

# L'entreprise face au défi du progrès

Autor(en): **Neuhaus, Jean**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse**

Band (Jahr): **71 (1979)**

Heft 3-4

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-385952>

## **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'entreprise face au défi du progrès**

*Par Jean Neuhaus, D<sup>r</sup> rer. pol., Berne*

Les problèmes de l'entreprise moderne, ceux qu'elle devra résoudre dans les années à venir, se dessinent sur un fond d'évolution sociale, d'un dialogue plus large entre le travail et le capital, de l'apparition d'une seconde révolution industrielle et des répercussions imprévisibles de bouleversements planétaires. Le catalogue en est aussi riche que varié, selon que l'on considère les relations internes ou externes de l'entreprise, la liberté de manœuvre ou les contraintes attachées à chaque cellule économique.

De plus en plus, l'entreprise se trouve confrontée avec une technologie nouvelle, avec des ingérences étatiques toujours plus étendues, avec de brutales modifications de son approvisionnement en matières premières et en énergie ainsi qu'avec l'instabilité des marchés monétaires.

### **1. Produits nouveaux**

Pour la plupart des entreprises, sans préjudice de leur appartenance à un secteur économique spécifique ou de leur taille, un apport constant d'innovations au niveau du produit se révèle toujours plus nécessaire pour la survie de chaque communauté de travail.

Au regard des situations qui s'annoncent, c'est de la planification systématique et du développement de produits nouveaux, orientés vers les besoins du marché, que dépend le succès de l'entreprise. Il convient de relever que la stratégie d'innovation est certainement l'une des stratégies de gestion les plus difficiles. A cet effet, il est nécessaire d'organiser un état-major pour la planification du produit, par quoi il faut entendre la recherche systématique et la sélection d'idées de produits prometteurs ainsi que leur réalisation. On peut aussi constituer des équipes formées de collaborateurs appartenant à différents secteurs, équipes qui seront dissoutes, dès que la solution aura été trouvée. On peut également recourir à des conseillers externes. Toutefois, en principe, la responsabilité de la

stratégie d'innovations devrait incomber à une personne de l'entreprise, car il faut considérer l'innovation comme un principe permanent.

## **2. Volonté de progrès**

Face à une concurrence aiguë et à des charges de plus en plus lourdes, l'entreprise de demain ne saura assurer sa survie par les seuls produits nouveaux. Il lui faudra encore, plus que dans le présent, se soucier de sa productivité, ou pour tout dire, de sa *volonté de progrès*. S'il est vrai que les améliorations techniques ont souvent pour corollaire de vider l'atelier et de remplir les bureaux, on découvre de plus en plus qu'il en résulte des services administratifs disproportionnés et d'une productivité douteuse. D'où la nécessité toujours plus impérative d'appliquer à ces services administratifs des mesures propres à les rendre plus efficaces, mesures qui ont déjà fait leurs preuves en atelier.

L'accroissement de la productivité du travail, et par suite du bien-être social, est en fait intimement lié à la mentalité du progrès, c'est-à-dire à l'amélioration constante de ce qui est, la certitude de pouvoir faire aujourd'hui mieux qu'hier et moins bien que demain.

C'est la volonté de ne pas se contenter de la situation actuelle, si bonne qu'elle puisse paraître et si bonne qu'elle soit en réalité. C'est la perpétuelle adaptation aux conditions nouvelles de la vie économique et sociale; c'est le continuel effort pour appliquer de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes; c'est la foi dans le progrès humain. Pour y atteindre, il faut donner à tous les hommes de l'entreprise une formation générale qui donne à chacun l'envie, et lui apporte le moyen technique ou mieux encore l'outil intellectuel, pour améliorer lui-même ses méthodes de travail en recréant l'esprit d'équipe et le goût du travail en commun.

## **3. Les facteurs humains**

Le premier obstacle au progrès est le refus qu'oppose chaque individu au changement: le refus des idées qui ne sont pas les siennes. Ouvriers, ingénieurs, patrons en un mot chacun se défend toujours contre toute idée venant de l'extérieur\*.

Un autre obstacle au progrès est l'impatience des hommes et leur promptitude au découragement. Les bénéfices à attendre de la productivité sont à long terme, et la majorité des hommes exigent un résultat immédiat. Il n'y a pas de résultats durables sans effort durable.

\* Christa Roger, «Productivité», Paris, Mai 1952.

Beaucoup des efforts nécessaires pour accroître la productivité du travail, tels que la normalisation ou l'enseignement technique, dépassent le cadre de l'entreprise. Mais il n'en est pas moins vrai que c'est à l'échelle de l'entreprise que peuvent être obtenus les résultats les plus immédiats, sinon les plus importants.

Pour l'efficacité du travail, les travaux de recherche sur le comportement de l'homme ont amené la découverte que les facteurs proprement psychologiques, encore trop négligés, avaient au moins autant d'importance que les facteurs plus techniques. Autrement dit, si l'on peut recréer à la place de travail par une amélioration des relations humaines un peu de cette joie créatrice qui pouvait caractériser l'atelier artisanal d'autrefois, on fait autant pour la productivité que par la mise en œuvre de bien des machines compliquées. Mais il est à relever que les méthodes qui mettent en jeu le facteur humain sont naturellement variées puisqu'elles s'adressent à des hommes chez qui le climat, le milieu, l'histoire et la tradition ont déjà fait naître des réflexes et des habitudes.

Par ailleurs, il ne faut pas imaginer que le facteur humain remplace les autres et que la bonne volonté suffit à tout. Elle ne peut qu'insuffler un sang nouveau à la technique, mais non y suppléer. La recherche d'une bonne harmonie dans les relations du travail couronne l'édifice, mais si l'on veut élever de façon durable le niveau de vie, les autres procédés et méthodes de rationalisation ne doivent pas être négligés sous peine d'étranges désillusions.

Il n'empêche que pour l'augmentation de la productivité, le facteur humain et, d'une manière générale, l'amélioration des relations humaines dans le travail n'est pas une sorte d'idéologie opposée à celle de la lutte des classes, mais un fait scientifique qui se situe à l'avant-garde du progrès. Car pour l'employeur son devoir est de donner à son personnel encore autre chose que le salaire: pour stimuler la productivité, les facteurs psychiques et moraux jouent le plus grand rôle; au même titre que la qualité de ses produits ou de ses services, le climat social d'une entreprise contribue à faire sa réputation.

Aussi, les maisons qui accordent une place importante aux relations humaines, l'emportent de très loin, dans le domaine des affaires, sur celles dont la direction se désintéresse du sort des employés ou s'obstine à appliquer la méthode surannée et autoritaire, dite de la manière forte, car une grève évitée équivaut à une sensible amélioration du rendement.

#### **4. Les services administratifs**

Avec les progrès et la miniaturisation de l'électronique s'ouvrent de nouveaux horizons pour la rationalisation et l'automatisation des services administratifs. Malgré une certaine mécanisation des opé-

rations, il est certain que ces derniers sont restés encore par trop prisonniers d'un empirisme dépassé. A ce titre, l'automation d'un bureau représente non seulement l'achat d'une machine, mais suppose l'adoption d'une méthode stricte pour l'enchaînement des phases de travail et la réduction à la plus simple expression du traitement des données.

De ce fait, le travail préliminaire d'organisation est des plus difficiles et des plus longs: il exige que l'on imagine nettement toute la succession des opérations, dans l'ordre où les machines électroniques peuvent les exécuter et qui n'est pas forcément celui qui était adopté avec les méthodes traditionnelles. Il en résulte une réorganisation du travail; de nouvelles qualifications naissent, des emplois sont supprimés ou transférés, d'où découle toute une série de problèmes à résoudre entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs\*.

Il y a déjà quelques années, l'Agence européenne de productivité, organisme de l'OECE – plus tard OCDE – a aperçu l'intérêt qu'il y aurait à examiner les relations existant entre l'automation administrative en tant que développement technologique et le contexte structurel et social dans lequel elle était introduite. Dans ce but, elle a entrepris l'étude de quelques entreprises dans différents pays, avant, pendant et après l'introduction des ordinateurs.

En ce qui concerne les qualifications requises pour obtenir un emploi, l'automation a accéléré un processus de modification déjà en cours: autrefois on demandait à un employé d'avoir une bonne culture générale et une certaine présentation, cependant que la formation avait lieu à l'intérieur de l'entreprise. La création de grandes entreprises a donné lieu à des classifications systématiques d'emplois fondés sur des besoins précis. La nécessité de développer certaines connaissances en a découlé, ce qui a conduit, dans toutes les régions industrialisées, à la multiplication des écoles professionnelles. L'utilisation des ordinateurs exigeant aussi des qualifications bien déterminées, les entreprises qui ont introduit ces machines ont dû rechercher le personnel ayant les connaissances nécessaires. Avec l'aide des fabricants de matériel électronique, elles ont le plus souvent essayé de réadapter aux nouvelles techniques leurs propres employés.

### *Transferts difficiles*

L'automation a accentué le cloisonnement entre les exécutants, de plus en plus dépassés par l'organisation du travail, et les spécialistes et planificateurs divers qui participent à la mise en œuvre de

\* CECA, «L'automation du travail, de bureau, Direction de personnel», Paris, Mai 1967, page 10 et suivantes.

la politique suivie: le passage d'une catégorie à l'autre devient de plus en plus difficile, l'entraînement à une ou plusieurs opérations parcellaires ne pouvant constituer un apprentissage suffisant pour accéder à des postes de responsabilité.

Un autre problème sérieux est créé par la nécessité de réadapter les employés qui ne peuvent ou ne souhaitent pas se plier aux tâches nées de l'automatisation. Les différentes méthodes utilisées pour choisir les personnes à former en vue des nouveaux emplois, laissent entier le problème du reclassement des travailleurs non réadaptables. La plupart des grandes entreprises se sont fait une règle d'offrir aux employés ainsi déplacés des postes dans un autre service et dans la même classe de salaire. Mais ce qui est possible – ou du moins partiellement possible – dans les grandes entreprises, devient très difficile dans les petites entreprises.

Un problème encore plus grave est posé par les travailleurs âgés, qui doivent changer d'emploi au moment même où les connaissances acquises grâce à des années d'expérience sont de moins en moins demandées. La mise anticipée à la retraite ne saurait être considérée comme une solution valable, surtout du point de vue psychologique. Les études faites par l'Agence européenne de productivité dans certaines entreprises de différents pays ont montré qu'en Angleterre, dans l'unité économique considérée, plus du tiers des employés de la comptabilité avaient changé de travail à la suite de l'automatisation.

Dans la banque française retenue pour l'enquête, les programmeurs et une partie des perforatrices ont été recrutés parmi le personnel existant. Pour les premiers, on a eu recours à des volontaires, qui ont fait l'objet d'une sélection par tests; les perforatrices, au contraire, ont été en partie désignées d'office parmi les mécanographes d'un service appelé à disparaître, en partie recrutées à l'extérieur. En Suède, dans les compagnies d'assurances associées à l'étude, les programmeurs ont été choisis à l'intérieur des compagnies, alors que les ingénieurs ont tous été recrutés à l'extérieur.

### *Conséquences de l'automatisation*

La mécanisation et l'automatisation modifient les tâches des employés en les rapprochant de celles d'un service industriel et créent dans les bureaux une atmosphère toute différente de celle qui y régnait précédemment. C'est surtout dans les grandes installations à cartes perforées, où parfois plusieurs centaines de machines fonctionnent ensemble, que l'on se croirait dans une usine, aux antipodes du bureau traditionnel.

Dans les bureaux mécanisés, la fatigue est plus grande: le bruit des machines, la vitesse de leur marche mettent à dure épreuve la

résistance de l'opérateur. Pour les ordinateurs, si leur conduite ne comporte pas d'effort physique, la fatigue nerveuse est grande: le rythme de travail est très rapide et il est imposé.

Tandis que dans l'organisation traditionnelle, l'employé pouvait mieux varier sa tâche et le rythme de son travail, l'introduction des machines comporte un plus haut degré de contrainte. En outre, l'automation agit sur les conditions d'emploi du personnel de bureau, en introduisant le système des équipes alternantes de travail pour pouvoir faire marcher à plein temps les coûteuses machines électroniques. Toujours selon l'enquête de l'Agence européenne de productivité, l'introduction de l'automation n'a pas modifié la durée du travail et a laissé le niveau des rémunérations presque inchangé.

### *Réactions négatives du personnel*

Selon l'étude précitée, les réactions des employés devant le changement dû à l'automation ont été le plus souvent négatives. Beaucoup d'entre eux se sont fait du souci au sujet de leur emploi; ceux affectés aux services mécanisés ou automatisés ont dû abandonner leurs anciennes habitudes de travail et refaire un apprentissage. Les cadres aussi ont eu, le plus souvent, les mêmes réactions. L'installation d'un ordinateur est quelque chose qui peut menacer des positions acquises; il est important de remarquer, en tout cas, que le degré de résistance est très variable et qu'une partie des employés est favorable au changement.

En ce qui concerne les cadres, le centre ordinateur s'est révélé souvent un foyer de conflits. Il est néanmoins important de noter que cela paraît s'être produit à des degrés très variables, selon la politique de la direction, les réactions des chefs de service et des cadres dans les secteurs directement touchés par l'introduction de l'ordinateur et les attitudes des autres services de l'entreprise. Au début, le degré de coopération ou de résistance manifesté par ceux qui sont directement touchés a une importance capitale, car de lui dépend, en grande partie, le temps qu'il faudra pour permettre à la nouvelle unité d'atteindre ses objectifs initiaux.

Les études de l'Agence européenne de productivité ont, en France et en Grande-Bretagne, mis nettement en évidence un manque de coopération des intéressés. En Allemagne, on a constaté une grande diversité, avec de la résistance dans certains cas et de la coopération dans d'autres; c'est en Suède que l'on a réalisé la coopération la plus poussée. Cette différence tient beaucoup à la manière dont la décision d'installer un ordinateur est prise: ce n'est qu'en Suède qu'ont été créées des équipes de planification où se trouvaient représentés les divers services à côté des spécialistes de

l'organisation. Le personnel a été systématiquement consulté et informé. On s'est ainsi heurté à moins d'incompréhension et de résistance.

Cette situation contraste avec celle des entreprises anglaise et française où les directions se sont attachées au secret et n'ont pas recherché la participation du personnel. Ces considérations sont valables aussi pour les employés. L'introduction d'un ordinateur a marqué, en général, le commencement d'une période d'incertitude et d'attente. La crainte de modifications négatives s'accompagne souvent d'un espoir vague d'amélioration. Après le changement, dans les cas considérés par l'enquête susmentionnée, la plus grande partie des employés affectés aux calculatrices étaient contents de leur travail.

Il est d'un intérêt particulier de se demander si les tendances décrites par l'enquête de l'Agence européenne de productivité continueront à s'affirmer dans l'avenir, car le rythme d'installation des ordinateurs augmente et il est probable qu'il continuera de le faire. Si jusqu'à présent, il n'y a eu que des difficultés transitoires, il semble que cette situation ne pourra pas persister indéfiniment. En effet, avec le développement des systèmes ordinateurs intégrés, on enregistre de plus en plus de données originales à la source, sur des cartes ou des rubans magnétiques, éliminant ainsi encore plus le travail administratif courant. De même, le progrès technique tend à améliorer le système d'introduction des données, de façon à rendre inutile la perforation et les autres travaux préparatoires.

Dans les petites entreprises, encore peu touchées par l'automatisation, il faut s'attendre à des difficultés particulières, car chez elles il n'y a pas de possibilités d'emplois dans d'autres services, cependant qu'il leur faut des économies de personnel pour justifier les investissements dans des installations électroniques. Il semble qu'en général, les possibilités de reclassement dépendront, dans une large mesure, de l'évolution de l'ensemble de l'économie.

### *Un processus continu*

Au fur et à mesure que l'automatisation progressera, l'étendue du secteur qui, dans les bureaux, se ressentira de l'adoption des nouvelles techniques pourra être mieux déterminé. Certains groupes d'employés, tels que ceux qui sont en contact avec le public ou accomplissent des travaux faisant appel à la réflexion, comme la correspondance, ne seront pas touchés et la demande d'opérateurs augmentera. Les plus affectés par l'automatisation seront probablement les membres de certaines catégories traditionnelles qui s'acquittent de tâches répétitives ou de travaux manuels courants, comme c'est notamment le cas pour les teneurs de livres, les classeurs, comptables ou facturiers.



La principale conclusion qu'on peut dégager des études faites dans le cadre de l'OCDE\*, c'est qu'il est nécessaire de concevoir la formation professionnelle comme un processus continu et non comme une sorte de premier investissement, fait une fois pour toutes au début de la carrière. Elle présuppose, d'ailleurs, une bonne instruction générale, sans laquelle personne ne peut posséder la souplesse nécessaire pour s'adapter aux nouvelles méthodes, complétée par la formation technique acquise dans une école professionnelle.

## **5. Corollaire de l'automatisme**

Un des caractères originaux de l'automatisme par rapport aux autres changements technologiques réside dans les modifications qu'elle finira par entraîner dans les fonctions de direction et de gestion. Les problèmes administratifs appartiennent traditionnellement au domaine de la routine. Même après la mécanisation, l'ensemble de l'organisation reste encore extrêmement lourd, trop complexe et chargé de détails pour pouvoir être organisé de façon cohérente. Cette complication crée trop souvent de larges zones d'ignorance et la nécessité en résulte pour la direction de s'en remettre au jugement et à l'expérience des cadres supérieurs placés aux postes stratégiques.

L'automatisme est en train d'apporter un autre état d'esprit. La direction, grâce à la réorganisation impliquée par le bon fonctionnement des ordinateurs, grâce aussi à l'accroissement des informations rendues disponibles par ces machines, pourra progressivement maîtriser l'ensemble des problèmes administratifs. Les conséquences en seront nombreuses. La fonction de direction deviendra beaucoup plus spécialisée qu'elle ne l'est actuellement et les fonctions de l'état-major s'accroîtront considérablement. Ses membres seront vraisemblablement recrutés en tenant de plus en plus compte des connaissances théoriques acquises à l'université et de moins en moins de l'expérience empirique acquise dans l'entreprise. Il en découlera des chances moindres de promotion pour les cadres inférieurs: leur situation est, d'ailleurs, destinée à empirer, car ils perdront leur autonomie relative, venant à se trouver, de gré ou de force, strictement subordonnés à l'équipe de direction.

Les enquêtes de l'OCDE montrent que toute la vie professionnelle des employés et des cadres risque d'être touchée par l'automatisme, phénomène dont le développement paraît comme très probable. Les expériences et les études faites ont permis de dégager l'importance

\* OCDE, «L'automatisme administrative et les travailleurs non manuels», 1962; «L'automatisme du travail de bureau, problèmes administratifs et humains», 1965.

de quelques mesures pratiques, qui peuvent prévenir ou atténuer les inconvénients possibles.

Tout d'abord, une prévision soignée des répercussions de l'automatisation et une analyse préalable des nouvelles méthodes de travail peuvent éviter beaucoup de difficultés et d'incertitudes initiales lors de l'installation d'un ordinateur. Il en découle que l'investissement consenti peut s'en trouver plus rapidement rentable.

Ensuite, une information systématique du personnel peut éviter des craintes injustifiées et faciliter la mise en place et le fonctionnement de l'ordinateur. Enfin, un plan de recrutement et de réadaptation des travailleurs est strictement indispensable. Il est bien entendu qu'il devrait être établi en collaboration avec le personnel et les syndicats professionnels.

## **6. L'intégration par la formation permanente**

Pour le futur collaborateur, l'enseignement actuel, qu'il soit professionnel ou universitaire, crée avant tout des bases aussi saines que possibles, mais la formation n'est qu'amorcée et c'est à l'entreprise de la poursuivre, particulièrement sur le plan de l'intégration sociale et de l'accroissement de la capacité d'adaptation aux nouvelles méthodes administratives.

Cette formation variera selon les catégories de personnel, mais tendra dans tous les cas à élargir des collaborateurs de tout rang et s'efforcera de leur apprendre à s'adapter constamment à de nouvelles conditions. En vue d'une gestion cybernétique intégrée, c'est cependant aux cadres supérieurs que sera demandé l'effort le plus large.

La capacité de concurrence et d'adaptation d'une entreprise dépend entre autres de la manière dont on sait éveiller l'intérêt des employés administratifs subalternes pour les travaux qui sont les leurs. Le secteur administratif de l'entreprise et ses tâches d'exécution parfois fastidieuses sont de moins en moins un but en soi, mais un moyen de parvenir à une meilleure compréhension de l'entreprise, à une identification croissante avec l'objectif social. Dans les entreprises en croissance, le nouveau personnel a besoin d'une orientation qui l'engage à former équipe avec le personnel déjà présent dans l'entreprise.

Le meilleur moyen de réaliser une telle intégration et d'inciter les collaborateurs à une réflexion continue, c'est l'organisation par l'entreprise, de cours adéquats. Par ailleurs, dans tous les types d'entreprises, le rôle des cadres administratifs moyens et subalternes est important. Si une entreprise peut, à la rigueur fonctionner de manière satisfaisante lorsqu'un personnel insuffisamment qualifié et formé occupe les postes d'exécution, en revanche, elle

se grippe dangereusement lorsque le personnel d'encadrement n'est pas à la hauteur de sa tâche.

Les buts principaux de la formation des cadres subalternes et moyens peuvent se résumer aux principes suivants:

habituer les cadres à la réflexion et à l'étude de leurs problèmes, accroître l'ouverture d'esprit de chacun des membres de l'encadrement et enfin donner à chacun la possibilité de s'instruire, de s'épanouir, de développer sa valeur potentielle.

### *Des besoins immenses*

Un des problèmes majeurs qui se posent aux entreprises est celui du perfectionnement des cadres en fonction, dont la majorité a quitté les bancs de l'école depuis quinze ans au moins. Les besoins sont immenses, mais on ne s'en est rendu compte que graduellement. Cette hésitation peut s'expliquer par le manque d'intérêt de l'université pour les questions débordant le cadre de la théorie, la difficulté de déterminer les critères d'admission pour la participation aux cours de perfectionnement, la lenteur de l'évolution de l'université ancrée sur ses traditions, la nouveauté même de la technique d'enseignement qu'exigent les cours de perfectionnement, la complexité même du sujet, d'autant plus considérable qu'il n'existe guère de théorie générale de la direction des entreprises, la difficulté de contrôler les résultats des cours de perfectionnement par les méthodes usuelles de l'université et enfin les frais considérables entraînés par les cours eux-mêmes.

Mais de tous côtés, l'université pressent les besoins et cherche à les satisfaire. Aux collaborateurs de l'entreprise que seules leurs qualités personnelles désigneront finalement pour être des responsables de l'ère nouvelle et des spécialistes de la gestion intégrée, l'université donne cette largeur de vues, cet esprit d'analyse et de décision qui sont de plus en plus nécessaires. Ainsi contribue-t-elle à l'évolution de l'économie et permet-elle aux entreprises de disposer sur le plan général de chefs capables de devenir dans cette mutation les mentors des collaborateurs à former, car l'expansion de l'économie ne pourra se poursuivre que dans la mesure où l'université formera des cadres capables de guider l'entreprise conformément aux techniques les plus évoluées.

On doit admettre que les impulsions de l'expansion des services administratifs de l'entreprise peuvent être considérés comme pratiquement irréversibles. Il en découle que les collaborateurs de ces services doivent se ressentir des changements nombreux dont sont l'objet l'économie, la technique, les cadres institutionnels, et tant d'autres facteurs qui influencent l'entreprise. A part l'organisation, un des éléments les plus importants de cette adaptation est constitué par la formation du personnel administratif.

Ce que ces collaborateurs doivent acquérir peut se résumer dans l'affirmation qu'ils doivent apprendre à apprendre. Seule une mobilité d'esprit suffisante, fruit d'un système d'éducation permanente, leur permettra de faire face à la phase d'expansion ainsi qu'à la mutation ultérieure fondamentale. Si la croissance normale peut être absorbée avec une certaine aisance par des collaborateurs routinés, la mutation par contre demande une formation orientée sur un autre plan, et l'enseignement à tous les degrés a peine à faire face à ces exigences encore mal formulées.

L'importance de la formation et du perfectionnement à tous les échelons est considérable dans un monde qui change rapidement et la capacité des établissements d'enseignement est en train de devenir un facteur primordial de progrès économique et de progrès humain, tout autant que les ressources naturelles ou les installations industrielles.

La formation et la réorganisation semblent représenter, pour les services administratifs de l'entreprise, les bases sur lesquelles d'autres facteurs viennent se greffer. Tant l'organisation scientifique de l'administration avant et après la mutation que la formation adéquate de personnel administratif de tout rang sont des conditions fondamentales de toute bonne croissance de l'entreprise.

## **7. Les cadres et le progrès**

Ensuite de la mise en place graduelle d'un marché européen, ainsi que des exigences discrètes mais pressantes du «Kennedy Round», les entreprises se voient de plus en plus contraintes à des réorganisations brutales et à des fusions qui, la veille encore, semblaient impossibles à concevoir, le tout aboutissant finalement à des licenciements de cadres de tous niveaux, comme si les appointements des cadres ne pouvaient être considérés que sous l'angle frais généraux dont la compression est le premier remède qui s'impose. Or, ce comportement ne doit pas forcément être dicté par les exigences de la compétition.

La recherche d'une productivité accrue est un moteur d'une autre qualité qui pourrait avoir pour conséquence plus logique, à moins court terme, l'utilisation plus intelligente des cadres en place et celle, non pas de la réduction, mais au contraire de l'augmentation de leur effectif. Les dirigeants d'entreprises réorganisées ou concentrées sont en général persuadés qu'il y a intérêt à éliminer des services actifs comme sclérosés et inadaptables la plupart des cadres dont le poste fait l'objet d'une suppression ou d'une modification. Il n'est pas envisagé pour ceux-là de formation complémentaire, de reconversion, car leur esprit est réputé fermé ou incapable

d'apprendre. Rien, n'est bien sûr, immuable dans l'entreprise et nul n'est indispensable à n'importe quel poste.

Mais, si la prospérité n'est pas forcément anonyme de quiétude, concurrence n'engendre pas nécessairement perte de confiance et révolution. L'improvisation, la hâte enfiévrée ne remplacent jamais l'examen lucide auquel doit se livrer de façon permanente tout entrepreneur digne de ce nom. Il est donc injuste de licencier un cadre sous le prétexte que ses connaissances sont périmées, quand l'entreprise n'a pas porté attention à temps à cette perte de substance. Elle en est autant responsable que l'intéressé. Par ailleurs, toute réorganisation peut s'accompagner d'un recyclage ou d'une reconversion si on n'a pas pensé plus tôt à y procéder.

### *Un mythe trompeur*

En outre, il est faux de prétendre qu'à partir d'un certain âge l'esprit vieillit au point qu'un cadre n'a pas plus la faculté d'apprendre que celle de s'adapter et que dans ces conditions il n'est d'autre solution que de le licencier. Toutes les enquêtes menées à ce sujet auprès d'enseignants, de médecins, prouvent le contraire. Les écoles et universités des USA voient affluer aux cours du soir, aux séminaires, des élèves aux cheveux blancs et aux tempes dégarnies. Le mythe de la jeunesse est trompeur. La jeunesse est un état physique et intellectuel. Il y a des vieux jeunes et des jeunes vieux. La sclérose de l'esprit se prévient et se guérit. L'amortissement des frais d'adaptation d'un jeune cadre n'est pas forcément d'une durée plus longue que celui d'un quinquagénaire.

D'autre part, il ne faut pas oublier que la fonction de cadre est de plus en plus une fonction de membre d'une équipe où la complémentarité des formations, des connaissances, des âges, des provenances est l'élément essentiel. Il est inutile d'insister sur l'importance au sein de l'équipe, de l'alliance, de l'audace, de la fougue, de l'initiative, de la jeunesse, à l'expérience, le sens des possibilités, la maturité des collègues plus âgés.

Aussi, pour parer au sentiment d'insécurité qui, avec l'écoulement des années, gagne peu à peu les cadres d'entreprises de plus en plus nombreuses, sentiment hautement préjudiciable à l'esprit d'initiative et à l'efficacité des intéressés, est-il de plus en plus nécessaire de leur donner la possibilité d'une formation permanente, afin de revaloriser continuellement leurs connaissances.

De la sorte, la fonction cadre à tous les niveaux sera mieux exercée en même temps que sera mieux assurée la sécurité de l'emploi. Mais pour donner suite au postulat de la formation permanente, écoles, facultés, centres d'entreprises ou interentreprises auront à prêter leur concours pour s'assurer par les moyens habituels -

cours, séminaires, sessions – et les moyens nouveaux – télévision, enseignement programmé, machines à enseigner – la mise à jour des connaissances du personnel d'encadrement, quelle que soit l'importance de l'entreprise.

Lors de réorganisation, le reclassement de certains cadres se heurte à l'exclusivité de la promotion interne de l'entreprise, à l'immobilité des autres cadres, aux facultés insuffisantes d'adaptation à une nouvelle fonction, une technique ou des méthodes plus évoluées ou un esprit de maison un peu différent; une information bien comprise peut surmonter une bonne partie de ces difficultés internes.