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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 13 (1955)

Heft: 1

Artikel: Les relations humaines dans l'entreprise

Autor: Simon, Frédéric

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-134536

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

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

Les relations humaines dans l'entreprise

par FRÉDÉRIC SIMON

Directeur à l'Association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre

INTRODUCTION

Essentiellement différentes l'une de l'autre dans leurs aspects techniques, économiques et politiques, les deux premières révolutions industrielles ne l'étaient pas moins dans les structures qu'elles ont créées et dans les effets de ces structures sur l'homme au travail : les problèmes psychologiques nés du contact, dans un réseau de relations nouveau, de l'homme avec un milieu de travail modifié, se sont posés dès le début du développement de l'industrie : d'abord totalement négligés, ils ont donné lieu ensuite à des études dont l'objet s'est modifié au cours d'une évolution déjà longue et qui a comporté des résultats importants.

On a dénommé première révolution industrielle la période caractérisée par le triomphe de la machine à vapeur, du charbon, et par le passage de la manufacture à l'industrie. Ouverte à la fin de la première moitié du XIXe siècle, elle s'est marquée par la primauté accordée à une technique qui semble aujourd'hui rudimentaire, dépourvue qu'elle était de toute organisation proprement scientifique du travail : ses succès ont été ternis par d'indiscutables abus, depuis le « sweating system » anglais jusqu'à l'emploi d'enfants au cours des longues journées de travail, depuis le taux élevé d'accidents jusqu'au taux exagérément réduit des salaires, abus tempérés toutefois dans une certaine mesure par les dimensions encore réduites de beaucoup d'entreprises industrielles : alors se modifient les rapports de l'homme au travail avec la matière travaillée ; la fatigue décroît, mais elle est compensée par un sentiment grandissant de monotonie, créé par le caractère, déjà parcellaire, du travail exigé ; enfin, la conscience

de groupe se crée chez les ouvriers de l'industrie [1]. Période de malaise où les fortunes foncières se muent en dynasties industrielles, où les ouvriers, privés de tout moyen légal d'exprimer leurs revendications économiques, cherchent dans l'action purement politique une raison de vivre et d'espérer, où l'autorité publique, impuissante à empêcher les abus [2], tient cependant à enregistrer et à étudier les plus flagrants afin de pouvoir les éliminer par la suite. Des philosophes, des économistes, Saint-Simon, Enfantin, Fourrier, Proudhon, élaborent des systèmes où se mélangent, avec les conclusions tirées de l'observation parfois rigoureuse des phénomènes, les utopies et les systèmes, où le phalanstère se présente comme la construction d'un radieux avenir en face d'un monde bourgeois uniquement occupé, suivant le conseil de Guizot, à s'enrichir. Cette période s'étend jusqu'aux dernières années du XIXe siècle et un souci de symétrie pourrait même en fixer le terme en France à l'année 1884, date à laquelle, par une curieuse coïncidence, se consolidait la IIIe République et où les syndicats ouvriers y étaient — au moins officiellement — reconnus.

On a appelé seconde révolution industrielle la « période où l'on passe de l'atelier de production à l'unité ou en petite série, encore dominé par la machine à vapeur, à un ensemble complexe, véritable polypier de techniques, centré autour de l'application massive de l'énergie électrique à l'industrie, et inséparable des déterminations financières et économiques qui caractérisent la phase impérialiste de l'industrie, où nous nous trouvons encore » [3]. Cette deuxième révolution comporte un certain nombre de caractères essentiels : l'organisation scientifique du travail, surtout à la suite de ses premiers succès, rend le travail de l'ouvrier sur machine de plus en plus parcellaire et, allant parfois jusqu'à supprimer tout effort physique, accroît de façon sensible la monotonie d'une tâche toujours plus simplifiée et identique à elle-même.

L'« assembly line », si mal traduite en français sous le nom de « travail à la chaîne », permet alors la production massive d'articles, de qualité égale ou supérieure et à un prix très inférieur,

---

[1] Sur tous ces points *cf.* E. Dolléans : *Histoire du Mouvement ouvrier de 1830 à 1871*, Tome I.

[2] *Cf.* rapport du Dr Villermé, Paris 1840.

[3] G. Friedmann : *Problèmes humains du machinisme industriel.* Paris 1946, préface, p. 12.

mais la généralisation du machinisme accroît chez l'ouvrier la crainte du licenciement ; c'est à ce moment que se fixe l'attitude des milieux ouvriers en face des perfectionnements techniques, considérés par eux, non comme une fin en soi mais comme un moyen d'aboutir à des licenciements collectifs. En même temps, le développement de la grande entreprise coupe tout contact réel entre l'homme à la production et le propriétaire de l'usine, banque ou groupe majoritaire d'actionnaires. Dans les usines géantes qui ne sont pas les plus nombreuses, mais qui emploient la majorité des ouvriers et fabriquent la plus grande partie des produits mis sur le marché, l'ouvrier est seul en face de la machine, l'équipe en tête à tête avec le chef d'équipe, sans contacts réels, ni avec l'entrepreneur, ni même avec la direction salariée ; le contact humain qui avait persisté dans l'entreprise moyenne, entre le patron individuel et l'ouvrier, même aux plus mauvais moments de la première révolution industrielle, a disparu, mais les changements qui se sont produits dans la technique se sont accompagnés d'une certaine modification d'attitudes : le rapport de forces a changé, et en face de la puissance industrielle se sont établis les syndicats dont l'action se fait sentir dans l'entreprise et surtout en dehors d'elle ; la puissance publique est intervenue de plus en plus largement : la loi qui protège est venue se substituer le plus souvent à l'oppression, née de la liberté ; enfin, la direction des entreprises a commencé à se préoccuper des conséquences psychophysiologiques du travail industriel.

Sans doute sommes-nous, en ce début d'âge atomique, déjà entrés dans la troisième révolution industrielle, pour certains secteurs de l'industrie tout au moins, alors que, dans la plupart des branches, la seconde révolution industrielle n'est pas encore terminée. On pourrait établir, d'ailleurs, un certain parallélisme entre l'état d'évolution de l'industrie et le caractère qu'y a pris l'étude des rapports du travailleur et de son milieu de travail. C'est de l'apogée de la seconde révolution que date le mouvement de la psychotechnique : mesure des aptitudes, sélection des plus aptes, affectation aux postes dangereux d'individus « non prédisposés » aux accidents ; cet ensemble de procédés auxquels on attache la même valeur qu'aux principes de l'organisation scientifique du travail est alors considéré comme nécessaire et suffisant pour assurer à l'usine la meilleure main-d'œuvre ; c'est l'âge de la

mesure, où l'on dissèque l'homme en « facteurs » et où des « profils de poste » ou des « professiogrammes » rapprochés du « profil psychotechnique » du candidat doivent permettre de mettre l'homme qui convient au poste auquel il peut convenir : c'est l'époque de l'adaptation de l'homme à son travail, le travail étant une donnée et le rôle de l'homme étant de s'y adapter, quelque difficulté qu'il y éprouve.

Les succès de la psychotechnique, au cours de la seconde révolution industrielle, ne peuvent être niés. Elle a permis, combinée avec des améliorations techniques, un abaissement certain du taux de fréquence et de gravité de certains accidents, surtout dans les entreprises de transport [1]. Elle a, d'autre part, fait concevoir la possibilité d'un choix rationnel des cadres ou des candidats à une promotion, indépendamment des diplômes ou des connaissances scolaires acquises [2].

Il semble bien cependant que, si son ère n'est pas close avec la seconde révolution industrielle, l'influence de la psychotechnique doive, dans les entreprises de l'âge atomique, sinon s'amoindrir du moins changer de caractère ; il semble qu'aux modes de mesure actuels doivent s'ajouter de nouveaux moyens permettant de juger ce qui reste encore aujourd'hui, la plupart du temps, qualitatif, qu'à la recherche de l'aptitude individuelle doive s'ajouter ou se substituer l'étude des attitudes collectives [3].

C'est aux Etats-Unis que s'est développée cette dernière tendance, c'est dans ce pays, qui avait lui-même poussé le premier à un degré élevé l'organisation scientifique du travail et la sélection psychotechnique, qu'a pris naissance le mouvement pour l'étude des relations humaines ; c'est le climat américain où il est né qui a donné à ce mouvement ses caractères essentiels ; avant de l'examiner, il convient pour clore cette introduction, d'indiquer quels ont été, aux U.S.A., les auteurs et les origines de ce mouvement.

Si l'étude systématique des problèmes posés par les relations interpersonnelles dans le milieu de travail est encore récente aux

---

[1] Lahy J. M. et Korngold S. : *Recherches expérimentales sur la cause psychologique des accidents du travail.* P. U. F., Paris 1936.

[2] C'est par cette méthode qu'ont été sélectionnés les cadres de l'armée anglaise et de l'armée américaine au cours de la première guerre mondiale.

[3] *Cf.* R. Girod : *Attitudes collectives et relations humaines.* P. U. F., Paris 1953.

Etats-Unis, elle s'y est étendue rapidement, et la recherche appliquée s'y est très vite combinée à la recherche théorique, bénéficiant du caractère de rigueur scientifique de cette dernière et lui apportant elle-même un champ presque illimité d'expérimentation [1]. A l'élaboration de ce mouvement ont concouru trois disciplines différentes : Elton Mayo et son disciple Rœthlisberger ont réalisé aux usines d'Hawthorne, de la Western Electric Cy, à Chicago, les premières expérimentations de psychologie sociale qui ont servi de modèles et ont fait l'objet d'une littérature abondante [2]. Dans le même temps, le psychologue Kurt Lewin étudiait de façon théorique le comportement de groupes d'enfants et ses hypothèses étaient ensuite étendues par lui aux groupes d'adultes et vérifiées par la même méthode [3].

Enfin le psychiâtre Moreno créait sous le nom de sociométrie une méthode d'appréciations des attractions et répulsions réciproques dans les petits groupes ; il élaborait en outre, sous le nom de « role-playing » ou de « psychodrame » une méthode, utilisée aujourd'hui en thérapeutique psychologique et dans toutes les techniques de formation aux relations humaines [4].

Reprendre en quelques lignes les conclusions auxquelles ont conduit ces études convergentes, issues de techniques diverses, risque sans doute d'en dénaturer le sens et la portée ; nous nous efforcerons cependant de les énoncer ; c'est en effet sur elles que repose tout le mouvement pour l'étude et l'amélioration des relations humaines dans l'industrie.

Les expériences d'Hawthorne ont démontré que le rendement d'une équipe d'ouvriers, observé dans des conditions expérimentales, n'est pas influencé de façon sensible par les changements apportés aux conditions physiques du travail, mais qu'au contraire des éléments purement psychologiques — changement de la nature des rapports de l'équipe avec les contremaîtres, intérêt porté par la direction à l'expérience, introduction dans l'équipe

[1] *Cf.* F. Simon : « La dynamique de groupe et ses applications possibles à la formation des cadres industriels », *Productivité Française*. Paris, juin 1954.

[2] Mayo E. P. : *Human Problems of an Industrial Civilization*, n° 3, 1953 ; Roethlisberger, F. J. S., Dickson, W. J. : *Management and the worker*, Harvard University Press, 1950. Analyse en langue française : G. Friedmann : *op. cit.*, p. 287-309.

[3] K. Lewin : *A dynamic theory of personality — Resolving social conflicts*. New York, Harper and Brothers, 1948.

[4] L. P. Bradford et R. Lippitt : *Role playing in supervisory training. Personnel*, XXII, May 1946.

de nouveaux travailleurs — sont susceptibles de faire varier le rendement de façon sensible [1].

Une seconde série d'expériences dans la même entreprise [2] a montré la présence dans l'entreprise de groupes non formels et de leaders étrangers à la structure fonctionnelle ; elle a fait apparaître aussi une limitation volontaire du rendement, destinée à faire correspondre un « juste travail » à une « paie équitable ».

Les études de Lewin et de ses disciples ont établi la supériorité du groupe démocratique sur le groupe autocratique et démontré que la meilleure méthode pour surmonter la résistance au changement était celle qui faisait appel à la participation personnelle, par voie de discussion, à la décision nouvelle [3].

Nous examinerons plus loin les conclusions pratiques qui peuvent être déduites de ces expériences, lorsque nous rechercherons les conditions du succès et les limites d'une politique de relations humaines dans l'entreprise. Auparavant, nous nous efforcerons de tracer brièvement un programme de relations humaines et d'en indiquer le contenu.

Le contenu d'un programme de relations humaines dans l'entreprise

Les buts poursuivis par les promoteurs des relations humaines dans l'industrie sont faciles à définir, sinon aisés à réaliser : il s'agit de rétablir l'équilibre naturel de l'homme, équilibre que rompent les conditions de la vie industrielle ; de façon plus immédiate, il faut accroître le degré de satisfaction que l'homme tire de son travail. Un grand pas a été franchi à cet égard quand il a été reconnu qu'une proportion importante d'ouvriers et d'employés de l'industrie étaient mécontents de leurs tâches et de l'entreprise qui les emploie. « La nature du travail quotidien de la plupart des salariés leur supprime la possibilité d'aimer leur travail. Beaucoup d'entre eux le haïssent, et comment pourraient-

[1] Mayo, *op. cit.* ; Roethlisberger, *op. cit. passim.*

[2] « Bank Wiring Observation Room », rapporté par Homans : *The Human Group*, New York.

[3] *Cf.* notamment L. Coch et J. R. P. French : « Overcoming Resistances to change », *Human Relations*, 1948, I.

ils ne pas haïr un métier qui signifie, par exemple, qu'ils doivent accomplir un cycle de mouvements simples, plusieurs centaines de fois par jour, avec la perspective de faire la même chose jour après jour, des semaines et des années durant ?[1] ».

L'étendue de cette dissatisfaction a été recherchée par divers procédés, les uns directs, les autres indirects : on a étudié, par réponses à des questionnaires anonymes, l'opinion d'échantillons représentatifs dans différentes usines, suivant les procédés bien connus du sondage mathématique. On conclut de ces réponses que de 20 à 25 % des ouvriers sont peu satisfaits de leur entreprise et de leur tâche. Le pourcentage est plus élevé dans les degrés les plus bas de la hiérarchie professionnelle [2].

La mesure indirecte de la satisfaction peut résulter de l'examen systématique des taux d'absentéïsme non justifié, du « turn over » c'est-à-dire du mouvement de la main-d'œuvre dans l'entreprise, et même des taux d'accidents du travail, ceux-ci pouvant être considérés dans une certaine mesure comme une conséquence de l'inadaptation physique et psychologique de l'ouvrier à sa tâche [3].

Le but d'une politique de relations humaines est de diminuer le degré de cette dissatisfaction, d'élever le niveau de ce que les sociologues et psychologues industriels américains appellent « moral ouvrier ». Ce problème est beaucoup plus complexe qu'on ne le reconnaît habituellement ; l'établissement du degré maximum de satisfaction n'est pas un résultat qui peut être atteint par et pour lui-même ; surtout il ne résulte ni de la « gentillesse » ni d'avantages matériels accordés : il est la résultante d'une organisation saine [4].

Le besoin ainsi constaté n'existe pas que dans le secteur industriel, bien qu'il y semble plus grand ; de bonnes relations humaines ne sont pas nécessaires seulement dans la grande industrie, ni pour les seuls travailleurs industriels ; la petite entreprise, l'entreprise non industrielle, l'administration en ont également besoin. Les principes que nous dégagerons s'appliquent

---

[1] MORGAN, cité par VITELÈS (M. S.) : *Motivation and Morale in Industry*. Staples Press Ltd., Londres 1954.

[2] HOPPOCK : *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York 1935.

[3] F. SIMON : « Les causes psychologiques des accidents du travail et leur prévention », *Bulletin du C. E. R. P.*, nº 3, juillet-sept. 1954, p. 7., Paris 1954.

[4] J.C. WORTHY : « Factors influencing employees' moral », dans HOSLETT, *Human Factors in Management*. New York 1951.

d'ailleurs à toutes entreprises collectives, quelles qu'en soient la nature et les dimensions.

Nous ne ferons pas figurer dans un plan de relations humaines ce qui concerne les salaires, les horaires et les conditions de travail : toutes les enquêtes systématiques auxquelles il a été procédé montrent que, dans les relations de l'ouvrier avec son milieu de travail, ces problèmes, essentiels, ne sont pas cependant les plus importants. La plupart de ces études chiffrées ont été faites aux Etats-Unis, quelques-unes en Angleterre; en France il en a été fait assez peu, et les résultats ne peuvent être extrapolés dans des pays dont les conditions sociales, économiques et politiques ne sont pas les mêmes. On peut cependant affirmer, et ceci est aussi vrai en France qu'aux Etats-Unis, que les solutions apportées aux questions de salaires et d'horaires ne sont pas suffisantes en elles-mêmes pour créer de bonnes relations humaines : elles n'en sont que des conditions nécessaires et non suffisantes.

Il en est de même des conditions de travail : un équipement convenable, des vestiaires, des salles de douches, n'assurent pas par eux-mêmes de bonnes relations ; il peut même arriver que les ouvriers tolèrent, en raison de bonnes relations avec la direction, des équipements insuffisants, informés qu'ils sont des difficultés de l'entreprise et dès lors qu'ils savent que la direction souhaiterait les améliorer ; le problème se résoud à celui des attitudes réciproques de la direction et des ouvriers.

En esquissant ci-dessous un plan de relations humaines dans l'entreprise, nous ne négligerons donc pas la question importante des salaires et des conditions matérielles, que nous supposons résolue, au mieux des conditions économiques générales. Nous n'oublierons pas davantage que de bonnes relations humaines ne peuvent résulter que d'une saine organisation.

Comment cette organisation se marque-t-elle sur le plan que nous considérons ?...

A. Avenir professionnel de l'ouvrier

L'entreprise choisit librement ses salariés ; l'ouvrier lui-même peut — au moins théoriquement — exercer un choix ; il a — en fait — l'impression que sa liberté de choix n'est pas entière. Il convient donc de lui montrer que l'entreprise dans laquelle il se

trouve aurait été effectivement choisie par lui en raison des intérêts et des avantages qu'elle lui offre ; il faut, au minimum, qu'il sache, dès son entrée, quel statut lui sera appliqué chez son employeur : c'est le problème de l'accueil et de l'information. Il est résolu par différents procédés qui ne s'excluent pas : interview par le chef du service d'embauche, informations écrites sur l'activité de la société, ses fabrications, ses spécialités, ses résultats, indications écrites sur le système d'établissement des salaires, les congés, les promotions, les sanctions, les systèmes particuliers de retraite s'il en existe, les services sociaux. L'ensemble du programme social de l'entreprise doit être exposé sous forme écrite, et commenté rapidement de façon verbale par l'employé chargé de l'accueil. Les avantages accordés ne produiront de conséquences psychologiques que dans la mesure où ils auront été, dès l'entrée du travailleur, connus de lui et où ils lui auront été indiqués, de façon écrite et verbale, sans lyrisme et sans exagération et dans un seul souci d'information objective.

Le programme n'impliquera pas obligatoirement une sélection psychotechnique : elle apparaît nécessaire pour certaines catégories de postes, notamment pour les postes de sécurité ; dans les autres cas, les méthodes psychotechniques peuvent, plus qu'à la sélection, être utilisées à l'orientation à l'intérieur de l'entreprise ou de l'atelier, à la mutation d'ouvriers déjà intégrés, surtout à la sélection de cadres, à choisir par voie de promotion interne [1].

Les méthodes psychologiques d'analyse du travail sont susceptibles d'une utilisation plus large et doivent compléter ou contrebalancer, sur le plan humain, les résultats de l'organisation scientifique telle qu'elle est actuellement conçue : partant de l'homme, et non de la machine, l'analyse psychologique du travail vise à modifier les appareillages ou à en créer de nouveaux en fonctions de l'homme qui aura à les utiliser ; c'est l'« Human Engineering » qui « recueille les données relatives aux capacités et aux limitations psychologiques des individus, les applique aux problèmes d'études de machine, de façon que l'équipement soit adapté aux besoins de l'homme qui l'utilise » [2].

---

[1] Sur l'utilisation actuelle aux U. S. A. des techniques de sélection, *cf.* P. RENNES : « La sélection des ouvriers et des employés. Rapport de la mission psychotechnique française aux Etats-Unis ». *Revue de psychologie appliquée*, tome 4, nº 1, janvier 1954, Paris.

[2] MEAD G. H. : *Mind, self and Society*. Chicago 1934, Chicago University Press.

L'entretien d'embauche est indispensable pour tout nouveau travailleur, de même que la mise au courant par le contremaître ou le chef d'équipe [1]. La formation professionnelle qui s'intègre dans tout programme de relations humaines présente des formes diverses suivant les catégories de travailleurs : elle peut aller depuis la mise au courant rapide du manœuvre ou de l'ouvrier sur machines, à la formation théorique et pratique des professionnels par ateliers-écoles, ou centre d'apprentissage à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. L'entreprise peut même donner systématiquement à ses propres cadres la formation technique nécessaire ; l'élément commun à toutes ces formations est leur caractère systématique : elles doivent être conçues et organisées à tous les échelons afin de faciliter aux ouvriers, employés et cadres de l'entreprise le déroulement d'une carrière normale, comportant au profit de tous ceux qui veulent les utiliser des possibilités de promotion.

Il résulte de tous les dépouillements d'enquêtes d'opinion dans les entreprises aux U.S.A. [2] que les préoccupations essentielles des salariés portent, plus encore que sur les possibilités de promotion, sur la sécurité de leur emploi et la place de chacun des postes dans la hiérarchie professionnelle.

Le souci de la sécurité de l'emploi est en effet devenu très grand, même aux U.S.A. et à la suite notamment de la grande crise des « années 30 ». Dans ce pays, considéré encore comme le pays refuge de l'individualisme et du goût du risque, le souci de sécurité de l'emploi est le premier en importance ; les organisations syndicales ont insisté sur la garantie d'un nombre d'heures minimum de travail dans l'année et s'efforcent d'obtenir des clauses de ce genre dans les conventions collectives d'établissement ; ils recherchent d'autre part l'octroi de garanties contre les licenciements arbitraires, notamment par des clauses de « Seniority », les compressions d'emploi devant, à valeur professionnelle égale, frapper les ouvriers le plus récemment embauchés. La « sécurité de l'emploi » est devenue un vocable officialisé, et le service du

---

[1] L'Association française pour l'accroissement de la productivité a présenté à ce sujet, en France, un film anglais remarquable et intitulé: *How to introduce the new worker.*

[2] *Cf.* notamment C. E. Evans et La V. N. Laseau : *My Job contest*, Washington 1950, et *Experience with Employee Attitude Surveys.* National Industrial Conference Board, New York 1951.

Ministère fédéral du travail chargé des questions de main-d'œuvre et de chômage en a tiré sa dénomination [1].

B. Le statut socio-économique de l'ouvrier

A la question générale, et que nous avons écartée du niveau des salaires, se lie celle de l'appréciation de la valeur du poste tenu par l'ouvrier et de sa place dans la hiérarchie professionnelle : au moins autant qu'au chiffre net de la feuille de paye qui lui est remise en fin de quinzaine, l'ouvrier tient à ce que cette paye soit équitable, non dans l'absolu, mais par rapport aux salaires payés à d'autres ouvriers de la même entreprise faisant un travail analogue ou qu'il peut comparer au sien propre ; c'est l'établissement d'une hiérarchie salariale en fonction d'éléments objectifs (durée de l'apprentissage, nature du travail fait, initiative nécessaire, fatigue, dangers ou conditions d'hygiène défectueuses) auquel on a donné le nom de « job evaluation » et de « merit rating ». Un certain nombre de conditions sont nécessaires à l'établissement d'un pareil système dans les entreprises où il n'existe pas encore, la première étant que la hiérarchie nouvelle ne doit remédier que lentement, et sans porter préjudice aux situations acquises, aux anomalies anciennes, et que le « merit rating » ne doit jamais servir de moyen à une réduction de salaires, générale ou particulière. Il convient de retenir que les ouvriers tiennent à ce que la hiérarchie des postes, telle qu'ils la conçoivent, soit respectée dans les salaires et que tous les efforts trop souvent faits par le patron pour garder secrets les salaires versés, — chaque ouvrier ne devant connaître que le montant de son propre salaire —, sont voués à l'échec, le secret dans ce domaine constituant par lui-même, et indépendamment de toute injustice de fait, un obstacle majeur à l'établissement de bonnes relations.

L'ensemble des conditions que nous avons indiquées jusqu'ici est réalisé dans l'entreprise à l'initiative du service du personnel, qu'il s'agisse de l'embauche, de la sélection, de la formation et du statut des ouvriers, auquel on peut lier le système de promotion, les sanctions et les garanties contre le licenciement.

---

[1] *Cf.* F. Simon : *Rapport de la mission française consacrée à l'organisation et au fonctionnement des Services de l'emploi aux U. S. A.* Paris 1954.

C. Les modifications dans l'atmosphère de travail

« Les employeurs qui prirent les premiers conscience de l'importance du facteur humain ont eu le souci de donner à leur personnel des avantages sociaux : logements, terrains de sport, colonies de vacances, service médical... ou des avantages matériels : primes, retraites... ils ne se préoccupèrent pas des réactions individuelles et d'une satisfaction inhérente au travail lui-même. La découverte des lois de la psychologie de chaque travailleur est venue beaucoup plus tard. 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 après ou en dehors de leur travail, mais de considérer qu'une des données fondamentales de la production est la satisfaction de l'ouvrier dans et par son travail. [1] »

Or, nous l'avons vu, le caractère parcellaire du travail ouvrier se prête peu à la création d'une satisfaction par le travail : le salaire aux pièces, ou la prime au rendement, telle qu'elle était conçue à l'origine, ne constitue pas un encouragement suffisant à l'intégration du travailleur dans l'entreprise ; enfin la modification des conditions physiques du travail n'exerce pas, sur les attitudes de l'ouvrier en face de son travail, l'influence qu'on lui a longtemps supposée.

Quels sont donc les moyens d'accroître la satisfaction de l'ouvrier par son travail et dans son travail ? Pour les connaître il est indispensable de rechercher ce que sont les besoins de l'homme en général et d'analyser dans quelle mesure l'atmosphère de travail lui permet de les satisfaire [2]. « La méconnaissance de la capacité de l'ouvrier à sentir, penser et se développer comporte le risque subtil mais menaçant de rompre son « moral social et spirituel ». Pour augmenter la productivité, accroître la satisfaction au travail... il est nécessaire de susciter l'intérêt intelligent du salarié. [3] »

Il n'entre pas dans le cadre de cet article d'indiquer dans le détail quels procédés ont été utilisés pour susciter l'intérêt de

---

[1] P. Fraisse : *Les perspectives des relations humaines. Rapport de la mission française de psychotechnique*, *op. cit.*

[2] *Cf.* Fr. Baumgarten-Tramer : *Psychologie et facteur humain dans l'entreprise.* 1948. Delachaux et Niestlé, Neuchâtel 1948.

[3] Vitelès : *op. cit.*

l'ouvrier à l'égard de l'entreprise et de son travail et pour éliminer la résistance aux changements technologiques ; ils nous paraissent se ranger sous deux rubriques essentielles :

1. Substituer à l'intérêt pour la tâche elle-même un intérêt pour l'ensemble auquel elle se rattache ; on peut placer ici les explications données sur la tâche de l'équipe ou de l'atelier et la place de l'atelier dans la production de l'entreprise, la visite d'ateliers voisins, les visites de l'usine par les familles d'ouvriers, et au cours desquelles les ouvriers montrent eux-mêmes à leurs invités leur poste de travail et leur indiquent la place du poste et de l'atelier dans la structure de l'entreprise.

2. Laisser à l'ouvrier, ou plutôt au groupe constitué par l'équipe ou l'atelier le maximum d'initiative dans l'accomplissement de la tâche fixée. Les études de Lewin auxquelles nous nous sommes déjà référés ont démontré la supériorité du groupe démocratique sur le groupe autocratique et les conséquences en ont été tirées dans l'industrie en ce qui concerne l'adaptabilité à de nouvelles conditions de travail [1] et la productivité comparée de sections chargées d'un travail analogue [2].

Nous verrons plus loin quelles conséquences comporte ce principe, en ce qui concerne la nature des fonctions des cadres ; nous pouvons indiquer dès à présent quelques réalisations pratiques : pour remédier à la nature parcellaire des tâches on a parfois laissé à l'équipe, chargée d'un travail, la possibilité de le répartir entre ses membres, en toute liberté, le cas échéant avec rotation des postes. On utilise, de façon croissante et avec des modalités diverses, les « boîtes à idées » ou « boîtes à suggestions ».

Enfin, les tentatives faites dans divers pays pour promouvoir une participation des ouvriers à la direction de l'entreprise, les « labor management committees » aux U.S.A., comités d'entreprise en France, « works councils » en Angleterre peuvent être rangés sous cette rubrique ; mais la fonction qu'ils remplissent en stimulant l'intérêt du personnel pour son travail est accessoire, et le but de leur constitution avait été autre et plus large.

---

[1] L. Coch et J. R. P. French : *op. cit.*

[2] *Cf.* S. Pacaud : *La formation psychologique des cadres. Rapport de la mission française de psychotechnique, op. cit.*

D. «L'intéressement» à la productivité

L'accroissement de la productivité, dans l'intérêt de l'entrepreneur, de l'ouvrier et du consommateur, constitue un des motifs des programmes de relations humaines et il est indispensable que les bénéfices provenant de cet accroissement soient répartis de façon équitable et, en ce qui concerne les ouvriers, sous forme de prime ajoutée au salaire. Le mode de calcul de cette prime, son mode de répartition, individuelle, par équipe ou collective, donneront souvent lieu à des difficultés. La condition essentielle pour que cette prime produise l'effet psychologique recherché semble être un lien direct entre les accroissements réalisés et le montant de la somme versée. Sans insister sur ce point, il convient de noter que c'est là un des problèmes les plus difficiles qui se poseront lors de l'établissement d'un plan tendant à l'amélioration des relations humaines dans une entreprise.

Le programme que nous avons tracé n'est ni unique, ni exhaustif. Un grand nombre de réalisations pratiques existent en effet, qui comportent tout ou partie des points énumérés ci-dessus, mais qui se réfèrent toutes aux règles essentielles que nous avons définies : informer l'ouvrier et susciter son intérêt pour l'entreprise et pour le travail.

Il nous reste à rechercher quelles sont les conditions et les limites du succès.

Les conditions et les limites du succès

Le problème pourrait être formulé de la façon suivante :

1. Le but de l'action étant de créer l'intérêt de l'ouvrier pour l'entreprise et les moyens d'y parvenir étant définis, des changements de structure suffiraient-ils à obtenir le résultat cherché ? Dans la négative, quelles autres conditions devront-elles être remplies ?

2. Peut-on s'attendre que l'action menée à son terme élimine toutes les difficultés à l'intérieur de l'entreprise et toutes les causes possibles de conflit ?

Nous examinerons successivement ces deux questions.

1. *Conditions du succès*

La première, et celle qui est la plus connue jusqu'à présent, est la formation des cadres à un aspect nouveau de leur tâche.

Comme nous l'avons vu, les études théoriques poursuivies par Lewin sur les enfants [1] ont montré que la collaboration qui peut être attendue d'un groupe est accrue si ses membres sont admis à participer au projet et à la décision et cette constatation a été étendue à des groupes d'adultes. De nombreux exemples de la valeur des discussions de groupe pour susciter l'intérêt, accroître la coopération et aboutir à une décision effectivement exécutoire ont été donnés, tirés de situations de fait dans l'industrie [2].

Dans cette perspective, le meilleur cadre n'est plus l'agent de capacité technique reconnue et doté d'« autorité », c'est l'agent auquel la compétence technique demeure indispensable mais qui est en outre apte à amener le groupe qu'il encadre à résoudre lui-même, par un accord complet et profond, les problèmes dont la solution lui incombe [3]. Ce nouveau rôle ne constitue en rien une démission de son autorité, car il doit, tout en exerçant démocratiquement son «leadership», conserver un contrôle sur la nature des questions qu'il discutera en groupe et qui ne pourront être que celles qu'il résolvait naguère à lui seul, et agir au profit du groupe en qualité d'expert. Son rôle, comme animateur d'une discussion, sera surtout de permettre la libre expression de toutes les opinions, diminuant ainsi l'hostilité, de protéger les minorités et d'encourager tous les membres du groupe à participer effectivement à la discussion ; enfin, il devra amener le groupe à se mettre d'accord sur une solution et à assumer la responsabilité de son exécution. Cette notion nouvelle du rôle des cadres paraît bien être aujourd'hui admise couramment aux Etats-Unis et un certain nombre de procédés de formation, indépendants de la formation technique toujours indispensable, sont déjà d'application courante, et peuvent être rangés sous deux rubriques. Sous le nom de « Training within Industry » la méthode élaborée par le Dr Dooley a été généralisée aux Etats-Unis au cours de la deuxième guerre mondiale. Elle est aujourd'hui largement connue en Europe où elle a

---

[1] K. Lewin : *Resolving social conflicts*, *op. cit.*
[2] *Cf.* F. Simon : *La dynamique de groupe*, cité *supra*.
[3] *Cf.* N. R. F. Maier : *Principles in Human Relations*. Wiley et Sons, New York 1952.

fait l'objet de nombreuses applications, facilitées par son caractère systématique, qui en permet une diffusion rapide.

D'autres méthodes, reposant sur les mêmes concepts et notamment sur la psychologie lewinienne, sont plus délicates d'utilisation, moins susceptibles d'une extension, mais semblent permettre une investigation plus profonde et des résultats plus durables [1].

Il est ainsi admis aujourd'hui qu'un encadrement médiocre est un obstacle aux bonnes relations, et qu'une formation particulière doit être donnée aux cadres et spécialement aux contremaîtres, que cette formation soit simplifiée en formules ou, au contraire, fasse appel à des méthodes psychologiques de formation, notamment au « role-playing » [2]. Il ne s'ensuit pas, cependant, qu'elle soit suffisante. Beaucoup de causes de conflits résultent d'une organisation sur laquelle le contremaître n'a aucune influence, et il sera toujours indispensable, loin de limiter la formation aux seuls contremaîtres, de l'étendre ou de la faire commencer aux degrés les plus élevés de la direction générale : agir autrement serait déplacer entre le contremaître et ses chefs directs le conflit qui existait auparavant ailleurs et annihiler tous les effets de la formation. Dans bien des cas, c'est l'ensemble de la structure organique de l'entreprise qui sera à revoir, notamment par la recherche d'une décentralisation ; le problème de la dimension optimum de l'entreprise ne se pose pas pour elle dans son ensemble, si les départements de dimension moyenne reçoivent une certaine autonomie : on se retrouve alors à l'échelle humaine et, derrière les fonctions, peuvent apparaître de nouveau les hommes.

Le problème des relations humaines, dans cette perspective, apparaît comme un aspect particulier du problème général des communications : tout ce qui entrave ou dénature les communications dans l'entreprise est un obstacle aux bonnes relations.

Nous sommes ainsi amenés à nous demander quels procédés peuvent efficacement faciliter les communications et quels phénomènes peuvent les dénaturer. La communication des décisions, d'abord, peut être entravée par la différence de langage écrit. Les

[1] Les centres d'études les plus importants sont aux Etats-Unis : « Research Center for Group Dynamics », Université de Michigan à Ann Arbor (Michigan) et « National Training Laboratory in Group Development » à Bethel (Maine).

[2] Nous entendons toujours par formation des cadres une initiation générale aux problèmes des relations humaines à l'exclusion de la formation ou du perfectionnement technique qui reste indispensable mais qui est justiciable d'autres méthodes.

études de Flesch [1] sur la lisibilité des textes ont montré que la plupart des brochures et textes rédigés par la direction des entreprises étaient d'une lecture très difficile ou difficile pour le personnel, la même observation pouvant d'ailleurs être adressée aux textes préparés à l'usage des ouvriers par les syndicats. Une indication analogue a été relevée par Vernon Schaefer [2] pour les prescriptions relatives à la sécurité. Un effort doit être fait pour rendre aisés et agréables à consulter les différents textes préparés par la direction à l'usage du personnel et on doit tendre à substituer aux textes les commentaires verbaux, en langage clair, les films ou films fixes, enfin l'ensemble de ce qu'on appelle aujourd'hui les aides audio-visuelles.

Mais les communications ne sont pas unilatérales, et il est indispensable que la direction ait une idée précise de l'opinion de son personnel, soit à l'aide des réponses à des questionnaires anonymes [3], soit par des interviews systématiques. Des procédés plus simples et moins coûteux, tels que l'entretien du chef du personnel avec tout ouvrier qui quitte volontairement l'entreprise, peuvent apporter de précieuses indications, soit sur des faits ignorés, soit sur une psychologie individuelle ou collective.

Ainsi la connaissance réciproque d'hommes appelés à travailler ensemble semble-t-elle bien, en fin de compte, constituer la base d'une politique dans l'entreprise et le facteur essentiel de bonnes relations. Est-ce à dire cependant que toutes les causes de conflit se trouveront ainsi éliminées ? Ce n'est ni possible, ni raisonnablement souhaitable, et nous sommes amenés ici à examiner les limites de l'action possible.

2. *Les limites du succès*

La division du travail et l'organisation scientifique du travail posent un certain nombre de problèmes, ignorés à l'origine, que l'on a cherché à résoudre ensuite par des moyens psychophysiologiques et à la solution desquels on fait collaborer aujourd'hui la psychologie sociale : on s'est efforcé d'accroître l'action des forces qui tendent à maintenir l'ouvrier dans les liens d'allégeance

[1] R. Flesch, : *The Art of plain Talk*. Harper and Brothers, New York, London 1946.
[2] V. Schaefer : *Safety Supervision*. Mac Graw Hill, New York 1941.
[3] Evans : *My job contest, op. cit.*

volontaire à l'égard de l'entreprise, lieu et collectivité de travail et centre d'intérêts communs. Mais certaines forces s'exercent sur l'ouvrier et l'en détournent. Friedmann [1] a appelé « action centrifuge » l'action exercée sur l'ouvrier par les différents groupes — famille, syndicat — parti politique auxquels il appartient en dehors de l'usine. Le but d'une politique de relations humaines est de renforcer l'action des « forces centripètes » exercées par la collectivité-entreprise pour leur permettre de contrarier, sans les supprimer, l'action des forces centrifuges. Elle peut y parvenir, dans la mesure toutefois où la conjoncture économique et sociale n'est pas trop défavorable et c'est la prospérité américaine qui explique sans doute le succès de ce mouvement aux Etats-Unis, succès qui a lui-même contribué à l'établissement d'un climat social générateur à son tour d'une productivité meilleure.

Il n'est pas possible de supprimer complètement l'action de ces forces centrifuges, nées de l'organisation actuelle de la société : l'existence des syndicats est un fait, comme celle des partis politiques et l'entreprise doit s'en accommoder, même si des conflits nés à l'extérieur comportent des conséquences chez elle. D'ailleurs l'intégration du travailleur dans l'entreprise, sans contrepartie, ne serait même pas souhaitable ; l'ouvrier appartient à d'autres groupes qu'à l'usine et il demeure père de famille, syndiqué et électeur.

L'usine, collectivité de travail et lieu du travail commun, n'est cependant pas le centre d'intérêts identiques pour tous ceux qui y exercent leur activité.

Pour aller plus loin, c'est-à-dire pour faire considérer, par l'ouvrier, l'entreprise, non seulement comme une collectivité organique, mais comme une association d'hommes liés par un intérêt commun, il est probable qu'il faudrait procéder à des transformations plus radicales.

Ces dernières peuvent être recherchées par plusieurs procédés : on peut faire participer les ouvriers de l'entreprise à sa gestion et intégrer organiquement les comités d'entreprise à la direction ; l'histoire, en France, des comités d'entreprises laisse quelques doutes sur les résultats effectifs, au point de vue psychologique, d'une telle méthode. On peut, dans les entreprises nationalisées,

[1] G. Friedmann : *Problèmes humains du machinisme industriel.* Gallimard, Paris 1946.

associer à la gestion les syndicats eux-mêmes. L'expérience française associe à cet égard une réussite technique certaine et un indiscutable échec psychologique [1]. Des mesures plus draconiennes encore ne supprimeraient pas totalement la difficulté : même intégrées dans un système non capitaliste, les entreprises, collectivités de travail mettent en contact des hommes, formés de façon différente et assumant des rôles distincts ; le contact entre eux engendrera toujours un réseau de relations auquel les mêmes lois psychologiques seront applicables et aucun système social, économique ou politique ne supprimera les obstacles aux communications. On n'écartera ces obstacles, quels que soient les systèmes extérieurs et supérieurs à l'entreprise, que par la connaissance et l'application des lois psychologiques, que par une étude objective de l'homme et des relations des hommes entre eux.

Conclusion

S'il nous est permis, en conclusion, d'exprimer une opinion personnelle sur la solution qui nous semble la plus réalisable dans l'industrie européenne, compte tenu des différences sociales et économiques qui séparent l'Europe des Etats-Unis, nous la formulerions de la façon suivante : un effort pour l'amélioration des relations humaines est indispensable dans les entreprises elles-mêmes, et doit comporter notamment une formation particulière des cadres à tous les échelons et des dirigeants des entreprises intéressées. Il ne pourra aboutir à des résultats utiles qu'à la double condition d'être conscient de ses limites et du nombre et de l'importance des problèmes qu'il laisse irrésolus, et de s'exercer avec l'accord des organisations ouvrières, c'est-à-dire sans se fixer comme objectif de substituer à l'appartenance syndicale la participation à la communauté-entreprise ; en d'autres termes, il convient d'appeler les syndicats, sinon à participer à l'action, du moins à en connaître les buts et les moyens. Le psychologue consultant, étranger à l'entreprise, peut jouer à cet égard un rôle utile et il a été parfois appelé, notamment en Angleterre, à proposer l'accord de tous aux structures nouvelles [2].

---

[1] F. Simon : « Aspects économiques et sociaux des nationalisations en France : un essai de bilan », *Revue économique et sociale*, nos 1 et 2, 1952.

[2] E. Jaques : *Changing Culture of a Factory*. Tavistock Publications Ltd., Londres 1952.

La reconnaissance, par les syndicats, de la valeur de la collectivité-entreprise peut être obtenue si certaines conditions sont réunies et le texte du préambule à la Convention collective nationale du textile en France (9 avril 1953) montre que l'on peut aboutir à un accord, entre les syndicats et les organisations patronales, sur le rôle et la valeur de l'entreprise individuelle.

Un tel accord de principe ne supprime pas ceux des problèmes pratiques que vise à résoudre une politique de relations humaines : il comporte cependant une importance particulière car il rend possible la recherche commune de solutions qui ne pourront résulter que d'un patient effort.