

# Le Service du personnel : hier, aujourd'hui, demain

Autor(en): **Cardinet, J.**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **26 (1968)**

Heft 1

PDF erstellt am: **27.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-136318>

## **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.

# Le Service du personnel: hier, aujourd'hui, demain

J. Cardinet  
Institut de psychologie,  
Université de Neuchâtel

Chacun sait ce qu'est un Service du personnel. Chacun connaît, approximativement au moins, les tâches dont il peut se charger. Pourtant, plusieurs enquêtes effectuées aux Etats-Unis, en Angleterre et en France montrent que l'on appelle souvent du même nom des fonctions qui ont très peu de ressemblance entre elles. Ainsi, on confond parfois le Service de paye ou le Service social avec l'ensemble du Service du personnel.

Comment pouvons-nous ordonner et évaluer ces points de vue différents? De façon assez simple, en recherchant l'évolution des idées dans ce domaine. Au risque de schématiser de façon excessive, j'ai regroupé des conceptions en trois grandes classes qui s'organisent grossièrement de façon historique.

Nous verrons d'abord une conception assez étroite du Service du personnel, conception qui nous paraît aujourd'hui dépassée et qui me semble caractérisée par une attitude défensive de la direction vis-à-vis des problèmes de personnel. Nous opposerons ensuite à cette formulation trop partielle des tâches d'un Service du personnel la conception actuelle qui se fonde sur une prise de conscience des responsabilités humaines de la direction. Mais à notre époque de prospective, certains veulent confier aux Services du personnel des tâches plus ambitieuses encore: la responsabilité de formuler des politiques originales capables de répondre aux besoins nouveaux de l'homme au travail.

Commençons donc par un coup d'œil rapide sur le Service du personnel d'autrefois.

## **HIER: ATTITUDE DÉFENSIVE DE LA DIRECTION**

La préoccupation première des directions d'entreprises au début de l'ère industrielle concernait essentiellement les machines. Ce sont en effet ces possibilités techniques nouvelles qui ont fait l'industrie moderne. Les ingénieurs qui étaient capables de les concevoir et de les améliorer ont reçu tout naturellement un rôle dirigeant dans ces organisations.

Ces hommes étaient cependant moins bien préparés pour percevoir et pour résoudre les problèmes humains que soulevait cette nouvelle forme de travail. Les conflits industriels se sont envenimés. Le dialogue est devenu difficile. Les directions, impatientées par ces obstacles qui mettaient en cause leur idéal mécaniste,

ont cherché à se décharger sur des spécialistes. Le rôle du chef du personnel était de faire comprendre le point de vue de la direction aux ouvriers et d'assurer la discipline indispensable à la production.

La conception la plus courante à cette époque était en effet de tout subordonner à la fabrication. La raison d'être du personnel est de produire, c'est un instrument de la fabrication que l'on loue pendant le temps où il est utile et que l'on abandonne ensuite. Même lorsque des œuvres sociales sont introduites, la direction se sent obligée de les justifier encore par des considérations de rentabilité à long terme. Les cours de psychologie du commandement donnés aux cadres sont conçus comme un moyen d'assurer une meilleure soumission du personnel à ces impératifs économiques.

Cette conception simple et logique, et à première vue saine, renferme en réalité une dangereuse contradiction. On peut comprendre en effet que l'intérêt collectif exige des sacrifices de la part des individus. Mais si l'ensemble de la société tombe malade à poursuivre une richesse dont personne ne peut profiter, c'est clairement la marque d'un déséquilibre. L'économie doit être au service de l'homme et non l'inverse. Le rôle des entreprises est de fournir des occasions de travail tout autant que de produire des biens de consommation.

Cette conception défensive du Service du personnel comme moyen de protéger la direction contre les problèmes humains prenait quelquefois des formes plus subtiles. « Il faut rendre les gens heureux », disait-on. Le Service du personnel assurait alors toutes sortes de services sans rapport avec les objectifs de production, prenant en charge le personnel dans sa vie privée comme dans sa vie de travail. Souvent cette conception, malgré ses aspects généreux, était motivée par la crainte des conflits du travail. On espérait supprimer les problèmes humains de la direction en attachant le personnel à l'entreprise par toutes sortes d'œuvres sociales. On ne voyait pas que de cette façon on coupait le personnel de sa relation normale au travail. Les satisfactions étaient distribuées en dehors du travail alors que le contenu des tâches restait inchangé et devait être accepté comme la frustration inévitable méritant les récompenses ultérieures.

En résumé, que la direction recherche uniquement le profit capitaliste ou qu'elle ait des objectifs sociaux, le Service du personnel risquait d'être conçu comme une assurance-personnel visant à acheter aux cadres supérieurs la tranquillité d'esprit pour qu'ils puissent se consacrer aux seuls problèmes dignes de leur attention: ceux de la production et de la distribution.

## **AUJOURD'HUI: RECONNAISSANCE DES RESPONSABILITÉS HUMAINES DE LA DIRECTION**

Ce qui caractérise au contraire l'attitude des directions modernes, c'est la prise de conscience du fait que diriger, c'est diriger des hommes. Tout le travail des cadres supérieurs ne mord sur le réel que par l'intermédiaire de leurs subordonnés.

Leur intelligence, leur adaptabilité, leur volonté de réussir détermine la réussite ou l'échec des plus beaux projets. La première tâche des chefs est donc de rassembler sous leurs ordres des personnes qui aient à la fois les capacités et la volonté de collaborer efficacement aux objectifs de l'organisation.

Plus récemment encore, on s'est aperçu qu'une collection d'individus ne formait pas nécessairement une cellule sociale vivante et que la production d'un groupe était autre chose que la somme des productions individuelles. Le rôle des chefs est donc de créer et d'animer des groupes de travail productifs, en tenant compte des besoins individuels et sociaux de leurs subordonnés.

Ainsi, les responsabilités de personnel ne peuvent être déléguées à des spécialistes. Tous ceux qui ont une position au-dessus de simple exécutant doivent assumer leurs responsabilités de personnes. Le rôle du Service du personnel n'est plus de prendre en charge lui-même les problèmes humains de l'entreprise: il est plutôt de conseiller et d'assister tous les niveaux de la hiérarchie dans leur fonction d'animateur d'hommes. La responsabilité première de la ligne hiérarchique étant ainsi bien établie, nous pouvons voir plus en détail sur quel point le Service du personnel peut leur apporter conseils et services:

- le recrutement des membres du personnel demande pour être efficace une bonne connaissance des possibilités de publications et d'annonces, des règlements concernant l'emploi de personnel étranger, des procédés utilisables pour l'évaluation des aptitudes et connaissances professionnelles, de la technique d'entretien et d'accueil. Des séances d'information, des cours de formation et surtout le conseil de cas en cas, peuvent être offerts par le Service du personnel;
- l'affectation de chaque travailleur au poste de travail convenant le mieux à ses goûts et à ses capacités est aussi une tâche délicate, mais particulièrement importante à notre époque où le personnel suisse se raréfie. Une bonne orientation au départ ou des changements de poste ultérieurs permettent souvent d'augmenter la productivité d'un employé. Parfois même, c'est le seul moyen d'assurer sa stabilité dans l'entreprise. Le chef du personnel qui n'est pas lié à un département particulier et qui connaît l'entreprise dans son ensemble peut imaginer plus facilement les mutations qui satisferont les besoins de l'employé;
- la rémunération est souvent source de jalousie, de conflits à l'intérieur de l'entreprise. Sans retirer aux chefs le droit de fixer la rémunération de leurs subordonnés, il est indispensable qu'une politique d'ensemble soit fixée par la direction et que des guides établissent les limites de l'autonomie laissée à chaque chef dans ce domaine. Le Service du personnel, après consultation des cadres et des représentants du personnel, pourra présenter des propositions à la direction générale pour ratification;
- la gestion administrative, le versement des primes pour les assurances, l'établissement des statistiques diverses dont le nombre s'accroît sans cesse, peuvent aussi être facilités par une rationalisation des procédures et des imprimés, dont l'initiative doit revenir au bureau du personnel;

- la prévention des accidents et des maladies professionnelles, l'aménagement convenable des lieux et postes de travail, l'établissement même d'un cadre harmonieux et confortable, voilà aussi des problèmes qui dépassent le cadre d'un service particulier et pour lesquels une coordination et une stimulation provenant du Service du personnel ne peuvent être que favorables;
- le développement des capacités et des connaissances de chacun devient une condition de survie pour l'entreprise à notre époque de développement technique et de transformations sociales si rapides. Les chefs ont le devoir d'offrir des possibilités de développement professionnel et de promotion dans la hiérarchie à chacun de leurs subordonnés. C'est ainsi seulement que l'entreprise pourra atteindre son potentiel maximum. La réalisation de cet idéal se heurte cependant à beaucoup de difficultés techniques. L'établissement de programmes de formation, le choix des professeurs, l'organisation des cours, le contrôle de leur efficacité, la mise en pratique des connaissances acquises, tout cela représente une lourde tâche pour les chefs, qui seront heureux de trouver au Service du personnel un responsable capable de suivre les multiples aspects de ce programme;
- le droit du travail est une spécialité que l'on ne peut demander à tous les chefs de maîtriser. Un spécialiste du Service du personnel doit pouvoir contrôler l'application des lois et règlements et conseiller dans tous les cas de conflits et d'actions disciplinaires;
- le climat social de l'entreprise enfin est une des conditions importantes de son bon fonctionnement. Le Service du personnel peut intervenir pour le protéger et le développer en formulant et en faisant ratifier une politique de relations humaines propre à développer l'esprit d'équipe dans tous les secteurs de l'entreprise. Des cours de cadres sur la psychologie du travail et l'art du commandement pourront lui permettre de faire passer ses idées, sans pour autant décharger la responsabilité des chefs hiérarchiques qui sont les seuls à pouvoir effectivement satisfaire ou frustrer leurs subordonnés.

Toutes les responsabilités précédentes constituent les responsabilités de personnel de tout chef quel qu'il soit. Nous avons vu que le Service du personnel pouvait seulement aider la hiérarchie dans sa tâche sans jamais la remplacer. Une infinité de nuances sont possibles cependant entre une décentralisation où le chef assume seul toutes ses fonctions et une centralisation où la majorité de ces problèmes sont traités par un service spécialisé auquel chaque chef peut avoir recours.

Il arrive même que le Service du personnel déborde de son rôle de conseiller et prenne une décision d'autorité en décidant de façon autonome de l'embauche, du salaire, de l'affectation, de la promotion, etc., de chacun des membres de l'organisation. C'est ce qui se passe aux CFF ou à l'Instruction Publique. Ce système simplifie la tâche des chefs et évite un certain nombre de conflits, mais on admet généralement qu'il limite par trop leurs possibilités d'action et décourage leurs initiatives.

Dans la majorité des entreprises, le Service du personnel est plutôt un service fonctionnel spécial situé au niveau de la direction et qui remplit les fonctions suivantes:

- organiser la formation des chefs à tous les niveaux pour qu'ils puissent faire face à leurs responsabilités de personnes;
- fournir des services lorsque la centralisation de certains travaux est justifiée (comme pour le recrutement, le placement, l'accueil, les mutations du personnel ou encore la rédaction de journaux d'entreprise, l'établissement de statistiques, le lancement de campagnes de sécurité, etc.);
- coordonner les politiques de recrutement, de salaire, de promotion, de sécurité, etc., des divers départements;
- observer, analyser, diagnostiquer les problèmes de personnel de l'entreprise et conseiller la direction sur les solutions à apporter;
- faciliter le dialogue entre la direction et le personnel lors des négociations collectives.

On voit qu'il existe des tâches spécifiques au Service du personnel qui ne peuvent être assumées par d'autres personnes situées dans la hiérarchie de l'entreprise. Jusqu'à quel point ce service doit-il se charger d'exécuter de façon centralisée les divers travaux de gestion du personnel qui pourraient aussi être exécutés dans les départements? La réponse à cette question dépendra de la taille de l'entreprise et aussi de sa politique plus ou moins axée sur l'unification des procédures ou sur la décentralisation. Pour les grandes entreprises, la centralisation représente un certain nombre d'avantages indéniables. Si tout un éventail de possibilités peut être offert aux candidats, les frais d'annonces diminuent, le premier tri peut être moins sévère, le placement est plus facile, les mutations ultérieures également et l'efficacité du recrutement est par conséquent accrue. La centralisation de la formation permet d'élargir le public auquel on s'adresse et rend ainsi moins coûteux le programme dans son ensemble. Des cours spéciaux, répondant spécifiquement aux besoins de certaines catégories de personnes, peuvent même être créés dans ces conditions. L'existence d'un champ d'application plus vaste rend également plus rentables le lancement de recherches et d'enquêtes, l'automatisation des travaux de gestion administrative, l'établissement de services sociaux, de coopératives, etc. A côté de ces avantages financiers, la centralisation assure une plus grande équité, du fait de l'application de politiques communes à l'ensemble de l'entreprise.

Cependant, les grandes organisations feront bien de se méfier d'une concentration excessive. Plusieurs enquêtes ont mis en évidence que les membres de la hiérarchie situés dans les départements n'appréciaient généralement pas l'aide que leur apportaient les services centraux. Ces derniers, justement préoccupés de problèmes à long terme, ne répondaient pas à l'attente impatiente des chefs surchargés qui auraient voulu voir aborder et résoudre leurs problèmes journaliers. Il est préférable, dans ce cas, de laisser les départements gérer eux-mêmes leur personnel,

pourvu qu'une liaison subsiste entre le service central et les personnes s'occupant de personnel dans chaque département.

L'accroissement des responsabilités du Service du personnel comporte un autre danger: celui d'une perte d'autorité de la hiérarchie. L'organisation scientifique du travail a souvent conduit à créer des postes de spécialistes. Les responsabilités de planning, d'ordonnancement, de gestion des stocks, etc., ont souvent été retirées aux chefs d'ateliers pour être données à des services annexes. On a cherché à faire de même en matière de personnel. L'autorité du chef, cependant, s'amenuise dangereusement lorsqu'il n'a plus de pouvoir effectif en ce qui concerne l'embauche ou le renvoi, la fixation du salaire ou la promotion. Il semble judicieux de laisser aux chefs une certaine influence sur la situation faite à leurs subordonnés, pourvu que des principes d'ensemble et des normes générales soient respectés de façon à éviter de trop graves injustices.

Ces principes et ces normes, dont le Service du personnel doit surveiller l'application, ne peuvent être fixés unilatéralement par une seule partie de l'entreprise si bien avertie soit-elle. Une large consultation des échelons hiérarchiques intéressés doit précéder la fixation des politiques à long terme. C'est le cas actuellement chez Unilever qui a toute une série de commissions destinées à contrôler les règlements avant leur promulgation à la direction générale. L'expérience a prouvé à cette entreprise que c'était la meilleure façon d'obtenir l'application ultérieure loyale de règles communes. Le même raisonnement justifie la consultation du personnel avant la prise de décisions importantes en matière de politique du personnel.

Les différents dangers que nous venons de noter pouvant découler de l'hyper-trophie du Service du personnel ou de l'exagération de son rôle seront facilement évités si le Service du personnel s'applique à lui-même le principe qu'il enseigne aux autres échelons hiérarchiques. C'est en effet un principe de base de psychologie du travail que l'homme s'intéresse à sa tâche dans la mesure où il peut influencer le résultat du travail, dans la mesure où il peut apporter quelque chose de lui-même au succès de l'opération dont il est chargé. Le regroupement des tâches est ainsi à l'ordre du jour au niveau ouvrier. La revalorisation de la fonction de chef implique également que l'on lutte contre une parcellisation excessive de ses responsabilités. Un chef qui n'aurait plus de droits ni de devoirs vis-à-vis de ses subordonnés ne serait plus un chef et perdrait tout intérêt à sa tâche.

Nous concluons donc que le Service du personnel a pour mission essentielle de faire prendre conscience à tous les échelons de la hiérarchie de leurs responsabilités humaines et de mettre à leur disposition les moyens qui leur permettent d'y faire face.

## **DEMAIN : RECHERCHE DE SOLUTIONS NOUVELLES**

Ces moyens à disposition constituent en fait toute une série de techniques. Toutes sortes de livres ont été écrits sur les techniques de sélection, les techniques d'entretien, les techniques d'accueil, les techniques de qualification de travail, de

notation personnelle, les techniques d'enseignement, de communication à l'intérieur de l'entreprise, les techniques de direction, etc. Tous ces procédés, issus souvent de l'empirisme organisé des Américains, sont fort utiles, mais ils risquent de devenir un danger pour celui qui s'y complaît. Les chefs de personnel risquent en effet de percevoir les situations qui se présentent à eux comme l'occasion d'appliquer des procédés appris plutôt que comme des problèmes exigeant des solutions nouvelles et faisant appel à toute leur intelligence et à toute leur expérience humaine. Il est certain que ces techniques se révéleront insuffisantes pour résoudre les nouveaux problèmes qui pointent à l'horizon et auxquels la génération qui monte va devoir faire face. Essayons, pour situer dans toute sa perspective le rôle du Service du personnel, de décrire quelques-uns de ces problèmes sociaux de l'avenir.

Le premier qui m'apparaît concerne la distribution des responsabilités dans l'entreprise. Dans l'organisation artisanale, celle qui existe encore peut-être dans le bâtiment, les contacts humains étaient assez proches pour que les décisions revenant en droit au patron soient prises en fait par ses subordonnés lorsque ces derniers se sentaient suffisamment qualifiés. Tous connaissaient le but à réaliser et collaboraient selon leur niveau de compétence.

Il n'en va plus de même dans la grande entreprise centralisée. La spécialisation des tâches permettant des rendements plus élevés, l'œuvre commune est brisée en une multitude d'opérations élémentaires. Chacun ne voit qu'un aspect de l'ensemble. Il ne peut plus adapter intelligemment son action au but final à atteindre, car il lui manque les informations nécessaires. Il doit essentiellement obéir et suivre les règles fixées. L'introduction des calculateurs électroniques risque d'aggraver ces contraintes administratives et cette dépersonnalisation des tâches. On sait combien le travail en miettes qui gagne maintenant les bureaux et même la vente est source de frustration et de désintérêt.

Il va donc falloir trouver une forme d'organisation qui redonne une signification au travail, sous peine de voir toute notre civilisation sombrer dans une abrutissante soumission à la machine. Des perspectives s'ouvrent, intitulées « direction par les objectifs », « participation aux décisions », « plan Scanlon », « intéressement du personnel », « décentralisation des responsabilités ». Certains juristes essayent même de formuler les conditions d'une démocratie industrielle inspirée de la démocratie politique.

Mon but n'est pas de développer ces idées nouvelles, encore moins de prendre position pour ou contre telle ou telle forme de participation du personnel à la gestion de l'entreprise. Mon but est de noter l'existence d'un problème. Si l'on veut que le personnel s'intéresse à son travail et fasse siens les buts de l'organisation, il faut qu'il ait quelque moyen d'influencer la fixation de ces objectifs et que les échanges d'idées entre niveaux hiérarchiques puissent se faire dans les deux sens.

De nouvelles formes d'organisation vont devenir nécessaires pour permettre cette participation plus totale du personnel à la vie de l'entreprise. De nouveaux organes de communication, de nouveaux instruments de contrôle vont devoir être imaginés. C'est aux futurs chefs de personnel que reviendra cette tâche d'expéri-



menter et d'adapter progressivement leurs entreprises à ces exigences nouvelles du personnel.

Un second aspect des transformations en cours dans les entreprises actuelles est le passage des « cols bleus » aux « cols blancs ». La fuite des travaux manuels est une tendance manifestement irréversible dans notre population. L'apport de main-d'œuvre étrangère ne peut y pallier que temporairement. Dès la prochaine génération, sans doute, ces gens n'accepteront plus de venir travailler sur ces postes.

Dès maintenant, les professions les plus classiques, comme celle de mécanicien, doivent être repensées. Si leur statut social n'est pas prochainement élevé au niveau de celui des employés de bureau, il n'y aura plus personne pour demeurer dans cette profession. Déjà actuellement à Genève près de la moitié des apprentis quittent la métallurgie peu après la fin de leur apprentissage. Le personnel suisse est encore plus rare dans les professions moins qualifiées. Il faut déjà de l'imagination, il faudra bientôt de l'audace aux chefs du personnel pour remplir les postes d'exécution de leurs entreprises. La solution me paraît exister dans un nouveau découpage des tâches et dans leur répartition entre de nouvelles professions, de façon qu'un plus haut prestige puisse être donné à des métiers qui redeviendront d'avant-garde.

Un troisième problème social dont la solution va devoir être trouvée au niveau de l'entreprise est celui de l'intégration des travailleurs marginaux.

Malgré les déclarations de principe officielles, une discrimination de fait existe encore vis-à-vis des femmes, des travailleurs de plus de quarante ans ou de ceux qui ont souffert pour une cause quelconque d'une interruption dans leur carrière professionnelle. Le manque probablement durable de travailleurs indigènes devrait pousser les entreprises à adapter les postes de travail aux personnes susceptibles de les tenir. C'est ainsi que des efforts louables sont faits actuellement pour permettre à des infirmes de travailler normalement grâce à toutes sortes de dispositifs mécaniques. De la même façon, l'organisation générale du travail devrait être repensée en fonction des autres catégories de personnel actuellement sous-employées. Malheureusement, les obstacles sociaux sont toujours beaucoup plus résistants que les obstacles matériels. La liberté dans les horaires, par exemple, nécessaire aux mères de famille, sera plus difficile à réaliser.

Là encore, ce sera le rôle des chefs de personnel d'imaginer et d'expérimenter des solutions. Les pays nordiques font actuellement des essais qu'il faudra suivre de près et développer en fonction des conditions suisses.

Un quatrième problème social et économique est celui de la formation continue. Certaines industries de nos régions voient leurs produits entièrement changés tous les deux ans environ, toujours dépassés par le progrès technique. Des entreprises en arrivent même à renoncer aux imprimés, trop vite dépassés, et forment leur personnel en donnant les consignes sur bandes magnétiques. On dit qu'un tiers des métiers de l'an 2000 n'existent pas encore aujourd'hui. Les travailleurs devront donc être formés à l'âge adulte et rester alertes pour de nouvelles transformations.

Ceci implique une attitude d'esprit toute différente dans le personnel, que seule une politique du personnel très hardie pourra promouvoir. Les cours de perfectionnement et même la culture générale vont devoir faire partie des obligations professionnelles. Ceci n'ira pas sans problèmes, ni pour les employés ni pour l'employeur. Investir dans la formation, c'est un risque pour le patron car l'employé peut partir. La société dans son ensemble, par contre, est sûre d'y gagner. Il faudra donc trouver des modes de compensation sur le plan fédéral qui encouragent les employeurs. Là encore, les chefs du personnel ont la responsabilité première de faire les propositions et de pousser aux réalisations.

On voit nettement par ce dernier exemple, mais on aurait pu également le relever à propos des précédents, combien les tâches de chefs de personnel vont être influencées par des décisions relevant de l'autorité fédérale. C'est le cinquième aspect des organisations futures qu'il nous faut relever. Les entreprises existeront de moins en moins dans un vide social. Elles seront de plus en plus affectées par les décisions économiques et politiques des autorités, par l'évolution des idées et des modes de vie, elles seront de plus en plus soucieuses de leur image dans le public et de la réputation que leur fera leur personnel. Au lieu de l'univers clos qu'elle était autrefois, l'entreprise deviendra, pour les cadres comme pour les exécutants, un groupe social parmi d'autres, dont les normes entreront en conflit avec les normes des autres groupes sociaux auxquels ils appartiendront. La direction du personnel en sera naturellement singulièrement compliquée. C'est sans doute sur le plan social et politique que se trouveront alors les solutions aux problèmes de l'entreprise et il faudra avoir le courage de les situer à ce niveau.

Les chefs du personnel, responsables de la définition des politiques à long terme de leurs entreprises, auront un rôle essentiel à jouer pour assurer l'intégration de travailleurs de plus en plus individualistes dans un monde où ils seront de plus en plus solidaires. Il faudra qu'au sein d'associations professionnelles qui leur soient propres, ils confrontent leurs points de vue et leurs expériences. Il faudra que leurs voix se fassent entendre pour guider le législateur et influencer les conseils d'administration.

Ce rôle essentiel qu'ils vont être appelés à jouer dans l'analyse des problèmes sociaux et la formulation de solutions originales implique que les chefs de personnel puissent accéder plus fréquemment que ce n'est le cas aujourd'hui aux niveaux hiérarchiques supérieurs des entreprises. Déjà, aux Etats-Unis, ils dépendent deux fois sur trois directement du directeur général. A l'âge où l'on envoie un homme sur la lune, les problèmes techniques n'impressionnent plus grand monde. C'est devant les problèmes psychologiques et sociaux qu'on reste le plus désarmé. La science commence à peine en effet à nous donner des principes directeurs dans ce domaine.

Pour tenir ce rôle difficile, les futurs chefs de personnel devront recevoir la formation de base la plus large possible. Dès aujourd'hui, les universités suisses devraient s'en préoccuper et organiser, comme cela a été fait dans certains pays étrangers, une formation spéciale. Celle-ci pourrait être réservée aux personnes dont la carrière professionnelle et l'expérience humaine apparaissent comme

suffisantes. La psychologie et la sociologie industrielles viendraient compléter, en posant les problèmes d'avenir, le droit et les techniques de gestion industrielle qui sont essentielles pour leurs tâches d'aujourd'hui.

En résumé, l'évolution des idées et des faits, en ce qui concerne le rôle du Service du personnel dans l'entreprise, nous montre cette fonction comme de plus en plus tournée vers l'avenir. Au départ, le chef du personnel devait essentiellement éviter aux cadres d'avoir à prendre en considération le facteur humain. Lorsque cette attitude est devenue intenable, le rôle du Service du personnel est devenu moins direct. Il consiste essentiellement aujourd'hui à aider les chefs hiérarchiques à résoudre eux-mêmes leurs problèmes de personnel. Il est probable que demain il dépassera largement l'emploi des techniques de personnel créées au début du siècle. Les chefs du personnel se consacreront sans doute, en priorité, à la formulation et à l'expérimentation des politiques nouvelles que l'évolution de notre société aura rendues nécessaires.

*l'avenir est à moi, car je suis  
client de l'U. B. S. où j'ai  
déjà mon carnet de dépôt*



**UNION DE BANQUES SUISSES**

SCHWEIZERISCHE BANKGESELLSCHAFT  
UNIONE DI BANCHE SVIZZERE  
UNION BANK OF SWITZERLAND

Grand-Pont 2 - LAUSANNE - Place Saint-François 1 - Rue Centrale 2