les chefs choisis par des gens intelligents. Refusé à Buchenwald, trop brutal. »

³ Williamson.

⁴ Contrairement à ce que l'on croit, un chef ne perd pas son prestige en s'excusant, lorsqu'il lui arrive de réprimander à tort un de ses subordonnés. Il n'y a rien de tel qu'un geste de ce genre pour effacer l'amertume créée.

En conclusion, la tâche sociale du chef est celle de fixer les grandes lignes, de créer une atmosphère de confiance parmi le personnel, de l'animer en s'intéressant à son travail, en prenant contact avec lui aussi régulièrement que possible et en n'oubliant pas, aussi, que bien souvent un sourire, un regard, une poignée de main, un mot de sa part, sont des encouragements miraculeux pour les humbles ¹.

B. *Point de vue technique et industriel*

La rationalisation, l'organisation du travail et l'application des systèmes de rémunération aux pièces ou à la prime, qui sont légion, ont permis à ceux qui les ont appliqués avec un véritable sens humain de faire, de leurs expériences et des contacts personnels qu'ils ont eus avec les salariés, quelques constatations essentielles :

1. L'ouvrier, comme l'employé d'ailleurs, s'il a un réel besoin qu'on s'occupe de lui sur le plan social, n'en demande pas moins, sur le plan professionnel, que chacun soit mis à sa place (*the right man at the right place*), dans des conditions de travail aussi bien organisées que possible. L'homme a une répulsion instinctive pour tout ce qui est gaspillage de temps, d'argent, de matières et de dons personnels. Il n'est donc pas opposé à l'ordre, à l'économie, à la bienfaisance, pour autant qu'il sache qu'on cherche de tels résultats non seulement dans le cadre de son travail, mais encore autour de lui et dans l'ensemble des mesures prises dans tous les domaines de l'entreprise.

2. Ce n'est pas contre la machine, ou le progrès, ou la rationalisation proprement dite que se dresse le salarié, mais contre l'objectif qui trop souvent se cache derrière ces réalités. Se croyant visé personnellement par des mesures d'économie unilatérale, il n'a devant lui que le spectre du chômage, dont il se voit une des premières victimes.

3. La rationalisation, telle qu'elle est en général appliquée, ne fait pas appel à la collaboration véritable de l'ouvrier ou de l'employé. Subissant, plutôt que partageant, un système conçu en

¹ Un jeune ouvrier venu de la campagne se plaignait de l'atmosphère de l'usine ; ses patrons lui firent remarquer qu'il était bien payé et bien traité à tous égards. A quoi le jeune homme répondit : « Les vaches de mon père sont plus heureuses que moi ; chez nous, on cause avec les bêtes. »

dehors de l'entreprise, ils n'en comprennent pas les modalités et n'ont que rarement la possibilité d'en modifier les données selon leur expérience pratique. Ils subissent donc une amélioration du travail, mais ne la créent pas, ni ne la vivent. Ils restent ainsi méfiants à l'égard des systèmes qu'ils ne comprennent que partiellement et qui, selon eux, servent davantage l'intérêt du patron que celui de la communauté.

Ces constatations ne sauraient toutefois condamner toute mesure de rationalisation. Elles ne doivent pas nous amener à renoncer à introduire l'élément social et humain dans les questions de rendement, au contraire. Si l'on n'est pas encore arrivé à trouver l'organisation idéale du travail, c'est qu'on cherche davantage un profit qu'une solution humaine. On croit plus volontiers au rendement des systèmes qu'à celui de l'homme. Or, c'est en partant d'une base à la fois humaine et technique qu'on fera revivre chez l'ouvrier l'esprit d'équipe, qu'on transformera son attitude psychologique passive en une attitude active et qu'on déclenchera le ressort humain qui reste inactif en lui tant qu'il ne se sent pas participer effectivement à l'amélioration du travail.

Pour concilier le salarié et l'organisation scientifique du travail, plusieurs mesures s'imposent.

1. *Aménager les locaux, les machines, les outils* de façon à faciliter le travail du personnel en pensant d'abord à sa santé physique et morale¹.

2. *Veiller, dans toute la mesure du possible, à mettre chacun à sa place*, en s'efforçant d'utiliser le personnel selon ses aptitudes afin qu'il puisse s'épanouir et finalement rendre davantage. Ce qui importe, ce n'est pas seulement que les machines « rendent », mais que les hommes qui les conduisent ne se rendent pas. Un entretien personnel, un examen médical, des tests psychotechniques sont indispensables si l'on veut donner à chacun le poste qui lui convient et lui permettre de donner toute sa mesure.

3. *Créer un climat de confiance*. Comme c'est dans le contentement au travail que réside le vrai rendement, il faut connaître les causes de l'attitude psychologique passive du personnel et tout

¹ Locaux clairs et bien aérés. Machines suffisamment espacées avec des protections contre les accidents. Outils pratiques et en suffisance. Vestiaires, toilettes et installations sanitaires propres, modernes, sauvegardant la dignité humaine. (En lieu et place de pendoirs communs, par exemple, chacun devrait avoir une armoire individuelle.)

faire pour les éliminer. Or, il faut prendre le temps d'écouter les doléances des ouvriers et de comprendre leurs déceptions, professionnelles ou autres, souvent tenues secrètes, pour découvrir ce qui ne va pas. Des entretiens ouverts et dépourvus de toute contrainte hiérarchique permettent de saisir les points faibles de l'organisation ou de la rationalisation du travail et d'y porter remède. Enfin, par un contact personnel et régulier, on apprend des ouvriers eux-mêmes les trucs du métier, les défauts techniques des machines ou du matériel, comme aussi les causes physiques ou psychologiques du ralentissement de leur rendement personnel¹. Ces entretiens et ces contacts créent un climat propice à la mise en valeur de la personnalité de chacun : car l'ouvrier sent qu'on fait appel à sa collaboration, à ses capacités, à sa responsabilité d'homme, à son expérience, à son amour-propre². Il est prêt alors à faciliter l'introduction du système qui sera le plus approprié à l'industrie dans laquelle il travaille, parce qu'il devient indirectement l'artisan de l'amélioration qui en résultera.

4. *Appliquer des systèmes de rationalisation qui stimulent les ouvriers* à lutter contre le gaspillage de temps et des matières, à améliorer le rendement, à travailler en équipe (partout où cela est possible). Mais pour que ce stimulant soit véritable, il faut faire comprendre à l'ouvrier que la rationalisation, qui se propose aussi d'augmenter son pouvoir d'achat, n'est pas faite pour l'exploiter, mais que son but est de servir la collectivité, en cherchant à abaisser les prix de revient. Il faut aussi le récompenser pour l'effort supplémentaire fourni et lui verser des primes à la production équitablement établies. Il faut enfin l'encourager moralement,

¹ Une ouvrière, mère de famille, vient un jour, épuisée, à l'infirmerie d'une usine demander un réconfortant. Au cours de l'interview qu'elle a ensuite au Service social, il se révèle qu'elle travaille à une machine à clouer les caisses, où, debout toute la journée, elle se tient sur une jambe, alors que l'autre appuie sur la pédale quatre fois par minute. Frappé par l'épuisement physique et moral de l'intéressée et intrigué par la manière dont est utilisée cette femme, l'assistant social se rend au lieu du travail pour examiner, avec le contremaître, s'il n'y aurait pas possibilité de la déplacer. Il constate qu'il s'agit d'un travail par équipe de quatre (un homme, trois femmes). Calculant le rendement de cette équipe et son prix de revient comparé à la production d'une équipe de quatre hommes que lui donne le contremaître, il découvre alors qu'en utilisant quatre hommes, la production est de 40 % supérieure et le prix de revient plus favorable, malgré le taux à l'heure plus élevé des hommes, et obtient, dans l'intérêt du rendement et de la santé des ouvrières, une modification du travail.

² Dans certaines grandes entreprises américaines, à côté des bureaux d'études de l'organisation du travail, on a maintenant créé des services de direction psychologique, où l'on sonde et recueille, par toutes sortes de moyens discrets et par des tests, les plaintes, les griefs, les désirs du personnel qui serviront ensuite à orienter la direction sur les mesures à prendre

en d'autres termes, s'intéresser constamment à son travail, le remercier pour l'effort fait, lui montrer de la compréhension, afin que son labeur, souvent monotone et mécanique, ne lui paraisse pas plus dégradant ou moins important que celui de ses supérieurs¹. L'ouvrier souffre de ne travailler que pour une récompense matérielle; aussi, quand il arrive que le patron lui exprime sincèrement sa satisfaction, cette simple parole d'encouragement, si facile à dire, a un effet puissant dont ne se rendent malheureusement pas assez compte le monde patronal en général et les cadres en particulier.

« On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux ».²

Si l'on veut donc que les réalisations sociales créées par le patronat soient véritablement acceptées par le monde ouvrier, il faut attaquer le mal à la racine, rendre à l'ouvrier le goût à l'ouvrage dont il est aujourd'hui si souvent privé, pousser le respect du prochain jusque dans la production, avec d'autant plus de persévérance que le travail (surtout à la chaîne) est monotone, pénible, quelconque.³

¹ Dans une usine, quelques ouvrières, constamment poussées à produire davantage et accusées trop souvent de ne rien faire, ont déclaré un jour avec une tristesse profonde : « On nous décourage tout le temps. Ce n'est pas seulement de l'argent qu'on demande, mais un peu de reconnaissance. »

Ou cette contremaîtresse que l'on réprimande parce que la production n'a pas atteint les chiffres prévus par les bureaux techniques : « Quand on n'atteint pas la production prévue, on nous « engueule ». Mais quand on produit beaucoup, on ne dit jamais rien, jamais un mot de remerciement. »

Ou cette autre contremaîtresse : « Si l'on pouvait mener les gens par le cœur, on ferait une production double. »

² St Exupéry

³ Une firme américaine ayant découvert que le chronomètre n'est pas la clef du rendement a réussi non seulement à doubler le rendement, à réduire de 80 % l'absentéisme, mais à transformer complètement l'état d'esprit du personnel. A l'occasion d'une étude sur les effets de l'éclairage sur le travail, les ingénieurs qui en étaient chargés ont peu à peu découvert grâce au contact qu'ils avaient avec les ouvrières, que d'autres facteurs influençaient leur comportement et la production. Ils ont alors cherché ce qui les incitait à travailler davantage et ont procédé à toutes sortes de tests, tout en conseillant les ouvrières qu'ils soumettaient à cette expérience et en écoutant leurs doléances. L'expérience a d'abord été faite sur une équipe de six ouvrières, comme s'il s'agissait d'une expérience de laboratoire, et cela sans modifier en quoi que ce soit le système de rémunération en vigueur à la fabrique. Grâce au contact amical, les observations faites et les doléances examinées ont permis de trouver différents remèdes qui ont peu à peu transformé la mentalité et la tension du personnel en une collaboration spontanée à produire davantage. Cette expérience de laboratoire, avec chiffres à l'appui, a ensuite été soumise à la direction de l'entreprise, qui a donné l'autorisation de l'étendre sur toute l'usine. Ce qui a été surprenant, c'est que les ouvriers, délivrés de leur rancœur refoulée, ont vu le patronat et le monde sous un tout autre jour. Ils furent petit à petit pour la compagnie au lieu d'être contre elle. Ils se félicitèrent dorénavant de toutes les réalisations sociales créées par la Société, alors qu'ils les critiquaient

C. *Point de vue psychologique et social proprement dit*

« Pour que le monde se ressaisisse et retrouve son équilibre, il est nécessaire de rappeler aux hommes qu'une grande partie d'eux-mêmes appartient aux autres.² » Préoccupé par cette vérité et par le danger que présentent une science et une technique affranchies de toute contrainte, on s'est attaché sérieusement à résoudre les problèmes que pose l'aspect social du travail. Aujourd'hui, la plupart des mesures élémentaires font maintenant partie de la législation sociale du pays. Notre propos n'est pas de passer en revue tout ce qui a été fait, ni de prendre part à la polémique relative aux salaires ou aux assurances, bien que là aussi le sens social et l'équité fassent souvent défaut. Il s'agit bien plus de dégager des nombreuses réalisations sociales celles qui répondent à des besoins réels et qui sont ainsi indispensables à la bonne marche de l'entreprise.

1. *Mesures de prévoyance sociale*

Parmi celles-ci, mentionnons : celles qui se rapportent à *l'accident, au chômage, à la vieillesse, à l'invalidité, à la maladie, au décès*. Ce sont là des réalités qui peuvent bouleverser le budget familial des gagne-petits et qui, comme la vieillesse, avec ses perspectives d'hospitalisation ou d'assistance, sont de vrais cauchemars pour eux.

En ce qui concerne l'accident, le chômage et la vieillesse, des mesures ont maintenant été prises sur le plan national, avec la participation financière du salarié, du patronat et de l'Etat. Quant aux problèmes que soulèvent la maladie, le décès, l'invalidité, ils ont trouvé une solution satisfaisante dans les nombreuses entreprises qui ont créé des caisses interprofessionnelles ou paritaires. La solution paritaire semble bien être la solution la plus

auparavant. Bien plus, cette expérience eut sur les contremaîtres et les chefs de service un effet surprenant. Elle leur fit comprendre que la direction s'intéressait aux ouvriers en tant qu'êtres humains. Sachant en outre ce que bon nombre d'ouvriers avaient sur le cœur, il leur fut désormais impossible de les regarder comme de simples unités de travail.

Il faut se rappeler que l'état d'esprit du personnel se modèle sur celui qui le dirige.

² Chs Haurez.

heureuse. *Matériellement* d'abord, parce qu'elle permet la constitution plus rapide de fonds financiers importants. *Psychologiquement* ensuite, parce qu'elle donne un sentiment de sécurité juridique et de propriété que les fonds à bien plaie n'offrent pas. L'homme ne doit pas rester un éternel assisté.

Certes, il reste encore beaucoup à faire dans le domaine de la prévoyance. Le souci de sentir les siens malades est souvent plus grand que celui de l'être soi-même et encore nombreux sont ceux qui n'ont pas la possibilité de faire des économies pour faire face aux frais de maladie des leurs. Dès lors, on ne peut que souhaiter, dans l'intérêt de chacun, de voir se généraliser la prévoyance à l'égard des tiers.

2. *Fonds sociaux*

Au moindre accident de la vie, l'ouvrier ou le petit employé tombe rapidement au-dessous du minimum vital. Les dettes ou la sous-alimentation apparaissent alors au foyer. D'autre part, les assurances sociales, si généreuses soient-elles, ne prévoient de secours financier que pour une certaine durée. Au delà de ces limites réglementaires, c'est l'inquiétude et la misère. Mais alors, si la vie frappe plus durement les uns que les autres, il faut précisément secourir ceux dont la situation matérielle est précaire indépendamment de leur volonté. L'aide matérielle apportée autorise de s'enquérir des causes de la misère pour mieux y trouver remède. Pratiquement, la création d'un Fonds social alimenté par des versements périodiques et sur lequel est prélevé, après enquête, l'appui financier nécessaire est une solution recommandable. De tels secours ont bien souvent sauvé du désespoir des personnes accablées, luttant en silence contre les difficultés de la vie. Ceux qui en ont bénéficié ne parlent pas d'aumône, ni de paternalisme.

3. *Hygiène et santé*

Les mesures à prendre pour préserver la santé physique, morale, professionnelle et privée du personnel sont d'une importance indiscutable.

a) *Infirmierie*. C'est souvent à l'infirmierie que se font les premières confidences. La douleur physique crée le besoin de

confier à quelqu'un ses préoccupations. Ce premier centre d'accueil doit être confié à une infirmière (ou un samaritain) capable, discrète, compréhensive. L'infirmier sera bien aménagée, pourvue de tout le matériel nécessaire aux premiers soins à donner en cas d'accident ou de maladie.

b) *Service social*. Tous ceux qui ont un contact étroit avec les ouvriers et les employés constatent que beaucoup d'entre eux sont souvent retenus dans leur travail par de multiples préoccupations personnelles, d'ordre psychologique, matériel, professionnel, moral ou privé. Leur pensée en est remplie. Ne pouvant ou n'osant en parler à leur chef, ils les refoulent ou en font part à leurs camarades. Bien vite ces problèmes non résolus les aigrissent, les découragent dans leur travail, les entravent dans leur rendement et les indisposent finalement contre l'entreprise dans laquelle ils vivent. Il est courant et humain de rendre responsables ses chefs d'un état d'âme dont on souffre. Pour le chef qui est absorbé par son travail, souvent urgent et délicat, ou qui doit voir les choses sur le plan général, il est naturel qu'il soit porté à laisser de côté ce qui semble n'avoir pas grande importance. Mais pour l'ouvrier, déclarait l'un d'eux, « la vie est composée de petites choses. Un détail, un rien prennent des proportions imprévues. Ces riens sont le menu journalier, remplissent sa tête et ulcèrent son cœur. » Théoriquement, c'est à son chef ou à la direction qu'on devrait pouvoir s'ouvrir et confier ses préoccupations. Mais dans la pratique cela est rarement possible. *D'abord*, la direction n'a plus le temps de connaître la situation et les préoccupations de chacun ¹. *Ensuite*, et quelles que soient les qualités de cœur d'un chef, on redoute souvent de s'adresser à lui pour des questions personnelles et on n'ose pas le déranger pour des ennuis particuliers. *Enfin*, le chef est un galonné devant lequel on ne se sent pas souvent à l'aise. Ne risque-t-il pas de tenir compte dans les rapports de service des difficultés familiales à lui confiées ?

C'est à ce moment-là qu'une instance neutre s'impose et qu'un service social devient indispensable. Centre d'accueil, il est à la disposition du personnel, quelle que soit l'heure, quel que soit le problème. Son but est d'aider, de conseiller, d'encourager. Son

¹ Dans le bureau du directeur d'une grande usine, on peut voir, à l'entrée, sur un écriteau qui attire le regard, l'inscription suivante : « Soyez bref. Votre temps est aussi précieux que le mien. »

rôle est d'écouter, de comprendre, de s'occuper des autres en s'oubliant soi-même. Prêt à se résigner à sa propre souffrance, son titulaire ne peut se résigner à celle des autres. C'est à lui qu'on vient quand on ne sait plus où aller confier sa peine, c'est par lui qu'on passe quand on craint d'approcher autrui. Son action lente, qui n'a rien de spectaculaire, ni de publicitaire, fait tache d'huile. Un accueil compréhensif, un cas réglé, une injustice redressée, un renseignement utile donné, une intervention salutaire, un encouragement moral, un conseil judicieux ou un secours matériel bien placé, apportent satisfaction, favorisent la détente, amènent peu à peu tous ceux qui passent par des moments difficiles à chercher aide et réconfort, créent finalement une atmosphère de confiance, non seulement entre les salariés et le Service social, mais aussi envers la maison qui en a décidé la création et qui en supporte les charges. S'occupant de tous ceux qui viennent à elle, visitant les malades, entreprenant les démarches pour placer le personnel, les enfants à la montagne ou dans des colonies de vacances, l'assistante ou l'infirmière sociale doit aussi pressentir les besoins individuels ou collectifs, suggérer toute initiative propre à rendre service, à améliorer le rendement, à attacher le personnel à l'entreprise. C'est à elle aussi à provoquer et à organiser toute manifestation susceptible de rapprocher les hommes, de les éduquer, de les amener à un idéal plus élevé que celui qui reflète l'égoïsme humain.

Libérer le salarié de ses préoccupations et l'élever spirituellement n'est pas un effort que le Service social fait en vain. Sa rentabilité est tout aussi certaine que celle d'un capital bien géré, même si elle n'est pas immédiate. Seulement, il faut avoir la patience de croire à la reconnaissance de celui à qui l'on assure non seulement son gagne-pain, mais aussi et surtout la garantie qu'on s'occupe de lui en tant qu'homme¹.

c) *Soins à domicile*. La maladie est une des plus grandes causes de soucis et de surmenage dans les milieux modestes. Pour les

¹ Une infirmière, assistante sociale d'une grande usine, a en neuf mois complètement transformé l'atmosphère d'une fabrique, du haut en bas de l'échelle. Il suffisait, a raconté plus tard une contremaîtresse, qu'elle passe dans un atelier pour qu'une détente se fasse sentir, un souffle d'espoir se transmette dans tout l'atelier.

Une ouvrière, dans une situation personnelle très pénible et sur laquelle le Service social s'est penché avec cœur, a déclaré : « Si vous saviez comme cela fait du bien de penser que la maison s'occupe de vous même en dehors de l'usine. »

personnes vivant seules, elle peut être une vraie angoisse. Souvent, elle oblige le mari à renoncer à son gain pour soigner sa femme et s'occuper des enfants ou du ménage. C'est presque toujours une source de préoccupations légitimes qui entravent le rendement. On peut remédier à cet état de choses en engageant une « infirmière soignant à domicile », plus particulièrement dans les centres où le personnel actif et les retraités n'ont pas, à leur portée, l'aide nécessaire pour les soigner et s'occuper d'eux. Donnant des soins appropriés, apportant une aide ménagère, agissant par voie éducative dans les ménages, une infirmière qui a la vocation et la santé fait un bien immense autour d'elle ; il émane d'elle un rayonnement qui se reporte sur l'entreprise. Ne se sentant plus abandonnés en cas de maladie, les ouvriers sont moins soucieux, plus confiants. Ils éprouvent un sentiment de sécurité et de solidarité pour leur usine, que rien ne peut détruire, quand ils ont eux-mêmes connu ces heures douloureuses et pénibles. Les secours financiers ne sauraient remplacer cette œuvre d'entr'aide. Là où elle a été introduite, on a vu la confiance renaître, les frais d'hôpitaux et de maladie diminuer, l'influence éducative se faire sentir. Personne ne l'a jamais critiquée. Chacun finit par trouver dans cette messagère, toujours au service des autres, de jour ou de nuit, prête à faire des piqûres, des pansements, la toilette des malades, certains travaux domestiques, une vision de ce qu'est vraiment l'amour du prochain, une certitude de ce que peut être la sollicitude d'une entreprise qui pense à son personnel, même au-delà de l'usine.

d) *Garderie d'enfants*. Une ouvrière qui a des enfants en bas âge est inquiète de les laisser seuls, souvent sans surveillance, parfois exposés aux dangers de la rue, pendant qu'elle travaille à l'usine. S'il n'est pas normal qu'une femme abandonne ses enfants pour gagner sa vie, il est encore plus grave pour eux d'être laissés à la merci d'influences douteuses, hostiles ou indifférentes. Ce problème social, familial, éducatif exige une solution satisfaisante si l'on ne veut pas compromettre le rendement de l'usine et l'avenir des jeunes, l'espoir du pays. C'est pourquoi la création de « garderies d'enfants ou de crèches », à l'usine même, ou tout près d'elle, est devenue une nécessité depuis que la main-d'œuvre féminine est de plus en plus nombreuse. Une nurse qualifiée accueille les petits pendant les heures de travail et s'en occupe ; elle les divertit par des jeux, des travaux manuels et des

promenades, leur offre, matin et après-midi, des collations chaudes ou froides, suivant la saison¹. Une telle institution, tout en rendant service à la production et aux ouvrières, mères de familles, qui peuvent ainsi mieux se concentrer sur leur travail, agit aussi indirectement sur la jeunesse par voie éducative.

e) *Services médicaux et dentaires*. La santé physique du personnel est tout aussi importante et nécessaire au rendement de l'entreprise que sa santé morale. La maladie est une source de tristesse et de misère ; la santé une source de bonheur et de joie. Il faut donc s'efforcer de la conserver ou de la redonner. Indépendamment des avantages sociaux, il est aussi dans l'intérêt de l'entreprise et de son rendement que la capacité de travail du personnel ne soit pas réduite, que ses absences soient aussi rares que possible, que la caisse maladie et les fonds sociaux ne soient pas mis trop souvent à contribution.

Pour toutes ces raisons, bon nombre de grandes entreprises ont institué chez elles *l'examen médical régulier* du personnel, ainsi que *le dépistage de la tuberculose*. Dans bien des cas, ce service a même été étendu aux membres de la famille du personnel, afin d'éteindre les foyers d'infection et de sauvegarder la santé de l'union sociale qu'est la famille. Généralement, un service est installé à l'usine même et confié à des médecins à la fois spécialistes et humains. Leur rôle n'est pas de faire concurrence aux médecins traitants de la région (auxquels les malades ou tuberculeux découverts sont ensuite envoyés), mais, par une prophylaxie méthodiquement pratiquée, de procéder au dépistage des santés déficientes. Secondés dans leur travail par l'assistante sociale ou l'infirmière, qui tiennent entre autres les fichiers, font les démarches pour le placement en sanatorium ou pour trouver l'aide financière nécessaire, les médecins d'usines sont devenus, tant pour la direction que pour le personnel, un centre d'accueil très apprécié, grâce à leur autorité indiscutée et à leur sens des réalités industrielles et humaines.

L'hygiène sociale et professionnelle ayant eu pour conséquence l'amélioration sanitaire du personnel et l'augmentation du rendement, certaines entreprises, en Amérique en particulier, ont poussé plus loin encore leurs efforts à lutter contre les causes de la maladie.

¹ Dans la crèche d'une usine, une classe gardienne a même été organisée ; les progrès scolaires des enfants ont été tels, qu'ils ont été signalés par le corps enseignant de la localité.

Sachant que maintes maladies, telles que affections pulmonaires et tuberculeuses, sont dues souvent à un état dentaire déficient, ces maisons ont entrepris sur le plan professionnel la prophylaxie dentaire également.

Ces services médicaux et dentaires sont évidemment assez coûteux. Mais la sauvegarde de la santé du personnel, le rendement du travail et le renom de l'entreprise en justifient parfois la création.

f) *Colonies de vacances*. Il est souvent nécessaire de prévoir pour beaucoup d'ouvriers et d'employés à revenus modestes ou pour leurs familles, un changement d'air pendant l'époque des vacances. La création de colonies de vacances à la montagne ou à la campagne, par les entreprises qui en ont les moyens, ou le placement des enfants dans des homes privés sont des gestes de plus en plus appréciés ; le personnel sent ainsi que l'entreprise lui accorde non seulement les congés réglementaires, mais qu'elle cherche à procurer aux siens ou à lui-même des vacances bien-faisantes et peu coûteuses, capables de lui redonner un nouvel équilibre.

g) *Logements, villas familiales et maisons de retraite*. Les taudis et logements trop petits qu'habitent encore trop souvent des familles d'ouvriers, faute de moyens matériels, sont des foyers d'infection et parfois de haine inadmissibles aujourd'hui. L'entreprise qui veut être à l'avant-garde du progrès social ne saurait ignorer les conditions d'habitation de son personnel. Chacun devrait pouvoir trouver, en rentrant du travail, un home accueillant, confortable, avec un coin de terre à cultiver si possible. Il faut qu'il puisse y développer l'esprit de famille, qu'il s'y retrouve avec plaisir. Sinon, c'est le café, c'est l'évasion, c'est l'abandon de son chez soi. Pour développer l'esprit de propriété, la maison familiale, à un ou deux appartements, est l'idéal, surtout si le personnel sait qu'après un certain nombre d'années il peut en devenir l'acquéreur.

Pour les vieux collaborateurs qui restent seuls dans la vie, certaines entreprises ont même créé une maison de retraités ou prévu quelques chambres confortables dans des institutions charitables à des prix modestes. Libres d'accepter ou de refuser ce geste, ceux qui approchent de leur retraite se réconfortent à la

pensée que tout lien n'est pas perdu avec l'entreprise et qu'ils ne finiront pas nécessairement leurs jours dans un asile ou à la charge de l'Etat.

* * *

On pourrait allonger encore la liste des mesures sociales qu'il convient de prendre pour ménager la santé physique et morale du personnel. Des *allocations de naissance*, des *fortifiants* offerts à l'occasion d'une visite personnelle à domicile, un ou deux *jours de congés payés pour des événements familiaux*, des *réfectoires* et *foyers accueillants* où l'on peut manger, se détendre, se distraire, la *préparation de repas complets* à des prix modiques, (également pendant le week-end afin que certains célibataires ou veufs trouvent dans le foyer de l'entreprise le home qu'ils n'ont pas), une *collation modeste* servie au lieu du travail lorsqu'un effort particulier est demandé, la *disposition des installations sociales* de l'usine pour les familles des ouvriers, sont des gestes qui marquent la sollicitude de l'entreprise envers la famille du salarié.

Enfin, le soin qu'on apportera à *visiter les malades*, à prendre part aux *événements heureux ou malheureux de la famille* de son personnel, comme aussi à *maintenir un lien avec les anciens collaborateurs retraités* en les visitant, en faisant un geste à l'époque des fêtes, n'est pas un effort fait en vain, car il crée une communauté, non seulement par le lien du travail, mais également par celui de leur vie familiale.

4. Réintégration professionnelle

Ce que chacun souhaite, c'est d'être associé au développement de la maison dans laquelle il travaille, de participer en quelque sorte à son aventure, de concourir à son rendement. Malgré la rationalisation grandissante de notre époque, il faut à tout prix répondre à ce besoin. A défaut, le personnel se désintéressera progressivement de l'entreprise, de son travail. Son épanouissement et son rendement en souffriront et l'esprit d'équipe en sera atteint.

A cet effet, il y a lieu de créer :

a) *Des associations de cadres, employés et ouvriers* qui, par l'entremise de leur délégation, examinent avec la direction, au

moins une fois par mois, les questions qui les touchent plus particulièrement. A l'occasion de ces séances, il convient aussi que la délégation soit renseignée sur la marche des affaires, le programme de fabrication, les difficultés de l'entreprise, ses projets d'avenir, les résultats acquis dans d'autres usines sœurs, et sur les résultats de l'exercice écoulé, comme le sont les actionnaires. Lorsque ces séances sont menées dans cet esprit et dans une atmosphère de complète confiance, elles ont un effet surprenant, non seulement sur les membres de la délégation, mais sur l'ensemble du personnel, qui apprécie l'effort de collaboration professionnelle fait par la direction de l'entreprise.

b) *Un comité d'amélioration et des concours professionnels* en vue de stimuler les initiatives personnelles, de favoriser l'esprit d'ingéniosité et l'idée créatrice de chacun. En effet, il faut veiller à ce que toute amélioration proposée par un ouvrier ou un employé ne soit pas interceptée par un intermédiaire plus haut placé qui la présente en son nom à la direction. Ce manque d'honnêteté, assez fréquent, ne tue pas seulement la confiance, mais finit par paralyser toute envie de faire part à son chef ou à ses collègues d'une idée constructive, d'une découverte quelconque, d'un truc du métier, d'une amélioration du travail, administrative ou autre¹. La création d'un *comité d'amélioration*, paritairement organisé, auquel chacun peut faire part de ses découvertes, sous pli fermé, est un moyen aisé de remédier à cet état de choses. En outre, on peut prévoir une récompense aux travaux qui présentent une valeur pratique. Enfin, l'organisation de *concours professionnels* (sténographie, dactylographie, langues, rédaction, comptabilité, publicité, ou alors sur les plans techniques, scientifiques et artistiques) munis d'un nom d'emprunt, soumis à un jury qualifié et récompensés matériellement, permettent de découvrir des valeurs cachées ou étouffées qu'on peut alors mieux utiliser ailleurs.

¹ Dans une usine, un mécanicien ingénieux, consciencieux, à force d'avoir été ainsi frustré de ses idées, a fini par renoncer à dévoiler les améliorations techniques qui lui suggérait son travail.

Le chef d'une entreprise française ne manque jamais de signaler au personnel, aux visiteurs, et en les leur présentant, les ouvriers et les employés que lui ont apporté des suggestions ayant eu une réalisation pratique. Ce geste a bien souvent un effet plus grand qu'une récompense matérielle.

c) *Des visites d'usines* par les ouvriers et leurs familles. Les ouvriers doivent avoir une vue d'ensemble de toute l'exploitation dont ils ne sont qu'un petit rouage. Ce rouage étant nécessaire à cet ensemble, il faut que chacun le sente pour qu'il ne perde pas de vue le but final pour lequel il travaille. Il est bon aussi que la famille de l'ouvrier se rende compte « de visu » de l'endroit et du genre de travail que fait le père ou l'époux, qu'elle le voie à l'œuvre, afin que dans son foyer il soit mieux compris, soutenu, encouragé. Là où ces visites ont été organisées, on a vu grandir l'intérêt et renaître l'enthousiasme. En raison du changement du personnel et des transformations techniques, il conviendrait de renouveler ces visites tous les cinq ou dix ans, si on ne peut le faire plus souvent.

d) *Des rencontres professionnelles*, entre chefs de service, chefs d'atelier de différentes usines d'une même entreprise ou ateliers divers. Le contact des choses et des gens qui travaillent à la même œuvre est enrichissant ; il provoque un échange d'idées et permet souvent de résoudre des problèmes qui n'auraient pas trouvé de solution par correspondance ou téléphone. C'est en s'isolant qu'on perd la cordée et la direction de son ascension.

e) *Un journal d'entreprise* qui fasse connaître l'histoire de la Société, de ses fondateurs, de ses chefs, de ses produits ; qui relate la vie de l'entreprise, ses luttes, ses succès, ses événements tristes ou heureux. La publication de photographies du personnel et des contributions rédactionnelles de sa part augmenteront encore l'intérêt du journal.

f) *Des consultations juridiques gratuites* en vue d'aider le personnel à s'orienter dans la vie, à sortir de certaines difficultés privées. Des ouvriers et employés à revenu modeste ne peuvent matériellement pas recourir aux services d'un agent d'affaires ou d'un avocat, pour régler des affaires personnelles qui nécessitent un homme de loi. Des consultations juridiques données sur demande et confidentiellement peuvent les guider dans les démarches à faire ou ne pas faire, sans par là vouloir intervenir dans leur vie privée. C'est là une aide particulièrement précieuse dans des circonstances difficiles.

g) *Des bourses d'études et d'apprentissage*. Attirés par l'appât d'un gain rapide, avides de liberté et d'indépendance, trop de

jeunes, souvent poussés par des parents intéressés ou accablés par des charges de famille trop lourdes, s'engagent dans l'industrie comme manœuvres, au risque de le rester toute leur vie malgré leurs aptitudes à apprendre un métier ou à faire des études. Conscients de leur responsabilité sociale, bien des patrons ont remédié à cet état de choses, en favorisant l'apprentissage de la jeunesse ouvrière, soit en organisant au sein de l'entreprise des *écoles d'apprentis*, soit en distribuant *des allocations d'apprentissage ou d'études* aux enfants doués de leur personnel, libre à eux de travailler plus tard dans l'entreprise ¹.

On pourrait allonger la liste des initiatives à prendre ici pour intéresser le personnel sur le plan professionnel. *L'accueil des nouveaux venus* leur jour d'entrée dans l'entreprise, la remise d'une *brochure documentée* sur la société, *l'affectation du personnel accidenté ou invalide* à un atelier ou à un service dont les conditions de travail sont moins pénibles, la *constitution de livrets d'épargne*, la *participation du personnel à l'assemblée des actionnaires*, les *félicitations adressées par le chef* à ceux qui, au sein de l'entreprise ou en dehors, se distinguent par leur effort personnel, sont des gestes aussi faciles qu'efficaces.

5. Récréations et loisirs

Si l'homme a besoin d'être stimulé dans son travail, il aspire aussi à trouver en dehors de toute contrainte hiérarchique une saine distraction et une détente de l'esprit. Comme beaucoup de fabriques sont situées à la campagne ou dans de petites villes, souvent à l'écart de tout souffle intellectuel, artistique ou sportif, l'entreprise se doit de veiller à ce que, sur ce plan également, son personnel ait un minimum de distractions.

Suivant les besoins, on peut prévoir :

a) *La création d'une bibliothèque* subventionnée par l'entreprise, mais gérée par un petit comité choisi parmi le personnel. Contrairement à ce que l'on pense, nombreux sont les ouvriers heureux de pouvoir se délasser par la lecture, plus particulièrement durant la mauvaise saison.

¹ Dans une grande usine, au moyen d'un prêt d'honneur fait par l'entreprise, un jeune homme intelligent, fils d'un ouvrier modeste, a pu faire des études de droit complètes et obtenir son doctorat en droit. Dans une autre, le fils d'un manœuvre a obtenu son brevet d'instituteur après quatre ans d'études, grâce à l'aide financière de la Société et aux conseils qui lui furent prodigués par le Service social.

b) *L'organisation, au moins annuelle, de soirées récréatives, cinématographiques, musicales ou théâtrales.* Elles créent une ambiance sereine et joyeuse. Dans certaines usines, on a fait même participer activement le personnel à ces manifestations, en faisant appel à ceux qui ont des dons d'acteur ou de musicien. De même, la présentation de diapositifs évoquant certains événements de l'entreprise ou des ouvriers au travail éveille l'intérêt général et flatte ceux qui se retrouvent sur l'écran.

c) *Une fête de fin d'année.* Au terme d'une année d'intense activité, la direction réunira son personnel pour le remercier de l'effort fait. Dans une ambiance sympathique, réchauffée encore par les chants d'un chœur d'enfants ou du personnel et par la présence d'un sapin, il faut créer une atmosphère qui permette à chacun d'oublier les moments pénibles et difficiles de la vie quotidienne que provoque le travail en commun. L'année s'achève ainsi par un geste qui rapproche patrons et ouvriers, qui découvrent alors ce que peut être une entreprise.

d) *Une fête de Noël pour les enfants du personnel,* en présence de ce dernier, des autorités religieuses et civiles. Au village, c'est l'occasion d'associer toute la population à la vie de l'entreprise et de montrer que l'esprit de Noël n'est pas incompatible avec les préoccupations industrielles. Un arbre illuminé, une collation modeste, des cadeaux préparés avec soin sont, pour enfants et parents, une preuve de l'intérêt que porte l'entreprise à ses collaborateurs les plus humbles et à toute leur famille.

e) *Des sociétés de sport.* A côté de son travail, l'homme doit aussi développer son esprit et penser à sa vie physique. L'entreprise doit y pourvoir en aidant financièrement son personnel à se grouper en sociétés sportives. Le salarié y trouvera l'occasion de côtoyer d'autres hommes, d'apprendre plus particulièrement la discipline et l'esprit d'équipe.

Enfin, dans ce domaine des loisirs, chacun doit pouvoir disposer librement de son temps et en dehors de toute contrainte.

III. CONCLUSION

L'organisation humaine de l'usine ne doit pas s'ériger en système. L'essentiel n'est pas de multiplier les initiatives, mais de répondre à des besoins réels, en progressant par étape et d'introduire, à tous les échelons, un esprit social qui anime les hommes et les choses. Dans la mesure où chaque problème est considéré à la fois sous l'angle humain et technique, l'épanouissement de l'homme et la prospérité de l'entreprise vont de pair. L'usine est plus qu'une communauté économique et l'ouvrier reprend conscience de son rôle ; il se sent alors plus qu'un salarié : un collaborateur.

L'organisation de l'entreprise ne doit pas non plus déformer l'individu au point que tous soient façonnés de la même manière. Dans le cadre de son travail et dans les conditions qui lui sont faites, l'homme doit pouvoir conserver sa personnalité et trouver lui-même son équilibre de vie. En revanche, il appartient à l'entreprise de l'aider et de s'organiser de façon telle qu'elle ne puisse être accusée d'étouffer la vie spirituelle de ses collaborateurs. L'entreprise qui se respecte créera chez elle un climat favorable au libre développement de l'homme et de ses facultés.

ANDRÉ QUINCHE.