

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY

Batch 71

1. SUBJECT CLASSIFICATION	A. PRIMARY Development and economics	DM00-0000-0000
	B. SECONDARY Industries and industrialization	

2. TITLE AND SUBTITLE
Petite entreprise: les relations humaines

3. AUTHOR(S)
Perry, John

4. DOCUMENT DATE 1962	5. NUMBER OF PAGES 79p.	6. ARC NUMBER ARC
--------------------------	----------------------------	----------------------

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/AFR/RTAC

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)
(IN Collection: techniques am.,13)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER PN-AAE-707	11. PRICE OF DOCUMENT
12. DESCRIPTORS Group dynamics Labor relations Personnel management Small scale industries	13. PROJECT NUMBER
	14. CONTRACT NUMBER AID/AFR/RTAC
	15. TYPE OF DOCUMENT

petite entreprise

les relations humaines

par **John PERRY**
Conseiller en relations
humaines et
en Organisation

DEPARTMENT OF STATE
AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D.C.

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

PRÉFACE

Les relations humaines constituent un des éléments essentiels d'une bonne organisation. Les cadres supérieurs savent maintenant qu'ils ont surtout un rôle de coordination à remplir. Ils doivent assurer la conduite rationnelle des opérations, maintenir la structure sociale de l'équipe et contenir les sentiments des individus qui la composent.

L'étude des relations humaines appliquée à la petite industrie est une technique relativement nouvelle.

Elle est intéressante et utile, étant donné les changements qui sont intervenus dans la manière dont sont conçus le rôle de la direction et les devoirs de l'entreprise envers ses employés et la Société en général.

Les artisans d'autrefois fabriquaient entièrement ou presque, tous les produits finis. Maintenant, les nouveaux articles comportent fréquemment des centaines de pièces ou d'assemblages et nécessitent de multiples opérations compliquées réalisées sur autant de machines spécialisées. La fabrication a donc été décomposée en diverses opérations dont certaines sont simples et routinières, d'autres très complexes et spécialisées. Mais partout, constamment, on y retrouve des hommes qui travaillent ensemble et réagissent les uns sur les autres.

L'histoire du progrès industriel est connue de la plupart des lecteurs. Mais on a beaucoup moins étudié les modifications profondes qui sont intervenues dans la vie et les rapports des travailleurs de tous les échelons. Cet ouvrage voudrait tenter de remplir cette lacune.

Aujourd'hui, l'étude des relations humaines est relativement bien organisée. Les principes en sont généralement reconnus. Il faut encore en découvrir les détails et les conséquences précises. Mais le rôle joué par les besoins de l'individu, les réactions du groupe, l'attitude du directeur, l'importance de l'entreprise et les difficultés de la communication, se précisent peu à peu. Des conclusions pratiques peuvent déjà en être tirées afin de servir au directeur ou au propriétaire d'une petite usine.

Elles sont fondées sur une longue expérience recueillie dans des milliers d'affaires. Le but du présent ouvrage est d'offrir à la direction des petites entreprises un résumé illustré d'exemples vécus qui fait ressortir les principes pratiques de cette technique, il est accompagné d'indications d'application courante.

Le texte suivant est le résultat d'une enquête effectuée par John Perry, associé de Straus et Perry, Washington, D. C., ancien maître de conférences à l'American University, Washington, D. C. Dans ce livre, M. Perry adopte une méthode à la fois concise et analytique, qui rend son ouvrage aussi attrayant que bien documenté. La conclusion tirée de ses recherches est brièvement exposée dans l'introduction. Le texte lui-

même est entièrement dirigé vers des données concrètes. M. Perry est conseiller en relations humaines et en organisation. Sa réputation méritée ne cesse de grandir. Ses raisonnements ne sont pas de la théorie pure, mais le fruit d'une expérience concrète ainsi que de celles des administrateurs expérimentés qu'il a interrogés

Le plan et la réalisation des « Relations Humaines dans la petite Industrie » ont été revus par Wilford L. White, chef de la « Management Service Division » de la « Small Defense Plants Administration ». La correction et la publication du livre ont été assurées par Edward L. Anthony. La révision du texte français par L. N. Ravet.

Y. BRYNILDSEN.

INTRODUCTION

Il n'y a pas si longtemps, les contremaîtres étaient choisis pour leur sévérité et la vigueur de leur voix. Ce genre d'hommes est actuellement aussi démodé que le travail des enfants, l'usine-bagne ou la semaine de soixante-dix heures.

Contrairement à ce qu'on croit parfois, les réformes sociales ne sont pas la seule cause de cette amélioration, à force de luttes, elles ont permis la réduction des heures de travail, l'élimination de la main-d'œuvre enfantine, les progrès dans la sécurité du travail ainsi que les conventions collectives. Mais il ne faut pas non plus oublier l'influence des facteurs économiques et sociaux. L'élévation du niveau de vie des ouvriers et des paysans en a fait des acquéreurs de logements neufs, d'automobiles, de bons vêtements et d'instruction supérieure. Ils ont constitué ainsi un marché massif pour la production de masse.

Pour faire face à la demande, l'industrie s'est développée rapidement. On a découvert de nouvelles sources d'énergie, de nouvelles machines et une infinité de produits nouveaux. Les anciennes techniques artisanales ne pouvaient suffire à cette production massive de la plupart des articles nouveaux. D'où, par voie de conséquence, la standardisation et la production en série.

On rencontre encore des gens qui, férus de bon vieux temps, regrettent l'époque où un artisan expérimenté, possédait deux garanties : son art et ses outils. Il avait subi un long apprentissage, il était fier de son métier. L'ouvrier actuel n'a plus, et la comparaison devient méprisante, ni outils, ni métier, ni fierté professionnelle. Ce point de vue n'est pas entièrement faux — tout travailleur agricole saisonnier peut normalement devenir en quelques jours un ouvrier à la chaîne. Mais la proportion des travailleurs industriels utilisés sur une chaîne de montage est relativement faible et les méthodes de production moderne exigent bien des techniques nouvelles.

La principale de ces techniques modernes est l'art de travailler en équipe. La production est devenue coopération. La cadence d'un ouvrier dépend de celle des autres, la qualité de son travail aussi. Si l'opération précédente a été mal faite, il ne pourra même pas travailler. A mesure que le rendement du groupe a remplacé le rendement individuel, les rapports entre le travailleur et sa tâche se sont, eux aussi, transformés.

Dans l'entreprise moderne, la prise de décision est à son tour devenue une tâche collective. Le nombre et la complexité des choix quotidiens se sont prodigieusement accrus. La plus légère erreur peut, parfois interrompre la production d'un service tout entier. Les décisions sont trop nombreuses maintenant pour être laissées exclusivement aux directeurs de

l'entreprise. Ils ne peuvent davantage recueillir tous les éléments qui permettent de prendre des décisions fondées ; la prise de décisions a donc été partagée avec les autres cadres, les contremaîtres et les ouvriers.

Une partie de ce pouvoir a été délégué à des spécialistes : ingénieurs, cadres des différents services, des achats, de la distribution interne, de la comptabilité, etc. Ils conseillent la direction qui oriente leur activité. Mais un directeur général d'entreprise n'a pas le temps de vérifier leurs tâches, de prendre les innombrables petites décisions qui entraînent les options importantes.

De nos jours, la tâche du directeur consiste à déléguer l'autorité et l'initiative à des groupes. Cela est vrai non seulement au niveau supérieur, mais à tous les échelons de la hiérarchie. Il y a quelques années, le contremaître dur et brutal contrôlait encore chaque ouvrier personnellement ; actuellement, il coordonne un groupe. Pour être un chef efficace, il ne doit pas exercer une surveillance constante sur ses hommes, mais consacrer une partie de son temps au plan de nouvelles activités, à la prévision des problèmes et à la création d'une équipe homogène.

Le directeur moderne doit posséder une aptitude supplémentaire : il doit être capable de comprendre les relations humaines. C'est devenu un impératif industriel. Il y a beaucoup de postes importants où l'aptitude à travailler en équipe a le pas sur la formation technique.

Pendant les années de dépression économique, les directeurs pouvaient se servir du chômage pour « mater les ouvriers ». En dépit des abus, les démissions étaient rares et on remplaçait facilement ceux qui partaient.

Le plein emploi a amené une révolution dans les relations industrielles. Vu l'abondance de l'offre, la main-d'œuvre a pu rechercher de meilleurs salaires et de meilleures conditions d'emploi. Les employeurs se sont trouvés en compétition sur le marché du travail. Beaucoup de patrons ont vite compris que les questions de salaire ne suffisaient pas à expliquer le nombre des démissions.

Les entreprises offrant les salaires les plus élevés ne réussissaient pas toujours à conserver leurs ouvriers. Une fois écartée la crainte du chômage et de la misère, les employés ont considéré d'autres aspects du problème en fonction de leurs motifs de satisfaction : ils ont apprécié un emploi d'après les conditions de travail, les possibilités d'avancement et d'autres facteurs encore.

Les directeurs ont alors prêté plus d'attention aux aspirations de leur personnel. Et ils se sont penchés sur un problème plus important encore — établir les règles d'une politique d'emploi capable d'amener le maximum de satisfaction, de productivité et de rendement.

De nos jours, les grandes entreprises consacrent chaque année des millions de dollars aux relations humaines. Les résultats en sont tangibles : hausse de la productivité, stabilisation de la main-d'œuvre, progrès de la qualité, réduction du taux des accidents, formation des contremaîtres. Ces entreprises ont servi de champs d'expérience aux idées nouvelles. Mais, si les résultats obtenus furent excellents, ils n'étaient malheureusement applicables qu'aux moyens des grandes entreprises et à leur

structure même. C'est dommage ; car la petite entreprise de fabrication a des problèmes et des besoins qui lui sont propres. Il est impossible d'utiliser en bloc les méthodes et l'expérience d'une grande affaire en divisant par dix ou par cinquante. Les problèmes humains d'une grande entreprise sont généralement liés à son importance. Le premier point du programme y sera donc l'utilisation d'un réseau de communication adéquat. Mais dans une petite entreprise, les informations vont vite. Il y a contact personnel dans les deux sens de la hiérarchie. Il est plus facile d'échanger des paroles que des notes de service. Dans la plupart des petites entreprises, les instructions et l'information se donnent oralement, ce qui favorise les méprises, le désordre et les oublis.

L'ampleur même d'une grande entreprise peut lui servir de sauvegarde. Un patron injuste et désagréable ne peut endommager qu'une partie de la structure. Si haut placé soit-il, il n'atteint directement qu'une partie du personnel. Mais un être de ce genre peut paralyser ou ruiner une petite affaire, car il s'y trouve en contact avec tous.

Une grande entreprise peut s'assurer le concours de spécialistes pour effectuer ses tâches quotidiennes. Elle emploie des experts pour le recrutement et la formation du personnel, sa politique des salaires, les conventions collectives, etc. Ces techniciens jouent un rôle important dans l'organisation des relations humaines. Les petites entreprises elles-mêmes sont généralement obligées de se passer d'experts. Elles sont entièrement menées par l'intuition de leurs chefs. Nul n'y est spécifiquement chargé des relations humaines.

Il est d'ailleurs plus difficile de détecter les besoins et d'apprécier les résultats dans le cas d'une petite affaire. Supposons que dans une usine employant cent ouvriers, il se produise sept accidents du travail par an, la direction de cette usine sera vraisemblablement moins consciente des risques que ne le serait celle d'une entreprise de dix mille ouvriers qui compterait sept cents accidents par an. La proportion est pourtant identique.

La plupart des accidents du travail sont dus à des attitudes défectueuses, l'ignorance ou la maladresse. Une étude faite en Pennsylvanie a prouvé que les petites entreprises ont un taux d'accidents de cinq à vingt fois égal aux grandes. Les démissions, les retards et les absences sont également de bons indices concernant l'état des relations humaines, mais peu d'entreprises modestes conservent dans leurs dossiers ce genre de statistiques. Même si elles le faisaient, ces statistiques n'auraient pas la même valeur, car leur champ d'application est trop limité et les variations peuvent provenir du hasard.

La petite entreprise classique a du mal à attirer un personnel compétent. Elle est également moins apte à former et à garder les jeunes cadres dont elle fera les futurs directeurs.

Il s'agit là d'un phénomène nouveau. En effet, autrefois, l'ambiance familiale des petites entreprises les rendait plus agréables pour ceux qui y travaillaient. Aujourd'hui encore, c'est la petite entreprise qui offre le maximum d'opportunité à qui veut créer une organisation rentable et constituer une équipe harmonieuse. Elle possède toujours le double avan-

tage d'être moins vaste, moins impersonnelle aussi. Confrontés par ce défi nouveau, un certain nombre de dirigeants ont déjà compris le parti qu'ils pouvaient retirer des tendances actuelles. Ils ont mis sur pied leur propre système de relations humaines. Leurs collègues peuvent les imiter.

Sauf pour quelques noms célèbres, toutes les entreprises et les individus cités comme exemples dans cet ouvrage sont imaginaires, pour le préparer, nous avons puisé à de nombreuses sources, nous y avons ajouté quelques références tirées d'enquêtes universitaires ou privées. Mais pour que cette brochure reste concise et facile à lire, nous n'avons pas voulu citer nos sources ni dans le texte ni au moyen de notes. Nous ne doutons pas qu'on apprécie nos raisons pour ce faire. Nous assumons d'ailleurs la responsabilité personnelle de l'interprétation donnée à l'œuvre d'autrui.

Pour terminer, je voudrais exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué directement ou indirectement à cet ouvrage. En particulier à Wilford White de l'Administration des Petites Entreprises sous contrat de la Défense Nationale (Small Defense Plants Administration) qui a compris le premier la nécessité de cette brochure et en a permis la publication. Je nommerai ensuite mon associé Robert Ware Straus, qui m'a fourni bien des idées constructives, et Ruth Portugal, notre collaboratrice, dont les critiques ont beaucoup contribué à la clarté du manuscrit.

J. P

TABLE DES MATIÈRES

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Les relations humaines favorables et défavorables	1
II L'attitude du dirigeant	6
III Le comportement du groupe	12
IV. « L'esprit d'équipe » dans une entreprise	16
V Comment obtenir la satisfaction du personnel	21
VI. Analyse de la satisfaction d'un groupe	27
VII Le coût de l'insatisfaction	32
VIII. Fondement d'une bonne organisation	39
IX La circulation de l'information	49
X. La participation de l'équipe	55
XI. Le rôle du conseiller	60
XII Choix d'un responsable des relations humaines	65

LES RELATIONS HUMAINES FAVORABLES ET DÉFAVORABLES

Le sens profond des relations humaines. - Le but à atteindre. - Un problème de psychologie. - Problèmes individuels et collectifs. - Les causes d'échec. - « L'atmosphère » de la maison. - Responsabilité de la direction.

« Relations humaines favorables », que faut-il entendre par ces termes ? Il en existe des définitions complexes, bourrées de mots scientifiques. Leur sens profond est simple et peut s'énoncer ainsi : c'est la bonne entente régnant dans un groupe humain donné.

La notion de relations humaines a une acception particulière dans le cas de l'industrie, car le groupe en question s'y est formé dans un but précis. La mesure de l'harmonie d'un groupe est celle de son succès, celle de son insuccès sera déterminée par des querelles, des méprises, l'hostilité, la méfiance ou le refus de collaborer.

Prenons deux exemples. Que s'est-il passé quand le gouvernement américain a annoncé en 1950 des contingentements de matières premières ?

A la « Waldron Equipment Co. », tout le monde se demande ce qui va se passer. Le conseil d'administration discute à huis clos. Les cadres secondaires eux-mêmes sont tenus à l'écart. On parle bien vite dans toute l'usine d'un licenciement partiel. Un certain nombre d'employés quittent pour se replacer ailleurs.

A la « Burham » au contraire, on a convoqué tout le personnel. Le directeur général leur a déclaré : « Nous ignorons la gravité de la crise. Elle ne nous atteindra d'ailleurs pas d'ici quelques semaines. Nous allons immédiatement étudier les solutions de remplacement, utiliser des alliages plus légers, etc. Deux techniciens vont consacrer tous leurs efforts à plein temps pour nous procurer des contrats de la Défense Nationale. Nous vous tiendrons au courant par l'entremise de vos contremaîtres. Et apportez-nous toutes vos suggestions, nous en avons besoin. Si vous avez des idées, venez me trouver. »

Quelles furent les conséquences de cette politique ? Waldron connaît des difficultés dès 1952. L'entreprise qui avait perdu du personnel indispensable avait obtenu non sans peine un contrat de la Défense Nationale, mais elle risquait de le perdre, parce qu'elle ne parvenait pas à satisfaire aux délais impartis.

Chez Burham, tout allait pour le mieux. Grâce à une saine coordination et à une planification avisée, cette firme avait réussi à conserver un volant important de production civile. De surcroît, elle avait obtenu

deux commandes de l'Etat, l'une d'entre elles due à la suggestion d'un soudeur qui avait travaillé pendant la guerre dans un atelier de montage d'aviation.

UN PROBLÈME DE PSYCHOLOGIE

L'harmonie des relations humaines exige que la direction possède l'art de travailler avec des hommes, seuls et groupés. Les êtres humains ne changent pas, que ce soit à l'usine ou chez eux. L'obligation de pointer n'en fait pas d'autres hommes. Ils apportent à l'exercice de leurs tâches leurs caractéristiques physiques et mentales, leurs attitudes propres et leurs problèmes privés.

A première vue, le problème de l'harmonisation des relations humaines dans l'usine peut sembler insurmontable pour cette seule raison que les êtres sont si divers et que ce qui plaît à l'un déplaît à l'autre. Un chef d'atelier, par exemple, demande un soir à cinq ouvriers de faire des heures supplémentaires ; voici leurs réactions :

THOMPSON — Quelle veine ! J'ai justement besoin d'un peu d'argent de plus cette semaine.

JENSEN. — Avec la soirée que je me suis payée hier, non merci ! Je dors debout.

KONSKI — Pourquoi ne nous préviennent-ils pas la veille ? Je veux bien travailler, mais j'ai un rendez-vous que je ne peux plus décommander.

MURPHY. — Oui ou non, est-ce un ordre ? Je ne veux pas rester ce soir ; mais si je refuse, il va me chercher des crosses.

KENT — Bon, ça va, d'accord.

Un bon chef d'équipe sait que ses hommes réagissent aussi différemment que leurs conditions de vie sont différentes. Dès lors, quand il doit leur demander des heures supplémentaires au dernier moment, il s'efforcera de leur parler à part, d'homme à homme, et non en bloc ; il permet ainsi à chacun de présenter ses objections et évite les malentendus rentrés.

Le chef d'équipe est la clef de voûte des relations humaines pour une raison évidente : il a des contacts personnels avec chacun. La direction ne jouit pas de cette prérogative, du moins en ce qui concerne le détail des opérations quotidiennes.

Mais on ne peut pas tout laisser accomplir par son contremaître. Les problèmes de relations humaines ne concernent pas que les individus. Certes, il importe de tenir compte des divergences individuelles, mais un employeur vraiment capable doit s'assimiler la psychologie du groupe : règles déterminant la constitution de ce groupe, son travail en commun, et ses réactions aux situations nouvelles.

LES CAUSES D'ÉCHEC

Prenons quelques exemples d'échecs plus ou moins sérieux dans le domaine des relations humaines.

1. Peter Broadwater sait qu'il y a du mécontentement dans son usine. Pour y remédier, il adopte une mesure qu'il estime généreuse : il prend un contrat d'assurance collective. Il est furieux et peiné quand les responsables syndicaux l'accusent de vouloir acheter ses ouvriers.

2. Carl Mason a la migraine un matin, il fronce les sourcils en traversant son usine. Il prend de l'aspirine et se sent mieux. Mais plusieurs ouvriers qui ont remarqué son air renfrogné s'en inquiètent : « Il a peut-être manqué cette grosse affaire », dit l'un. A midi, le bruit circule déjà : « Il a raté cette commande », et à la cantine on parle de licenciements éventuels.

3. John Blaine parle volontiers de se mettre à la portée de tous : « La porte de mon bureau vous est toujours ouverte. N'importe qui peut entrer me parler ». Mais un observateur attentif s'apercevrait que peu de gens le font en réalité, et qu'ils sont alors mal jugés par leurs camarades.

4. Le syndicat de l'usine de Robert Emery organise des élections prochaines. Emery a beaucoup d'estime pour le délégué actuel, Zabriskie. Comme il s'inquiète à la pensée d'une victoire possible de son adversaire, de Vito, il va trouver discrètement quelques ouvriers du syndicat et suggère à ses contremaîtres d'appuyer aussi Zabriskie. Le jour de l'élection, la majorité de Zabriskie est passée tout entière à son adversaire.

5. Marshall Falce ne comprend pas la cause de l'hostilité permanente qui règne entre les ouvrières et les dactylos de l'usine, mais elle lui coûte de l'argent. Il sait que les ouvrières sont mieux payées. Mais il n'a jamais remarqué l'écrêteau à la porte des W.-C. : « Dames - Réserve aux employées de bureau ».

Un seul événement ne signifie rien en soi, mais devient grave s'il est renforcé par un autre. Chaque nouvel incident devient alors, à tort ou à raison, un nouveau grondement d'orage révélateur.

Si la règle de la maison est de ne dire aux employés que ce qui est « bon pour eux », ils apprendront vite que les dirigeants colorent la réalité et ne leur montrent qu'un aspect de la vérité. Dès lors, toutes leurs paroles sont mal jugées et même quand ils présenteront tous les faits, on ne les croira pas.

De telles attitudes donnent à une usine son « atmosphère » qu'un visiteur expérimenté percevra rapidement.

L'ATMOSPHERE D'UNE ENTREPRISE

Les Ateliers d'Ebénisterie Clairville donnent au visiteur une impression d'affairement et de tension. Directeurs et contremaîtres sont pressés. Chaque minute semble apporter une situation critique nouvelle.

1. Les matières premières indispensables ne sont pas arrivées. Un service a pris trois jours de retard parce qu'une machine est en panne. Quelqu'un essaye d'expliquer pourquoi un chargement défectueux a été livré à un client, l'inspecteur dit qu'il a reçu l'ordre de le laisser passer pour ne pas faire attendre plus longtemps le camion.

Nathaniel Birkhead, le directeur général, est au centre de cette agitation. Il a l'air fatigué. Il se plaint de surmenage et d'être obligé de travailler le soir et presque tous les week-ends. En privé il se plaint de n'être pas secondé. Il blâme l'inspecteur qui a laissé passer le chargement, et son directeur des ventes pour lui en avoir donné l'ordre. Il téléphone lui-même pour qu'on lui envoie par avion la pièce manquante de la machine en panne.

Il se plaint de la mauvaise qualité de sa main-d'œuvre. « De nos jours les gens ne connaissent plus leur métier ou bien ils ne veulent pas travailler, ou bien alors ils s'arrêtent dès qu'ils ont un peu d'argent en poche », dit-il.

Un opérateur de découpeuse mécontent de son poste demande à son contremaître de le faire transférer. Le contremaître le recommande au directeur de

fabrication. Birkhead passant par là, demande de quoi il s'agit, renvoie alors l'ouvrier à son travail avec la promesse vague de faire quelque chose pour lui dans une période plus calme.

II Un visiteur arrivant aux Métaux Portland pourra, au premier abord, penser qu'il arrive à la morte saison. L'usine tourne, mais dans le calme. Un contremaître parle à quatre hommes, leurs machines sont au repos. Le directeur de fabrication a tout le temps de s'occuper du visiteur. Tout le monde semble détendu, pas de précipitation. En réalité la production est en progrès constant. Portland dépasse d'assez loin Clairsville avec des prix de revient bien plus bas. Son rendement horaire maximum est peut-être inférieur, mais on y rencontre moins d'erreurs, d'interruptions, de pièces au rebut ou à refaire.

Les crises y sont rares parce que les problèmes sont connus d'avance. Directeurs et contremaîtres les prévoient. Les délais sont fixes plusieurs semaines à l'avance, et l'usine a rarement plus de quelques minutes d'écart sur l'horaire. Les prévisions sont faites en tenant compte des imprévus. C'est ainsi, qu'à titre d'exemple, l'entretien vérificatif de chaque machine est inscrit dans le programme de production.

III La Fonderie de Precision de Martin City est honnie par tous les industriels locaux. « Ces gens là sont à enfermer ! Laurinson est un fou. Il fait du tort à toute la ville. »

En deux ans Precision a connu quatre grèves déclarées ainsi qu'une demi-douzaine de débravages rapides et de ralentissements. Dans la même période, Laurinson a renvoyé trois chefs du personnel et toute une collection d'autres cadres.

Son chiffre de ventes a baissé par voie de conséquence. Les banques locales ne lui accordent plus de crédit.

Quelle est l'atmosphère d'une usine où les relations humaines sont harmonieuses ? Les caractéristiques individuelles varient. Voici ce qu'on y trouve généralement :

- 1 Il y a peu d'énergie perdue, peu de fausses démarches. Rares sont les crises graves, parce que les problèmes sont prévus et réglés d'avance.
- 2 Chacun reçoit l'information dont il a besoin pour accomplir sa tâche. Il y a peu de malentendus, d'instructions imprécises ou d'informations mal transmises.
- 3 Les décisions sont prises librement, même au niveau des contremaîtres et des ouvriers. Chaque employé connaît et assure ses responsabilités.
- 4 Chaque membre du personnel, cadres compris, sait à quoi s'en tenir. S'il a des défauts professionnels, il en est informé. Il connaît également ses possibilités d'avancement.
- 5 Les démissions de main d'œuvre ou de cadres sont rares. Les contremaîtres se recrutent généralement parmi les ouvriers.

LA RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

D'où vient le « climat moral » d'une entreprise ? Qu'elle soit grande ou petite — mais surtout si elle est petite, de ses dirigeants.

Peut-on améliorer les relations humaines ? Ou pour être plus précis, peut-on les enseigner et les appliquer ? Nous répondrons « Oui, certes », à condition que la formation se fasse au niveau approprié.

Une grosse entreprise groupant plusieurs centaines de filiales dans tous les États-Unis a dépensé des centaines de milliers de dollars et

passé bien des années pour enseigner la technique des relations humaines à ses contremaîtres

« Cela n'a guère rendu, reconnaît maintenant un des directeurs de la société. Nous nous sommes aperçus que les rapports entre contremaîtres et ouvriers étaient directement influencés par leurs relations avec leurs chefs directs et ainsi de suite jusqu'au sommet de la hiérarchie. Quand un directeur de filiale avait le goût du commandement, aimait donner des ordres, ses contremaîtres l'imitaient régulièrement.

Il fallait d'abord former le directeur, pour éviter le risque de perdre son temps à s'efforcer de former des inspecteurs. »

C'est là le premier et le plus grand principe de la pratique des relations humaines. Dans l'industrie, la responsabilité en incombe au chef. Il ne peut s'y soustraire car son exemple sera suivi par ses subordonnés, qu'il le veuille ou non.

L'ATTITUDE DU DIRIGEANT

Pourquoi faites-vous ce travail ? - L'argent n'est pas tout. - La recherche de la satisfaction. - Conflits entre différentes formes de satisfaction. - De l'utilité de bien se connaître. - Ce que procure la connaissance de soi-même.

Pourquoi êtes-vous dans l'industrie ? « Pour gagner ma vie, évidemment ! » répondraient la plupart des industriels. La plupart des études et des théories sur l'industrie considèrent l'attrait du gain comme le motif essentiel des chefs d'entreprise. On tient pour acquis par définition que le patron d'une affaire veut étendre, augmenter son chiffre d'affaires et ses bénéfices.

L'intérêt a été longtemps également considéré comme le mobile essentiel des travailleurs. Mais les dernières années nous ont révélé l'existence de facteurs plus importants, une fois atteint un certain stade d'aisance.

La notion de « bien-être minimum » est évidente. L'argent est primordial pour celui qui craint pour son poste ou son entreprise, ou pour quiconque n'arrive pas à joindre les deux bouts. Mais une fois ce minimum d'aisance obtenu, l'homme se découvre d'autres besoins. Si l'on tente de prédire sa conduite en n'envisageant que ses mobiles financiers, on risque de se tromper lourdement.

Prenez le cas d'un ouvrier spécialisé gagnant quatre vingt-huit dollars par semaine. Il fait grève avec son syndicat pour une augmentation horaire de dix cents. Au bout d'un mois la direction s'entend avec le syndicat pour une augmentation de huit cents.

La grève a coûté trois cent cinquante deux dollars à cet ouvrier. Il a gagné une augmentation de 3,20 dollars par semaine. Il lui faudra donc plus de deux ans pour compenser ce déficit. Pourquoi s'est-il mis en grève ?

Et l'employeur ? Il a tenu bon quatre semaines pour économiser deux cents de l'heure, soit environ un % de la paie totale de l'entreprise. Mais il y a perdu un mois de travail. Il a eu à payer des traitements, salaires et frais généraux pendant ce laps de temps. Il lui faudra bien plus de deux ans pour compenser son déficit.

En termes financiers, donc, les deux parties y ont perdu. Il leur fallait donc d'autres mobiles importants pour les faire agir.

Le jour de l'ouverture de la pêche, certains ouvriers manquent à leur poste. Ils préfèrent perdre une journée de salaire pour jouir d'un

jour de pêche supplémentaire. Si les temps étaient durs, ils ne pourraient se le permettre, mais la situation économique est excellente. Cet exemple montre que l'argent compte moins que ce qu'il procure. Dans ce cas-là, il a donné une journée de pêche à la ligne aux ouvriers qui l'ont voulu

L'ARGENT N'EST PAS TOUT

Ce n'est d'ailleurs pas tout à fait aussi simple. Si nous examinons attentivement les décisions prises par les industriels suivants, nous voyons qu'elles ne s'expliquent ni ne se justifient financièrement parlant.

H L JACKSON

Pourquoi Jackson garde-t-il le vieux Jonathan Grant comme chef comptable ? Grant est vieux jeu. Il ne veut pas entendre parler de nouvelles machines ou de nouveaux systèmes. Jackson pourrait embaucher un homme jeune pour les deux tiers du traitement de Grant. Une réforme de la comptabilité lui économiserait de l'argent. Le système actuel ne lui fournit pas les informations nécessaires.

Grant est cher et constitue un risque pour l'entreprise. Mais Jackson refuse d'envisager un changement.

HAROLD SUMMERFIELD

Summerfield a trois concurrents principaux. Il y a deux ans l'un d'eux a mis sous brevet une amélioration du produit. Les clients en ont été satisfaits. L'inventeur a proposé aux trois autres sociétés de la mettre sous licence. Les deux autres, poussés par leur clientèle, ont accepté. Summerfield seul a résisté. Son attitude lui a fait perdre d'importantes commandes.

Ses associés l'ont supplié de changer d'avis. Il n'a pas motivé son refus. « C'est de l'entêtement » se disent les deux autres.

CHARLES STEIN

Deux ou trois fois par an le représentant d'une maison d'organisation de l'administration passe voir Stein. Il demande généralement la permission de visiter l'usine et Stein ne la refuse jamais. En repassant par le bureau de Stein, il lui propose des réformes et des économies. Il donne parfois des preuves à l'appui de ses raisonnements, avec des chiffres si parfaitement convaincants que Stein n'essaye même pas de les discuter. Et pourtant, Stein dit toujours non.

Comment s'expliquent ces décisions ? Uniquement par l'entêtement ? En partie, mais cela n'explique pas tout.

Jackson éprouve une grande et fidèle amitié pour Grant qui lui a prêté de l'argent dans une période difficile. Leurs femmes sont très liées. Grant est trop vieux pour trouver un autre emploi.

Summerfield a eu une querelle avec le concurrent qui détient le brevet. Il serait humilié de lui devoir quelque chose.

Stein a beaucoup de bon sens, mais n'a reçu qu'une instruction primaire. Si l'organisateur recommande l'installation d'un contrôle de qualité ou d'un système d'évaluation des tâches, Stein craint de ne pas les comprendre. Il a peur d'engager quelqu'un de plus savant que lui.

Voilà trois hommes comme tout le monde. Chacun d'eux a pris une décision coûteuse. En termes financiers, ce sont autant d'erreurs. Chacun a remplacé un bénéfice éventuel par un déficit.

De telles décisions sont courantes dans l'industrie. Nous en prenons tous qui sont absurdes du pur point de vue financier.

Elles ont toutes des motifs pourtant. Et si nous voulons comprendre le comportement humain, nous ne pouvons pas nous contenter de mettre ces décisions sur le compte de la bêtise et de l'entêtement.

QUE RECHERCHE-T-ON ? DES SATISFACTIONS ?

Nous comprendrons mieux autrui et nous-même si nous posons différemment la première question du chapitre : Que recherchons-nous ?

La réponse sera sûrement : des satisfactions.

Ce mot a un sens différent pour chacun d'entre nous. L'argent représente un mode de satisfaction. Ou pour être plus précis, l'argent représente plusieurs motifs de contentement.

Il en prend plaisir aux biens que lui procure l'argent : une maison, une voiture, un poste de télévision. Tel veut de l'argent pour assurer la sécurité de sa famille. Il dépense peu et met de côté le reste sous forme de rentes et de polices d'assurance-vie.

Cet autre a besoin d'argent pour asseoir son prestige social. Un autre encore trouve son bonheur dans le fait même de gagner plus d'argent. C'est pour lui un sport. Une fois en sa possession, l'argent ne l'intéresse plus beaucoup.

Le mot « satisfaction » a un sens différent pour chacun d'entre nous.

Beaucoup préfèrent être propriétaires de petites entreprises quoiqu'ils pourraient gagner davantage et jouir de plus de sécurité dans de grandes sociétés.

Les voies qui conduisent à la satisfaction sont légion, mais ce sont des routes tortueuses et mal balisées. Prenons le cas d'Olivier Gaskell.

Gaskell a bâti une poterie prospère à partir de rien. Dès la naissance de son fils Olivier, il a décidé que son fils lui succéderait.

Peut-être passait-il trop de temps à l'usine, en tous cas, il ne s'est jamais lié avec son fils. Quand celui-ci a voulu poursuivre ses études, le père a refusé qu'il devienne médecin et lui a imposé une école commerciale.

Il a obtenu gain de cause (du moins le croit-il), Olivier est entré dans une école commerciale, mais en dépit de son intelligence brillante, s'y est fait recalier à l'examen au bout d'un an.

Pendant la guerre, il s'est engagé, malgré l'opposition de son père. Il a servi dans les ambulances. Démobilisé en 1946, il était trop âgé pour commencer sa médecine. Il a fait quelques métiers sans grand succès, s'est marié, a eu un enfant et a finalement consenti à travailler dans l'usine paternelle. Gaskell a aujourd'hui 63 ans. Son fils est un raté, car Olivier ne sait pas mener l'usine ; mais le père demeure toujours farouchement décidé à ce que son fils lui succède quand il prendra sa retraite.

Si l'on ignore ces faits, les dernières initiatives de Gaskell sont incompréhensibles. Il a retiré son entreprise des voies de la compétition active. Il a engagé deux nouveaux directeurs en leur offrant un pont d'or et des parts de capital qu'ils perdraient en cas de démission. Il a constitué des réserves financières particulièrement importantes, tout en modernisant l'usine par avance ; il a accumulé des stocks extraordinaires ;

il a augmenté les traitements de son comptable et de son chef du contentieux, en les prenant dans son état-major et en insistant pour qu'ils soient au courant de tous les détails de l'organisation.

En d'autres termes, il essaie de rendre son affaire tellement solide que même son « incapable » de fils puisse en être le directeur.

John Hardy a 55 ans. Il n'a pas de fils et a perdu sa femme. L'année dernière, deux de ses amis sont morts de crise cardiaque. Il s'est demandé alors pourquoi il travaillait si dur. Mais il n'a pas voulu abandonner complètement son entreprise parce qu'elle lui tient à cœur.

Il s'est fait nommer président du conseil d'administration, en prenant un directeur général plus jeune. Il a vendu sa maison et a acheté un yacht. Il passe plusieurs fois par an quelques semaines à son bureau, se maintient au courant par liaison-radio et vient une fois par mois en avion assister à des réunions.

Le directeur prend les décisions quotidiennes, mais c'est Hardy qui décide en dernier ressort. Avant son départ définitif, la société ne prendra aucune initiative importante en matière d'expansion ou de transformation. Quand les contingents de matières premières ont été imposés après la guerre de Corée, Hardy a refusé de chercher à obtenir des contrats de l'État. Même s'il doit y perdre de l'argent, il préfère garder la haute main sur son affaire et ne pas y consacrer plus de temps qu'il ne le désire, il ne veut donc pas de changements.

CONTRADICTION ENTRE LES DIFFÉRENTES FORMES DE SATISFACTION

Le mot « satisfaction » est complexe et contradictoire. Nous ne savons pas toujours ce que nous désirons vraiment. Nous nous fixons des objectifs, puis nous agissons de façon à ne pas pouvoir les atteindre.

Nos conflits intérieurs en sont cause. Une seule solution ne saurait nous satisfaire. Il nous faut choisir. Qui veut gagner sur un plan doit accepter de perdre sur un autre.

De tels conflits sont souvent fort pénibles. Comme nous n'aimons pas leur faire face, nous tentons de les repousser loin de nos préoccupations en nous plongeant dans d'autres sujets. Nous travaillons dur, allant même jusqu'à nous passionner pour le plus petit détail, nous sortons, le temps que nous ne passons pas à l'usine est entièrement consacré au cinéma, au golf, au bridge, aux romans policiers, à des réceptions mondaines.

Nous édifions d'autres barrières pour éloigner de nous les pensées pénibles.

« Ne parlez jamais à Gaskell de son fils ! a-t-on dit au nouveau directeur de la poterie. Si vous voulez plaire au vieux, ne lui en parlez jamais. »

Pourquoi Gaskell se fâche-t-il quand on parle de son fils ?

Se croit-il responsable de son échec, se rend-il compte qu'il a eu tort de le forcer à abandonner sa vocation pour un métier qui lui répugne et où il ne saurait réussir ? Le tient-il pour un raté ou un fruit sec ? De toute façon, il fuit un sujet qui lui est désagréable. Quand on lui parle de son fils, il se réfugie dans la colère.

Nous avons tous des barrières mentales de ce genre. Nous nous trouvons des excuses pour remettre les tâches désagréables. Nous fuyons les

pensées pénibles et remettons les décisions qui risquent de nous coûter. C'est là un réflexe humain, certes, mais il se paye cher dans l'industrie.

Une fois de plus, le danger est bien plus grand dans les petites entreprises ! Dans les grandes, les responsabilités sont partagées. Le conseil d'administration a de l'influence sur la ligne de conduite générale. Une véritable armée de cadres et de spécialistes étudie, analyse et revoit tout ce qui se passe. Il n'y a plus de décision individuelle.

Le patron d'une petite affaire est beaucoup plus seul avec sa conscience et ses conflits personnels. Il porte tout le poids de l'entreprise. Étant seul, il peut remettre les décisions pénibles, chasser les pensées désagréables. Mais en agissant ainsi, il risque de compromettre son avenir et celui de son affaire.

DE L'UTILITÉ DE BIEN SE CONNAÎTRE

« Connais-toi toi-même » — La maxime est vieille, et toujours utile. La connaissance de soi est le premier pas vers la connaissance des autres. Quand le chef d'entreprise demande à un subordonné « Pourquoi avez-vous fait cela, Bob ? » la question semble très raisonnable. Et s'il a de l'intuition et de l'expérience, celui qui l'a posée ne prendra pas seulement en considération la réponse de Bob mais tout ce qu'il sait sur lui : sa personnalité, ses problèmes, sa réputation de franchise.

Mais combien de fois le directeur se demanda-t-il « Pourquoi ai-je agi comme je l'ai fait ? »

La réponse, s'il l'étudiait à fond, serait révélatrice.

Bien des décisions sont trop hâtives. La réalité fait découvrir combien elles étaient erronées, irréfléchies. Il est bien évident que la première réponse faite à la question posée risque de ne pas être la bonne.

Dans le dernier chapitre, nous avons pris pour exemple le cas de P. Broadwater.

Peter Broadwater sait que ses ouvriers sont mécontents. Pour les apaiser, il envisage de prendre un contrat d'assurance collectif, ce qu'il considère comme généreux de sa part. Il est donc blessé quand le syndicat l'accuse de vouloir acheter le personnel.

Qu'arriverait-il si Broadwater s'accordait une heure de réflexion en fumant sa pipe, un beau jour, après la fermeture de l'usine, toutes portes closes, le téléphone coupé ?

Il s'est mis en colère.

« Pourquoi étais-je en colère, se demande-t-il. Le syndicat a-t-il touché juste ? »

« Je ne voulais pas acheter le personnel. Mais n'ai-je pas voulu montrer aux ouvriers que le syndicat ne servait à rien ? N'étais-ce pas une façon de les acheter ? »

« La Compagnie d'assurance voulait que j'en parle d'abord au syndicat. Pourquoi ai-je refusé ? Parce que je voulais les prendre par surprise ? Ou parce que je ne voulais pas qu'il s'en attribue le mérite ? »

« Pourquoi ai-je soudain choisi ce moment pour accepter ce contrat.

L'assureur me le propose depuis deux ans. N'est-ce pas à cause de l'attitude du syndicat ? Ai-je été vraiment généreux ?

« Et je bénéficie moi-même de l'assurance à des conditions très intéressantes.

« C'est exact, mais le syndicat m'a joué bien des tours pénibles récemment. C'est normal que je me venge, après tout.

« Je crois surtout que ça n'a pas marché. On peut même dire que c'est raté.

« Si je n'avais si bien réussi à me convaincre que j'étais grand et généreux, je m'en serais peut-être mieux tiré avec un peu d'habileté.

« Voyons, retournons la question, à la place du délégué syndical, qu'aurais-je fait ? Exactement comme lui. J'aurais peut-être même été plus implacable que lui. »

CE QUE PROCURE LA CONNAISSANCE DE SOI-MÊME

Il n'est pas facile de s'analyser si profondément. Mais qui peut le faire à notre place ? Broadwater serait fou de rage si quelqu'un d'autre osait lui parler ainsi.

Il n'est pas facile non plus de diriger une petite affaire. Cette faculté d'auto-critique est une des obligations supplémentaires imposées au directeur d'une petite entreprise.

Cela exige un certain temps. L'homme qui cherche à mieux se connaître doit savoir se réserver une fois par semaine une heure consacrée uniquement à réfléchir posément, non pas tant à l'avenir, qu'au passé proche, à ce qu'il a exprimé, accompli, ressenti.

Il doit ensuite assumer ses propres responsabilités. Au lieu de se demander « Pourquoi est-ce arrivé ? », il doit penser « Qu'ai-je fait pour en arriver là ? »

Voici les questions délicates que personne n'ose poser au directeur :

« Pourquoi ai-je fait cela ? »

« Quel est mon point de vue véritable ? »

« Qu'aurais-je fait à sa place ? »

Certains patrons actifs et prospères trouveront cela ridicule « Fatras d'intellectuels. Il n'y a que les faits réels qui m'intéressent, ce qui peut se mettre sur papier. »

Ils respirent l'assurance, la compétence et la lucidité. Ils travaillent dur, réussissent, dépassent leurs concurrents.

Mais l'homme sans nerfs n'existe pas. Il peut pendant un temps chasser ses doutes et ses conflits intérieurs, mais il finira toujours par le payer par la suite et parfois très cher.

Ces conflits latents peuvent être source de maladies physiques ou mentales. Les maladies de cœur, l'hypertension, les ulcères, etc., sont fréquemment dus à la tension nerveuse.

La connaissance de soi procure la paix de l'esprit à ceux qui la pratiquent. Sans être le « secret du succès », elle offre l'espérance d'une joie de vivre accrue.

LE COMPORTEMENT DU GROUPE

Groupes et sous-groupes. - Le comportement du groupe. - Qui l'emporte? - Création d'un groupe. - Comment reconnaître les groupes de votre organisation.

L'homme a appris à accomplir en se groupant ce qu'il ne pouvait faire seul.

Georges Jones devient membre d'un groupe pour obtenir ce qu'il veut — un programme politique auquel il croit, quatre partenaires de golf agréables, la bonne marche de son usine de plastique. Il le fait parce qu'il y a identité d'intérêts entre lui et les autres membres de ces groupes.

Georges appartient au Club des Flans, il est membre d'une association interprofessionnelle, du parti républicain et d'un Country Club.

Il appartient aussi à un autre groupe — le plus important de tous peut-être — sa famille.

Son ménage également s'inscrit dans deux groupes distincts. Celui du bridge hebdomadaire et celui des estivants de Birch Lake.

Les groupes peuvent se subdiviser en sous-groupes. Georges vote avec le gouverneur. Il est lié avec d'autres petits industriels au sein de son association pour s'opposer à la domination des « quatre grands ».

Les membres d'un groupe ne sont pas d'accord en tout, cela va sans dire. Même leur terrain d'entente peut se trouver modifié avec le temps. L'histoire des religions — entre autres — témoigne d'innombrables divisions et schismes. Mais les scissions ne se produisent que lorsque des divergences de vues graves les motivent — assez vives pour donner naissance à de nouveaux groupes.

LE COMPORTEMENT DU GROUPE

Au cours de ces dernières années, les spécialistes des sciences sociales ont étudié minutieusement le comportement des groupes. Ils ont appris notamment ce qui suit :

1. Les groupes ont un coefficient de cohésion différent — c'est à dire que l'attraction qu'ils exercent sur leurs membres est variable. Certains sont tolérants. Les membres peuvent entrer et sortir du groupe à volonté, celui-ci peut se dissoudre et disparaître lentement. D'autres groupes sont forts et efficaces, ils exigent la loyauté agissante de leurs membres.

2. Lorsqu'un conflit surgit, certains membres ont des vues extrêmes, très favorables ou nettement opposées. D'autres sont des modérés.

3 Une forte pression s'exerce sur les extrémistes pour les rendre plus conformistes. On n'essaie pas de convaincre les modérés

4 Dans un groupe à forte cohésion — exerçant une forte attirance sur ses membres, l'effort de persuasion conformiste sera plus intense que dans un groupe de faible cohésion

5 De plus, dans un groupe à forte cohésion, la persuasion se revelera plus efficace. Beaucoup d'extrémistes se rallieront, seront forcés de céder

6 Dans ces groupes, les extrémistes qui refusent de s'aligner sont finalement rejetés, mis au ban par le groupe. Au début on tente de les influencer mais en cas d'échec, ils sont abandonnés à leur triste sort, on considère qu'ils n'appartiennent plus au groupe

Prenons un exemple dans la vie quotidienne

Huit ménages jouent au bridge avec les Jones. Comme eux, presque tous sont républicains. Mais Paul Duncan est un démocrate convaincu. Quand on parle politique, il doit perpétuellement se défendre, les autres essaient de le convaincre de son erreur, sans succès. Très vite, ils se mettent à le tenir à l'écart de la conversation. Ils l'aiment bien, car sa femme est charmante et c'est un bon bridgeur. Comme c'est un groupe de « faible cohésion » et que la politique n'y constitue qu'un intérêt secondaire, les Duncan sont renvoyés. Mais on les considère comme un peu « à part ». Si un nouveau ménage sympathique fait son apparition, les autres les laisseront probablement tomber.

QUI L'EMPORTE ?

C'est là une autre découverte intéressante et même à première vue surprenante.

7 Dans un groupe, ce sont ceux qui essaient le plus fort de convaincre les autres qui admettent le plus facilement le point de vue d'autrui.

Au premier abord, cela semble contredire l'évidence. Mais ce principe s'applique au comportement collectif. Plus le groupe est uni, plus on y peut vérifier l'exactitude de ce principe.

Prenons par exemple les quatre directeurs d'une petite entreprise. Ils se demandent s'il faut remplacer l'outillage Conklin, le directeur technique et Folsom, le chef comptable sont en désaccord.

Voilà ce qui se produit, d'après les observations des spécialistes des sciences sociales.

- 1 Les directeurs forment un groupe très uni.
- 2 Conklin et Folsom ont des opinions diamétralement opposées. Les deux autres sont neutres.
- 3 Conklin argumente en s'adressant à Folsom, et vice-versa. Les deux autres parlent à la fois à Folsom et à Conklin.
- 4 Le groupe possède une forte cohésion, il est donc essentiel pour ses quatre membres de trouver un terrain d'entente. Il faut persuader Conklin et Folsom.
- 5 Sous la pression des arguments, on trouve un compromis. Le remplacement de l'outillage sera étalé, il se fera moins rapidement que ne le veut Conklin, plus vite que ne le conseille Folsom.
- 6 Conklin et Folsom ont essayé de se convaincre réciproquement parce qu'ils ont un objectif commun : la prospérité de l'entreprise. Ils prennent à cœur leur rôle de directeur. Ils savent que leur obstination leur attirerait l'hostilité de leurs collègues. Ils sont donc prêts à changer d'avis, à « se ranger » à une autre opinion.

CRÉATION D'UN GROUPE

Le Comité de direction n'est qu'un des nombreux groupes et sous-groupes qu'on rencontre dans l'industrie. Avec l'aide de la liste ci-dessous, vous pouvez vous amuser à vérifier combien de groupes existent dans votre organisation.

Pourquoi sont-ils si nombreux ? La réponse dépend de l'origine du groupe. Chaque groupe contient des individus qui ont des intérêts communs qu'ils ne partagent pas avec n'importe qui d'autre. Une fois formé, le groupe tend à se renforcer et à exercer de plus en plus une influence grandissante sur ses membres.

Même à l'intérieur d'une usine la même personne peut faire partie de groupes différents, chacun d'entre eux agglutine autour d'un point commun. Cela n'est pas nécessairement source de conflits.

L'étude des relations humaines dans l'industrie consiste principalement dans l'analyse et l'utilisation de ces groupes en perpétuelle évolution. La notion fondamentale d'où découle la méthode d'action est la suivante : il y a un groupe essentiel, la maison. Tous, du plus petit au plus grand, y sont venus de leur plein gré.

S'agit-il d'un groupe « à forte cohésion » ? Les membres de ce groupe sont-ils intégrés ? Sont-ils attirés par d'autres groupes ? Et que se passe-t-il lorsqu'il y a un conflit entre deux groupes à l'intérieur de la même entreprise ?

LISTE D'IDENTIFICATION

1. Combien de groupes et de sous-groupes y a-t-il dans votre entreprise ?

- | | |
|---|--|
| a) l'entreprise dans son ensemble | k) la main-d'œuvre locale |
| b) les directeurs | l) les vieux employés |
| c) les cadres | m) les ouvrières |
| d) les dactylos | n) les joueurs de pétanque |
| e) les représentants | o) ceux qui pratiquent la même croyance religieuse |
| f) les jeunes cadres | p) les chefs d'atelier |
| g) les contremaîtres | q) les anciens combattants |
| h) les syndiqués | r) etc. |
| i) les participants à diverses tendances syndicales | |
| j) les ouvriers de telle spécialité (soudeurs, ajusteurs, etc.) | |

2. A combien de groupes ou de sous-groupes appartenez-vous dans l'usine ou en dehors ?

3. Comment classeriez-vous chacun de ces groupes, compte tenu de votre attitude personnelle ?

- a.* Je tiens absolument à en faire partie. Rien ne pourrait m'en dissuader.
- b.* J'y tiens beaucoup. Il faudrait un événement très important pour que je m'en éloigne.
- c.* J'y tiens. Mais dans certaines circonstances je serais contraint de quitter le groupe.
- d.* Je suis content d'en faire partie.
- e.* Ça m'est absolument égal.
- f.* On ne peut pas vraiment dire que j'en fasse partie.

L'ESPRIT D'ÉQUIPE DANS UNE ENTREPRISE

Les conflits de loyauté. - Motifs de la fidélité. - Formation de l'équipe. - Comment résoudre un conflit. - Il faut s'entendre sur les faits. - Intérêts communs.

Quand il y a heurt entre deux groupes, qu'éprouvent ceux qui sont à la fois membre de l'un et de l'autre ? Un conflit de loyauté

Georges Jones, président de la Compagnie de Matières Plastiques Jones, et Sam Schultz, opérateur, font partie de la même entreprise. Mais Jones est cadre, alors que Schultz est syndiqué — ils appartiennent à deux sous-groupes différents.

Que se passe-t-il si le comité d'entreprise ne parvient pas à s'entendre et s'il y a grève ? Jones va trouver que Schultz manque d'esprit d'équipe. Mais Jones reconnaît un point essentiel : Schultz a un conflit d'allégeance — Jones aussi. Schultz fait partie de l'entreprise, comme Jones. Leurs sous-groupes sont entrés en conflit. Schultz s'est rangé à l'avis de son syndicat, Jones à celui de la direction.

MOTIFS DE LA FIDÉLITÉ ?

Que s'est-il passé dans l'entreprise dont ils font partie tous les deux ?

C'est un groupe de faible cohésion. Il s'est produit des divergences de vues. Jones et Schultz ont décidé chacun dans leur sens. En raison de la faible cohésion du groupe, ni Jones ni Schultz n'ont été invités à modifier leurs vues, à s'identifier avec le point de vue du groupe. Dès lors, en l'absence de forte pression et parce que la cohésion du groupe est lâche, tous deux ont conservé leurs convictions.

L'entreprise a cessé de fonctionner comme un groupe. Jones et Schultz ont été attirés par des groupes de plus forte puissance d'attraction.

Au chapitre précédent, nous avons soulevé une question délicate : « Ceux qui ont les vues les plus extrêmes sont les premiers à se ranger à l'opinion d'autrui. »

Est-ce vrai dans ce cas ? Jones et Schultz ont certainement des vues extrêmes, ils ont cherché à se convaincre l'un l'autre.

Mais en réalité, ils ne font plus partie du même groupe. L'entreprise a cessé de constituer un groupe. Il y a eu heurt de deux sous-groupes. De part et d'autre, leurs membres ont serré les rangs. Un directeur ne peut plus sympathiser avec l'opinion du syndicat, un syndiqué ne peut plus

comprendre l'attitude de la direction. Il y a conflit, on s'éloigne de plus en plus, chacun est influencé, repris entièrement par son groupe.

Ni Jones ni Schultz n'a conscience de ces conflits d'allégeance. Jones considère qu'il appartient au groupe de la direction. Donc pas de problèmes pour lui. Schultz non plus n'en a pas.

Jones trouve que Schultz manque d'esprit d'équipe. Ils en manquent tous les deux, si l'on considère l'entreprise tout entière.

Jones ne comprend pas le sens du mot esprit d'équipe. Quand il accuse Schultz d'en manquer, il lui reproche d'être hostile à la direction. Mais ce n'est pas vraiment là le sens profond que recouvrent les termes PERSONNEL NE PEUT ÊTRE FIDÈLE À UN GROUPE DONI IL NE FAIT PAS PARTIE.

L'appartenance à un groupe est bien plus que la possession d'une carte de membre. C'est une attitude, le sentiment « d'en être ». Ce sentiment ressemble beaucoup à ce qu'on appelle « loyauté », et dépend de différents facteurs.

Est-ce que « j'appartiens » à ce groupe ?

Quelle importance a-t-il pour moi ?

Que fais-je pour le groupe ?

Quelle satisfaction, quelle assurance me donne-t-il ?

Ce n'est pas le syndicat qui affaiblit l'entreprise. Les employés de Jones constituent un groupe défini, même s'ils ne sont pas syndiqués. La direction et le personnel sont naturellement hostiles dans les usines désorganisées, avec des résultats tout aussi dispendieux pour les deux parties. Certes les travailleurs se syndiquent généralement et alors l'animosité devient grève. Mais la baisse de production, l'instabilité de la main-d'œuvre et les autres conséquences de l'insatisfaction ouvrière coûtent bien plus cher aux industriels américains que les grèves.

FORMATION DE L'ÉQUIPE

Le groupe constitué par l'entreprise peut être fort et efficace. Jones, Schultz et les autres, travaillent ensemble plus de quarante heures par semaine. Leur existence est fonction de la réussite de l'équipe.

Dans beaucoup d'entreprises, règne un esprit d'équipe très accentué. Chacun a le sentiment d'être un membre apprécié du groupe, il en retire un sentiment de sécurité et de fierté.

Mais le processus d'identification ne sera pas aussi vif si les membres des sous-groupes se sont durcis dans l'opposition. Et, ce qui est très important, le groupe formé par l'entreprise ne peut pas concurrencer un de ses sous-groupes en attaquant leur fidélité d'appartenance.

Comme des partis politiques, deux groupes distincts, peuvent se disputer leurs membres, dans une même entreprise, les syndicats rivaux peuvent s'arracher des membres. Mais comment l'entreprise pourrait-elle entrer en compétition avec un sous-groupe complètement endogène formé dans son sein ? Toute concurrence est exclue, au sens de rivalité ou de conflit.

Ce qui détermine la force de l'entreprise en tant que collectivité, ce n'est pas son succès par opposition avec les sous-groupes.

Le groupe-entreprise sera fort s'il y a coopération entre les sous-groupes il sera faible s'ils entrent en conflit.

Le groupe direction peut contribuer à renforcer le groupe-entreprise. Mais si son tact se consiste à attaquer de front ou à s'efforcer de saper le groupe-travailleurs syndiqué ou non il ira à l'encontre même de son but. Le personnel fera bloc contre lui et l'entreprise en pâtira.

La direction peut contribuer à la création d'un groupe-entreprise fort en lui accordant sa participation. Elle peut y parvenir en offrant au personnel un nombre accru d'occasions authentiques et enrichissantes de participation.

Si les employés trouvent plus de sécurité et de satisfaction dans cette participation s'ils ont le sentiment d'être « de la maison », leur fidélité au groupe-entreprise sera accrue d'autant.

Mais que le lecteur ne se laisse pas d'illusions. La loyauté du personnel ne sera pas requise par une politique trop active ou paternaliste de la direction.

La seule action efficace est l'action en commun, en coopération avec le personnel, les ouvriers et les autres groupes importants tels que les jeunes cadres, vendeurs, ingénieurs, créatifs et contremaîtres.

COMMENT RÉSOUDRE UN CONFLIT

Les conflits seront-ils éliminés grâce à cela ? Non, bien sûr ! La direction et les employés continueront à avoir des désaccords concernant les salaires, les conditions de travail et d'autres questions encore. Mais un conflit n'est pas forcément en mal, il peut au contraire être à l'origine de progrès.

Ce n'est pas le conflit lui-même, mais sa solution, qui peut être fatale si elle détruit au lieu de construire. Tout dépend de la manière dont les deux parties savent s'y prendre. On croit souvent qu'il n'existe que deux façons de régler un différend : l'acte d'autorité qui met fin brutalement à une épreuve de force et le compromis qui permet à chacun de céder.

Le compromis est souvent prôné, c'est dit-on, un procédé « civilisé ». Mais il est parfois inefficace et peut ne constituer qu'une trêve. Chacun a abandonné en partie le son objectif et se sent mécontent d'avoir perdu.

Il existe un troisième procédé plus constructif nommé l'intégration où les parties considèrent non seulement leurs divergences mais aussi leur points d'intérêts communs. Le premier pas vers l'intégration consiste à s'accorder sur la nature des divergences sur quoi porte le différend.

Pretons un exemple simple.

Deux ouvriers se partagent un établi. Entre eux est placée une unique lampe à incandescence munie d'un interrupteur. Ils se disputent sur l'emplacement à

donner à l'ampoule. L'un se plaint d'avoir la lumière dans l'œil, mais quand il la règle, son voisin n'y voit plus rien.

S'ils adoptent un compromis, aucun des deux n'y verra à suffisance. Pourquoi ne pas tenter l'intégration ? Ils ont le même désir : y voir. La solution constructive consiste à parler au contremaître et à obtenir un éclairage plus adéquat.

Quel a été le point décisif qui a permis la solution de cette querelle ? En analysant leur conflit les deux hommes se sont aperçus que l'emplacement de l'éclairage n'était pas le vrai sujet de leur dispute.

Il en est de même pour beaucoup de querelles plus graves et plus empreintes de passion. Si l'on pouvait en faire l'analyse froide et détachée, on trouverait généralement que le problème est mal posé et qu'aucune des deux parties ne sait véritablement ce qui est en jeu.

Dans l'usine de contreplaqué Kornfeld, le syndicat réclamait dix cents d'augmentation de salaire et s'est mis en grève après le refus du directeur. L'arbitre appelé en consultation fut très étonné de voir que tout avait commencé trois mois plus tôt par une demande d'augmentation raisonnable accordée par le directeur. On s'était mis aussi d'accord sur un projet de retraite qui avait été élaboré pendant les trois mois suivants. Pourquoi le syndicat avait-il soudain changé de tactique, exagéré ses exigences et déclenché la grève ? L'arbitre découvrit que la colère était grande des deux côtés. Il apprit peu à peu ce qui s'était passé. Une fois l'essentiel du projet réglé, le directeur s'en était désintéressé. Il avait remis une réunion de comité pour aller à Washington une autre pour voir un gros client.

La commission syndicale en conçut du dépit puis des soupçons, en pensant que le directeur ne voulait pas la recevoir. Finalement, à bout de patience, on prit le mors aux dents. Pourquoi demander dix cents ? Parce qu'il n'existait pas de conflit, il en fallait un qui serve de prétexte à une grève !

Une fois qu'il eût compris cet enchaînement, l'arbitre ramena rapidement les deux parties aux termes de l'accord précédent.

IL FAUT S'ENTENDRE SUR LES FAITS

Cet expert réussit parce qu'il avait compris que la cause de la dispute n'était pas une question de salaires, mais les atermoiements du directeur pour appliquer les conséquences des négociations.

C'est un cas fréquent dans les rapports entre hommes non seulement dans l'industrie, mais dans la vie courante : une dispute conjugale porte sur un sujet quelconque. Sa cause véritable, la migraine ou la fatigue, peut être complètement ignorée.

Les conflits de groupes ou les rancœurs qui compromettent le climat social de la maison peuvent être causés par des méprises et des rumeurs. Comment trouver un compromis satisfaisant en l'occurrence ?

La première condition de l'intégration est donc de connaître les faits réels. Avant d'imaginer une solution, il faut analyser avec soin le différend. Les deux parties doivent d'abord consentir à cette analyse, et s'entendre sur le motif de la querelle. On doit décomposer le conflit méthodiquement en éléments jusqu'à ce que les adversaires en

acceptent les termes. Cette phase est souvent la plus difficile. Une fois qu'elle est franchie, le règlement du conflit peut être rapide.

INTÉRÊTS COMMUNS

L'intégration exige aussi que l'on replace le conflit dans son contexte le plus large. Le règlement sera d'autant plus facile si les adversaires, à côté de leurs points de désaccord, ont conscience de leurs intérêts communs.

Quand deux enfants de la même famille se disputent, ils jurent de ne plus se reparler et sont sincères sur le moment. Ils ne se parlent pas d'ailleurs, pour un temps, mais ils ont trop d'intérêts communs pour faire durer le silence longtemps. D'abord leur fierté les empêche d'être le premier à céder, mais dès que l'arrivée d'un tiers leur offre un bon prétexte, ils en profitent bien vite pour tout oublier.

Les adultes ne sont pas si différents. Dans le feu de l'action, ils oublient tout sauf leur querelle et peuvent aller beaucoup trop loin au détriment de leurs intérêts communs. Combien de petites entreprises ont sombré à cause d'une querelle entre associés.

Quand il y a conflit entre groupes appartenant à la même entreprise, le succès de l'intégration est fonction du sentiment d'appartenance au groupe-entreprise. Ce sentiment est l'expression des intérêts communs de tous les membres de l'entreprise, de tous ses groupes.

Qui tranchera le nœud gordien, en cas de conflit insoluble ? Qui aura le courage moral de « céder » le premier ? Qui aura le devoir de regarder au-delà du conflit immédiat et de considérer les intérêts à long terme de la société ?

Sûrement c'est le dirigeant. Si le directeur est capable de mener l'entreprise, c'est à lui d'agir et de gagner.

COMMENT OBTENIR LA SATISFACTION DU PERSONNEL

La satisfaction, concept relatif. - Motif des abandons de personnel. - Mobiles de satisfaction. - Politique des grandes maisons. - Possibilités offertes par une petite entreprise.

Les dirigeants et les autres cadres, les secrétaires, les contremaîtres, les ouvriers — tout le personnel de l'entreprise cherchent leur satisfaction personnelle. Leur participation au groupe, à l'entreprise, est-elle génératrice de satisfaction ? La mesure de leur contentement est celle du bon esprit de la maison.

Travaillent-ils bien ensemble, en équipe ? La productivité irrégulière, l'entretien défectueux, les erreurs nombreuses, voilà autant d'indices d'insatisfaction. Les abandons, l'absentéisme, les retards fréquents constituent des témoignages directs d'insatisfaction. Les revendications et les grèves aussi.

La satisfaction est une notion relative. Nous sommes rarement comblés. Il nous reste des buts à atteindre. Nous pouvons rarement choisir entre l'insatisfaction totale et le plein contentement. La plupart de nos actes sont guidés par le raisonnement suivant :

Comment puis-je parvenir au maximum de satisfaction ?

Chaque entreprise est un groupe en compétition avec d'autres — elle offre des avantages et des inconvénients. Un employé peut estimer qu'il sera mieux ailleurs, en changeant de groupe.

MOTIF DES ABANDONS

Une démission est une décision importante. On ne s'y résout généralement pas à la légère. Rares sont ceux d'entre nous qui apprécient les changements brusques, qu'il s'agisse de conditions de vie ou d'emploi. Nous laissons s'accumuler les raisons de mécontentement jusqu'au jour où une dernière déconvenue fait déborder le vase et « déclenche » le départ que nous méditons depuis longtemps.

Un soudeur, Joe Wishert, a entendu dire qu'une usine de cellules d'avion des environs cherche du monde. Ils paient un peu plus et on y fait beaucoup d'heures supplémentaires. Joe n'est pas vraiment satisfait de sa place. L'outil-

lage n'y est pas extraordinaire. Joe n'a pas de griefs particuliers à l'égard de ses employeurs, mais aucun enthousiasme non plus ne le retient.

Un beau soir, son contremaître le reprimande à propos d'une pièce défectueuse. Joe sait que son travail n'était pas parfait, car il n'avait pas fait assez attention. Mais sur une machine convenable cela ne se serait pas produit.

Joe ne se met pas en colère. Et c'est cet incident qui le décide à quitter cette usine de deuxième ordre et à partir pour l'usine d'aviation.

Une semaine environ avant le départ de Joe, un visiteur avait parlé avec Larson Dudley, le patron de Joe. Il lui avait demandé si tout marchait bien dans son usine.

« Ça va, avait dit Dudley, personne ne se plaint, en tout cas. »

Un adjudant de carrière aurait alors donné à Dudley un bon conseil : « C'est quand on n'entend plus de rouspétance qu'il faut se méfier le plus. »

Le patron ne savait pas que Joe était mécontent. Le soudeur ne pensait pas que Dudley s'en souciait le moins du monde.

Ni l'un ni l'autre n'avaient suffisamment le sentiment d'appartenance à une collectivité. Joe était convaincu que Dudley se désintéressait de l'outillage, peu lui importait que tout son matériel à souder soit en piètre état. Le soudeur en avait parlé en vain deux ou trois fois à son contremaître, puis il avait renoncé. Le patron, à son avis, essayait d'obtenir un rendement supérieur avec un outillage inférieur, grâce aux coups de gueule du contremaître.

Or, en réalité, il avait déjà commandé les nouvelles machines. Mais il n'avait pensé à en informer ni le contremaître, ni Joe, comment cela aurait-il pu les intéresser ? De plus, Dudley croyait que ça dérangerait leur routine s'il leur parlait d'avance de cet équipement.

LES MOBILES DE SATISFACTION

Quels sont les principaux motifs de contentement des travailleurs ? Nous pouvons les résumer ainsi :

1. *Juste salaire* — L'employé entend que les services qu'il rend soient rémunérés au taux équitable du marché du travail. Il y a insatisfaction si la concurrence paie mieux pour le même travail. Il y en a davantage si les injustices sont apparentes dans l'usine. Même bien rétribué, un employé sera mécontent si son collègue est payé davantage pour le même travail.

2. *Sécurité d'emploi* — Nul employeur ou employé n'aime vivre au jour le jour et dans l'incertitude du lendemain. Rares sont les sociétés qui ont adopté un système de salaire annuel garanti. En revanche, beaucoup de sociétés augmentent le sentiment de sécurité de leur personnel, en leur parlant franchement de la situation de l'industrie en ayant recours au planning pour limiter les périodes creuses et en récompensant l'ancienneté.

3. *Récompense - Avancement* — Pourquoi un employé accomplirait-il un travail remarquable si les résultats n'en sont pas récompensés ? Les primes ne sont pas la seule forme de récompense. Il est aussi important de n'être pas menagé de louanges personnelles. La possibilité d'avancement est un facteur essentiel de satisfaction pour beaucoup. « Je n'ai pas d'avenir dans cette boîte » est un motif fréquent de départ.

4. *Conditions de travail* — Il faut au personnel des locaux propres et

agréables, un outillage en bon état et sans danger ainsi que d'autres avantages tels qu'une cantine ou un parc à voitures qui contribuent grandement à la satisfaction dans le travail.

Beaucoup de patrons ont remarqué que la productivité s'accroît brusquement quand l'atelier est repeint, le sol refait. Ces travaux constituent certes des améliorations, mais leur effet sur la production est surtout d'ordre moral.

5 *Confiance dans le chef* — La confiance de l'équipe dans son chef, du contremaître au directeur général, constitue un élément essentiel de contentement dans l'emploi. Le personnel veut pouvoir respecter ses dirigeants et approuver la voie ou l'usine s'engage. Il sera profondément déçu si le chef est instable, injuste ou incertain.

6 *Esprit d'équipe* — Il faut encore que chacun se sente essentiel à l'équipe. Le sentiment d'apporter une contribution au groupe, de participer, d'appartenir au groupe font partie du contentement. Bien des facteurs concourent à la formation de cet équilibre, nous les analysons au cours des chapitres suivants. Il est certain que la plus grande confiance doit régner pour que le personnel possède les renseignements nécessaires à la bonne marche de son travail et à sa formation spécialisée.

Il faut que les idées, l'information, les suggestions et les critiques circulent librement au sein de l'équipe.

POLITIQUE DES GRANDES MAISONS

Que font les grandes entreprises pour assurer le sentiment d'appartenance au groupe-entreprise ? Dans une entreprise qui compte cinquante mille employés, il n'y a guère de contact entre ceux-ci et les dirigeants. Chaque travailleur arrive à peine à en connaître quelques autres. Normalement le tourneur ne pénétrera jamais dans les autres ateliers. Jamais il ne voit le produit fini, ni comment sa pièce à lui trouve sa place dans l'ensemble.

Une grande entreprise doit donc avoir recours à un programme social très complexe afin de distraire et d'intéresser son personnel. On trouvera ci-dessous une liste détaillée des activités qui le composent généralement. N'oublions pas d'ailleurs que les grosses entreprises ne se contentent pas d'appliquer leur programme social, elles en parlent aux nouveaux venus qui sont incités à en profiter.

SALAIRES

Les salaires sont décomposés et expliqués, les augmentations sont annoncées à l'avance, les déductions justifiées. Chacun connaît le barème général, et comment s'établit la paye des autres.

PRIMES DE PRODUCTION ET DE RENDIMENT

Chaque employé sait à quoi il a droit dans ce domaine, qu'il s'agisse de primes de production, de participation aux bénéfices ou d'autres avantages.

PROMOTION - FORMATION

Le personnel qualifié reçoit la possibilité d'accéder à de meilleurs postes grâce aux facilités de formation mises à sa disposition. On organise des cours de maîtrise, etc.

PROMOTION INTERIEURE

Dans toute la mesure du possible les postes-clés sont réservés aux gens de la maison. Toute exception sera motivée personnellement auprès de ceux qui présentent certaines aptitudes.

CONTRAT COLLECTIF

La société annonce sa position vis-à-vis des syndicats. Les ouvriers et les

contremaîtres sont tenus au courant de leurs droits et de leurs devoirs conformément aux conventions syndicales existantes.

ASSURANCES SOCIALES ET ASSURANCES COLLECTIVES

Les travailleurs et leur famille jouissent de facilités d'assurances sociales couvrant les frais d'hôpital et d'interventions chirurgicales. Maladies et accidents du travail sont couverts. On peut également bénéficier d'assurances collectives.

RETRAITES ET PLANS D'ÉPARGNE

Il existe différentes formes de retraites auxquelles l'administration et le personnel contribuent proportionnellement. Il existe aussi des plans d'épargne, encouragés par la participation de l'entreprise.

CHÔMAGE

La loi protège contre le chômage. L'employeur explique la nature de cette protection et garantit parfois la sécurité d'emploi au moyen d'une indemnité de licenciement.

STABILITÉ D'EMPLOI

L'employeur essaie d'étaler la production en la distribuant au moyen d'un plan annuel. Beaucoup de patrons dont la production était saisonnière ont entrepris des activités de production secondaire dans l'intérêt de leur main-d'œuvre.

CONGES

Il est prévu des congés payés.

SÉCURITÉ - SANTÉ

Il existe des programmes de sécurité de santé et d'hygiène. On multiplie les contrôles et les mises en garde contre les points dangereux, on demande aux ouvriers de signaler tout risque de danger.

URGENCE ET SOINS MÉDICAUX

Une visite médicale est obligatoire pour les nouveaux. L'infirmerie dispense les soins d'urgence. Les contremaîtres ont l'ordre d'y envoyer tout blessé même léger. Des examens visuels périodiques sont organisés.

IDÉES

Le personnel est incité à soumettre ses idées concernant son travail. Les suggestions utiles sont primées.

RIBUT

L'employeur partage avec le personnel les économies résultant de la réduction des déchets et malformations.

LOGEMENT

L'entreprise aide le personnel à se loger.

CONSEILS SOCIAUX

Une assistance expérimentée et confidentielle est fournie à ceux qui ont des problèmes personnels.

CRÉDIT

Grâce à une mutuelle de crédit, le personnel peut emprunter à des taux assez bas.

LOCAUX

PARC À VOITURES

Chaque employé jouit d'un emplacement qui lui est réservé dans un parc à voitures.

VESTIAIRES ET CASIERS

Propres et spacieux, généralement avec douches, ceux-ci sont mis à la disposition des travailleurs. Ceci leur permet de quitter leurs bleus de travail pour revêtir des vêtements de ville.

CANTINE, SNACK-BAR, ETC.

Bonne nourriture à des prix raisonnables, rapidement servie à la cantine. Des distributeurs de boissons et de sandwiches sont prévus en de nombreux points de l'usine même.

INFORMATION

ORIENTATION.

Chaque nouveau venu reçoit des informations concernant la société, et ceci souvent grâce à un programme de formation préparatoire d'une durée de un à trois jours

MANUEL

Chacun reçoit un manuel qui traite des avantages, règlements d'atelier, activités et distractions diverses

PERIODIQUES

Un hebdomadaire ou une publication mensuelle renseigne le personnel

AFFICHAGE

Des tableaux sont disseminés à travers l'usine

BIENS

Des rapports financiers annuels ou trimestriels tiennent le personnel au courant des bénéfices réalisés par l'entreprise

FEUILLES D'AVIS

Des feuilles quotidiennes informent les contremaîtres qui transmettent aux ouvriers des renseignements portant sur l'évolution de la production, les relations du travail, etc

CIRCULAIRES

Des circulaires sont périodiquement envoyées aux employés et à leur famille pour expliquer les modifications importantes et les progrès accomplis

CONFÉRENCES ET RÉUNIONS

CONSEILS D'ENTREPRISES

Fréquents dans les usines, ils sont composés de directeurs et d'ouvriers et destinés à discuter des améliorations à apporter à la production, aux conditions de travail, procédés de fabrication, etc

RÉUNION GÉNÉRALE

Quelques entreprises convoquent à intervalles réguliers tous leurs employés pour des discussions générales

CONFÉRENCES DE CADRES

Conférences, stages d'étude et de formation, tables rondes et autres réunions rassemblent les cadres pour s'entretenir de leurs problèmes et tâches communs

RÉUNIONS D'ATELIER OU DE SERVICE

Ces réunions se pratiquent dans les sociétés trop grandes pour réunir à la fois tous les employés

DISTRACTIONS DIVERSES

SPORT

Beaucoup d'entreprises subventionnent une équipe ou un club de football, de basket ou de pétanque. Elles offrent des prix, organisent des compétitions, etc. Il existe aussi des concours de pêche, des tournois de bridge ou même d'échecs

FÊTES

Beaucoup d'entreprises organisent des bals, pique-niques, promenades, des camps de vacances, cercles féminins, etc

JOURNÉE DES FAMILLES

Les familles du personnel sont invitées à visiter l'usine et à la voir fonctionner.

Cette liste est tout à fait incomplète et n'offre guère qu'un échantillon de ce qu'une grosse société offre à son personnel. Toutes ces

initiatives sont utiles, pourtant leur réussite dépend de l'esprit dans lequel elles sont réalisées. Par exemple une direction qui organiserait une excellente cantine à bas prix, mais y rendrait le repas obligatoire s'attirerait des rancunes plutôt que de la reconnaissance.

POTENTIEL DES PETITES ENTREPRISES

La liste ci-dessus semble narguer les petites entreprises, et leur dire : « Vous êtes au courant de ce que les grands apportent à leur personnel, à vous de jouer maintenant ! »

Mais bien des grandes maisons n'offrent pas tout cela, chacune a son programme conforme à ses moyens financiers aux nécessités de son personnel, et surtout si l'entreprise sait en tenir compte, aux desirs de ses employés.

Certes, à première vue, une petite entreprise ne peut pas rivaliser sur tous les points de cette liste, mais à la réflexion, elle peut s'en inspirer pour en couvrir certains qui lui conviennent particulièrement.

Une bonne partie du programme ci-dessus est conçue pour l'information du personnel, ce qui est facile de faire directement dans une petite usine. La formation et l'avancement du personnel rapportent et constituent donc une économie et non une dépense. Les primes et la participation aux bénéfices sont destinées à accroître la production en y intéressant l'ouvrier.

Certains points peuvent être facilement omis. Une petite usine isolée n'a pas besoin de parc à voitures, la cantine peut ne pas convenir (mais un foyer rudimentaire offrant des boissons chaudes est une moins lourde dépense). Nous reviendrons plus loin sur ces détails.

« Attention », nous dira peut-être plus d'un lecteur, directeur de petite entreprise, « nous ne sommes peut-être pas aussi bien montés que les gros, et nous avons peut-être des progrès à accomplir. Mais n'oubliez pas que nous n'avons pas que des inconvénients. On trouve peut-être chez nous ce qu'on ne voit pas ailleurs. » Ils ont raison. Beaucoup d'employés préfèrent les petites entreprises. Pour quelles raisons ? Cela est-il vrai chez vous ? Vos employés le savent-ils ? Le leur avez-vous expliqué ?

Car c'est là après tout un facteur essentiel de satisfaction — savoir faire découvrir au personnel les raisons qu'il a d'être heureux de son sort.

ANALYSE DE LA SATISFACTION D'UN GROUPE

Les problèmes de relations humaines sont universels. - Productivité. - Stabilité de la main-d'œuvre. - Absentéisme et retards. - Récriminations. - Etude du climat moral. - Rapports directs.

« Je suis convaincu », direz-vous peut-être. J'ai des problèmes de relations humaines. Tout le monde en a, d'ailleurs. Comment savoir si les miens sont sérieux? Valent-ils vraiment que je m'en occupe? Voilà des questions pertinentes et qui méritent des réponses sérieuses. Essayons de les donner.

PRODUCTIVITÉ

C'est elle qui compte. S'il y avait une formule magique pour déterminer ses rapports avec la satisfaction, l'indice de productivité servirait à faire la preuve. La productivité peut varier énormément à longue comme à brève échéance. Dans certaines affaires, la production horaire individuelle a cru de plusieurs centaines pour cent en quelques années. Des accroissements rapides de dix, vingt, trente pour cent sont également fréquents.

La production peut baisser encore plus vite. Un directeur d'usine se plaignait récemment d'un « débrayage » dont il accusait le syndicat. Après enquête, on découvrit que le personnel ne s'était pas mis d'accord pour ralentir la production mais que la direction avait pris une décision très impopulaire. Personne ne s'intéressait au taux de production.

Savez-vous mesurer la productivité dans votre affaire? Il y a plusieurs méthodes qui le permettent.

- 1 Rendement horaire individuel
- 2 Prix de revient brut de la main d'œuvre
- 3 Gain des ouvriers à la pièce
- 4 Pourcentage des pertes, rebuts et déchets

(Si une augmentation de salaire intervient durant la période étudiée, elle doit être éliminée de l'étude qui porte en effet sur la productivité et non sur les prix de revient.)

À moins de pouvoir les comparer avec ceux de vos concurrents, les chiffres portant sur une seule période de production ne vous

apprendront pas grand-chose par eux-mêmes. C'est la courbe de la production, à courte et à longue durée qu'il faut suivre

Si vous pouvez mesurer le rendement moyen horaire, affichez-le chaque semaine ou chaque mois, mais est moins bon que février ? 1952 tombe-t-il en-dessous de 1951 ? Les résultats sont-ils à peu près stables ou soumis à de considérables fluctuations de mois en mois ? Toujours, la question à se poser est : « pourquoi » ?

Les courbes de productivité permettent de déceler les ennuis, fréquemment avant qu'ils ne soient sérieux. Elles permettent de calculer les progrès. Si vous adoptez de nouvelles méthodes et si les courbes révèlent un progrès très net, vous pouvez être immédiatement rassurés sur le bien-fondé de votre décision.

Chaque entreprise doit tenir à jour l'état mensuel de ses effectifs. Il y a quatre rubriques concernant les départs :

I Abandons volontaires	Demissions individuelles
II Renvois	(pour motifs divers)
III Licenciements	(réduction du personnel)
IV Divers	Départs causés par d'autres causes que la démission : service militaire, retraite, décès, avancement, etc

Pour déterminer le taux de mobilité, on prend le total mensuel de chaque catégorie, et on le divise par le total des effectifs au quinze du mois. Ce chiffre multiplié par cent est le pourcentage de la catégorie.

Le taux des abandons volontaires est directement proportionnel à la satisfaction du personnel. Il y a de grosses différences selon les entreprises. Certaines ont plus de quinze pour cent d'abandon par mois ! Quelques autres au contraire ont des taux inférieurs à deux pour cent par mois. Si le vôtre est supérieur à trois pour cent par mois, vous pouvez sûrement le réduire par des mesures appropriées. La courbe de productivité est également très importante (la plupart des industries ont des variations saisonnières. Le Ministère du Travail américain publie des statistiques mensuelles qui les font ressortir. Si, par exemple, vous embauchez des étudiants en été, votre taux d'abandon volontaire grimpera brusquement en octobre).

Ne regardez pas ces chiffres sans vous demander : pourquoi ? Si le taux d'abandon a monté en mars, quelle en est la cause ? Qu'avez-vous fait qui puisse l'expliquer ?

La courbe des renvois est, elle aussi, à sa manière, un témoignage indirect de satisfaction. Votre pourcentage de renvois doit être très inférieur à 0,5 pour cent par mois.

Et s'il est plus élevé ? Y a-t-il une erreur dans vos méthodes de sélection et d'orientation ? Formez-vous bien vos nouveaux employés ? Leur mauvais rendement est-il directement fonction de leur mécontentement ? Est-ce la faute du contremaître ?

ABSENTEÏSME - RETARDS

L'information quotidienne et hebdomadaire concernant l'absenteïsme et les retards peut être très utile et permet d'éviter à temps des ennuis futurs. Si un employé est toujours en retard ou fréquemment absent, trouvez-en la raison. Était-il ainsi avant de travailler chez vous ? S'il n'en est pas ainsi, quel est son problème personnel ?

Si l'absenteïsme et le retard chronique sont plus marqués dans un service donné, il faut y procéder à une enquête pour en trouver la cause. Si c'est toute l'usine qui subit la contagion, c'est un symptôme très inquiétant. Peut-être s'agit-il seulement d'une épidémie de grippe. Mais cela peut être un signe patent de mécontentement causé par une mesure récente de la direction.

Un autre baromètre est l'attitude d'une équipe au terme d'un tour de service. Tous les ouvriers abandonnent-ils leurs outils pour se précipiter vers les pointeuses ? Même avant l'heure ? Ou partent-ils en bon ordre, après avoir terminé la tâche en cours ?

PLAINTES ET RÉCRIMINATIONS

Les doléances constituent un excellent indice du climat moral puisqu'elles sont inmanquablement l'expression directe de l'insatisfaction. Mais leur quantité est moins importante que leur nature et leur règlement.

Si la direction n'entend pas parler de récriminations, qu'elle se méfie. Il existe toujours des conditions à améliorer. Si la direction n'en entend pas parler, ou bien c'est que les employés n'osent pas se plaindre, ou alors que le contact a été coupé.

Les griefs sont-ils généralement du ressort du contremaître ? — Il devrait en être ainsi. Souvent le contremaître ne possède pas l'autorité nécessaire pour agir sur la demande de l'ouvrier. S'il faut un dispositif de protection supplémentaire, par exemple, il devra en parler au directeur de l'usine. Mais s'il le fait et obtient gain de cause, le prestige du contremaître s'en trouve accru. S'il ne peut ou ne veut s'y résoudre, si l'ouvrier ou son syndicat doit transmettre la revendication au directeur, l'influence et la réputation du contremaître en souffriront, même si la demande est satisfaite.

Causes des récriminations ? — Les plus délicates sont celles qui critiquent les décisions du contremaître. Si c'est à raison, la direction est alors placée devant ce dilemme : maintenir une décision injuste ou désavouer un contremaître. Quand les ouvriers sont syndiqués, par exemple, ils accusent souvent le contremaître d'avoir violé les conventions syndicales. Si le grief est fondé, la direction est forcée de désavouer le contremaître ; ce qui est un coup dur pour lui. La seule solution au problème consiste à apporter plus de soin à la formation des contre-

maîtres C'est ainsi que, dès qu'un nouveau contrat collectif est signé, il y a lieu de l'expliquer à fond aux contremaîtres

Réponse aux réclamations ? — Trop souvent la direction répond aux griefs par la défensive, elle a recours au marchandage avec l'intention de n'accorder que le minimum suffisant pour faire taire les mécontents.

Certaines réclamations peuvent être traitées ainsi. Mais dans l'ensemble, le directeur doit se féliciter de les entendre car elles peuvent être extrêmement utiles en faisant découvrir des omissions. Telle plainte portant sur la sécurité épargnera peut-être des centaines de dollars. Beaucoup de grosses entreprises paient très cher des spécialistes chargés de centraliser ces « réclamations »

Un ouvrier qui porte plainte utilement doit être félicité et parfois même récompensé. Lorsque la plainte est justifiée le directeur doit l'admettre aussi vite et franchement que possible. Cela fait bon effet sur le personnel. La même mesure prise de mauvaise grâce et sous le poids de la contrainte aura l'effet inverse. En cas de plainte injustifiée, il est encore plus indispensable de s'entendre. L'employé a peut-être tort mais la question ne sera pas réglée tant que ses camarades croiront qu'il a raison.

Faites le point — Il n'y a pas de preuve plus évidente de sa bonne foi qu'une inspection du directeur quelques semaines plus tard, pour demander à chaque ouvrier « si tout est bien réglé »

Ne passez pas par-dessus le contremaître — Même si la plainte vous arrive par la voie hiérarchique il doit être la participer à la décision finale et la transmettre aux travailleurs de son équipe

Et s'il n'y a ni syndicat ni convention collective pour transmettre les plaintes ? — Faut-il que vos ouvriers se syndiquent pour que vous écoutiez leurs plaintes ? Ne peuvent-ils faire appel auprès de vous de la décision du contremaître sans l'appui d'un syndicat ?

ÉTUDES DU CLIMAT MORAL

Beaucoup de sociétés grandes et petites cherchent à connaître leur climat moral. Utilisant généralement des questionnaires imprimés, ces études permettent au personnel de dire ce qu'il pense tout en gardant l'anonymat. Voici un échantillon typique

	OUI	NON
- Je reçois un juste salaire en échange de mon travail		
- Mon contremaître fait bien son métier		
- Il y a beaucoup de favoritisme		
- Les directeurs font ce qu'ils peuvent pour rendre l'usine supportable		

Certains de ces tests ont lieu dans l'usine, organisés par des instituts professionnels. D'autres vous sont envoyés pour que vous les distribuez vous-même. Ces enquêtes servent surtout à des entreprises comprenant plusieurs services. Elles permettent de comparer les résultats obtenus pour chaque groupe d'employés. Si de grandes différences se manifestent dans un groupe, c'est que quelque chose ne va pas.

Mais ces études servent aussi à de petites affaires, elles produisent parfois un choc salutaire sur leurs directeurs qui prennent brusquement conscience de problèmes restés insoupçonnés ou en suspens.

Elles doivent être répétées régulièrement pour permettre l'étude des variations et des tendances. « Tel trait défavorable disparaît-il ? » Le seul fait de distribuer des tests fait très bon effet sur les employés, heureux de pouvoir se plaindre et s'exprimer, ils y trouvent la preuve que la direction s'intéresse à leurs réactions. Mais si vous procédez à ce genre d'étude, informez votre personnel de son résultat, même s'il est désobligeant, sinon vous vous seriez fait plus de mal que de bien.

N'oubliez pas qu'on vous demandera certainement ce que vous comptez faire pour changer ce qui ne va pas. Préparez vos réponses.

Cette enquête vous dira si quelque chose ne va vraiment pas. Elle ne vous dira pas quoi. Pour le découvrir, il vous faudra creuser plus profond.

RAPPORTS DIRECTS

Recapitulons les indices qui servent à mesurer la satisfaction du personnel :

- Productivité,
- départs de main-d'œuvre,
- absentéisme et retards,
- plaintes,
- moral collectif

Un autre indice est fourni par le contact quotidien avec les ouvriers et les cadres. Il est utile parfois, mais il ne faut pas trop s'y fier. « Nous sommes en famille, ici », répètent beaucoup de petits patrons. Il y a des secrets et des rancunes dans les familles les plus unies en apparence.

Peu d'employés critiquent en face leur employeur. On n'aime pas beaucoup rapporter non plus. Ce que l'on dit au directeur, c'est souvent ce qu'on croit qu'il desire entendre.

Les autres indices ont le mérite d'être objectifs et de vérifier le degré d'exactitude de nos opinions personnelles.

LE COUT DE L'INSATISFACTION

Coût des relations humaines. - Coût d'une main-d'œuvre instable. - Le fond du problème : découverte par la direction des frais réels. - Les rapports entre cadres. - Les cadres supérieurs : la gestion. - Les causes de désaccord. - Le recours au tiers. - Les discussions de groupe.

Les grosses sociétés dépensent beaucoup pour leurs plans de relations humaines parce qu'elles en sont récompensées, aussi accordent-elles beaucoup d'importance à la préparation et à la vérification de ces programmes. Le petit industriel n'a pas autant d'argent et veut être sûr de ne pas le gaspiller. C'est la sagesse. Mais il faut se garder d'être trop prudent, de s'installer dans le passé. L'influence du facteur humain, parfois difficile à prouver, n'en demeure pas moins primordiale. Une décision qui ne tient pas compte de tous les faits sera fautive.

Le salaire horaire moyen des deux cents employés de l'Ace Electric Co. est 0,98 dollar. Il existe dans les parages une usine concurrente un peu plus grande et qui a bénéficié d'un contrat de l'Etat. On y embauche du monde à 1,08 dollar l'heure.

« Nous perdons nos meilleurs éléments », dit à son comité exécutif le directeur général Peterson. « Ils n'ont pas envie de partir, mais comment refuser dix cents d'augmentation ? »

Le chef comptable se récrie : « Voyez les chiffres. En donnant dix cents de plus, nous supprimons nos bénéfices. C'est impossible. »

À première vue, c'est vrai — dix cents par homme et par heure égalent 208 dollars par an, soit 41 600 dollars pour les deux cents employés. Et cette année, le bénéfice net sera inférieur à 40 000 dollars. Ace est en mauvaise posture. Ils ont perdu vingt-et-un employés le mois dernier, dix-huit celui d'avant. Le service du personnel n'a plus de répit. On ne trouve pas facilement des remplaçants et les nouveaux ne valent pas les anciens.

Mais le comité n'a pas été bien informé. Le calcul du chef-comptable est juste, mais son raisonnement est faux.

Ace est désavantagé comme la plupart des petites affaires. Les livres comptables de Peterson sont bien tenus. On fait appel à un commissaire aux comptes pour la vérification annuelle et les questions d'impôts. Mais ils n'ont ni temps ni personne capable d'analyser les coûts de fonctionnement. Les départs de main-d'œuvre sont d'ailleurs difficiles à analyser — même les grosses entreprises ne le font pas souvent à fond. Si le comité connaissait tous les faits, il prendrait peut-être une décision tout autre.

COUT D'INSTABILITE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

On trouvera ci-dessous certains des frais à établir .

EMBAUCHE

A combien revient l'embauche, avec le salaire, les frais généraux, la publicité, les frais de téléphone, déplacements, etc

BAISSE DE PRODUCTION

Un homme qui s'en va ne maintient pas son rendement au cours des derniers jours. On perd plus si on ne le remplace pas sur le champ

SELECTION

Coût d'entrevue des candidats. Y ajouter le prix de revient des tests d'aptitude et expérience utilisés

BUREAU DU PERSONNEL

Quel est le prix de revient des archives? Inscription des partants et des entrants. A combien revient la vérification des références des uns, et les certificats donnés aux autres?

FORMATION

Combien de temps faut-il au contremaître et au reste du personnel pour former un nouveau?

BAISSE DE PRODUCTION

Dans quelle proportion le rendement du nouveau est-il inférieur à celui de l'ancien pendant la période de formation? Faut-il avoir recours à des heures supplémentaires?

PERTE DE REPUTATION

Un nouveau a tendance à faire des pièces de qualité inférieure au début. Il abîme fréquemment l'outillage

IMPÔTS, ASSURANCES

Les indemnités de chômage et les primes d'assurance sont plus élevées si l'instabilité de la main-d'œuvre augmente

Tels sont les principaux postes de dépenses si la main-d'œuvre est stable, au cas contraire il y a lieu de tenir compte d'autres facteurs à savoir

RENDEMENT D'ÉQUIPE

Quand la main-d'œuvre est instable le travail d'équipe en souffre. Le travail des meilleurs ouvriers en pâtit. Si les remplaçants sont moins bons, on enregistrera une baisse progressive de la productivité générale

MALADIE, CHÔMAGE VOLONTAIRE

Quand le marché de la main-d'œuvre est exsangue, les remplaçants seront souvent des femmes ou des hommes âgés et même des malades chroniques

PERTE DE CLIENTÈLE

Si la qualité baisse, si les livraisons sont en retard ou les erreurs trop fréquentes on risque de perdre des clients

PLAINTES ET GREVES

L'instabilité crée également un problème pour le syndicat s'il en existe un dans l'entreprise, il doit poursuivre une politique de recrutement active pour maintenir sa position et peut imposer des syndiqués par contre-coup. Il est plus difficile d'avoir un esprit d'équipe satisfaisant. Les plaintes se multiplient, consommant le temps des cadres et des chefs d'équipe. Les risques de grève augmentent

Acc ne pouvait se permettre d'effectuer le calcul de tout ce complexe estimatif. Mais d'excellents travaux ont démontré que le prix de revient d'une démission s'élève généralement de deux cents à deux mille dollars. Le chiffre le plus bas vaut pour les ouvriers non

qualifiés, vite embauchés, formés et remplacés. Le chiffre supérieur s'applique aux ouvriers qualifiés qui ont reçu une formation spéciale. Ace a une position intermédiaire, ayant besoin de main-d'œuvre semi-qualifiée qui ne suivra la cadence qu'au bout de trois semaines. Cette cadence a baisse par suite des remplacements.

Le prix de revient minimum d'une démission chez Ace est donc de cinq cents dollars. Ace perd environ vingt hommes par mois, soit dix mille dollars. C'est-à-dire cent vingt mille dollars par an.

LE FOND DU PROBLÈME

Si le comité directeur avait ces chiffres, sa décision pourrait changer. Le chef-comptable pense que quarante mille dollars d'augmentation de salaires diminuerait d'autant les bénéfices. Mais supposons que l'augmentation accroisse la satisfaction du personnel, de façon à réduire les démissions d'un tiers, Ace économisera quarante mille dollars, épongeant ainsi l'augmentation des salaires. Est-ce possible ? Oui, si l'on agit uniquement d'une question de salaire, comme le pense le directeur général. Il gagnera peut-être davantage.

Pourtant il existe peut-être d'autres raisons à ces départs en masse. Les employés d'Ace sont-ils attirés ailleurs par d'autres avantages ? Sont-ils mécontents des conditions de travail chez Ace : des contre-maîtres, etc. ?

Actuellement (mars 1954), il y a encore aux États-Unis des lois concernant la structure fixe des salaires. Ace ne peut pas forcément consentir une augmentation. Il est alors d'autant plus important peut-être vital d'être en mesure de décider si Ace peut satisfaire ses employés autrement.

Le vrai problème est donc le suivant : le comité directeur sait-il le coût réel des démissions ? Il serait en effet extrêmement dangereux de négliger des frais aussi peu apparents.

RAPPORTS ENTRE CADRES

À une récente table ronde, on demandait à un groupe de petits industriels : « Combien de postes-clés avez-vous chez vous ? Pourriez-vous remplacer facilement ces hommes par voie de recrutement ou par promotion interne ? En cas de démission ou de décès, combien de temps vous faut-il pour amener les nouveaux au même niveau de compétence ? » Un d'entre eux répondit, parlant pour tout un groupe : « Mon affaire est petite. Je suis l'homme-orchestre. Si je m'absentais un mois, elle serait par terre. »

Un autre, parlant à son tour pour plusieurs confrères, dit : « Nous avons des postes-clés, mais je ne peux pas leur prévoir des successeurs ou des remplaçants. Si nous perdions un de ces hommes indispensables, nous ne pourrions pas continuer longtemps sans lui. Il nous faudrait

en embaucher un très vite, donc un homme expérimenté qui coûterait plus cher. Nous n'aurions pas le temps de former quelqu'un nous-mêmes »

Un troisième prit alors la parole « Nous aimerions former des jeunes, nous nous y efforçons, mais ils ne sont pas faciles à trouver, ni à garder. Ils sont mûrs pour des postes plus importants avant que nous ne puissions les satisfaire, aussi nous quittent-ils »

Voilà en vérité le problème essentiel des petites entreprises. Une grosse affaire a un groupe de « cadres moyens », formés par la maison, frais émoulus de leur formation supérieure ou venus du dehors. Dans ce réservoir, les cadres se forment et s'élèvent peu à peu. Certains d'entre eux parviennent jusqu'au sommet.

On dépense beaucoup pour ces hommes-là. La formation et l'expérience qu'ils acquièrent progressivement vaut parfois bien des milliers de dollars. Certains d'entre eux se font, grâce à leur poste, des relations personnelles avec les clients et fournisseurs dont la maison n'hériterait pas avec leur départ.

Les mouvements, les démissions des cadres insatisfaits, reviennent très cher. Les grosses entreprises essaient d'y pallier mais elles peuvent en supporter la dépense. Dans une petite entreprise, le départ d'un seul homme peut signer la perte de l'affaire.

Une entreprise assez importante pour avoir l'emploi de jeunes cadres, se doit de les étudier de très près. On a parfois tendance à les embaucher à la légère. « Il y a une semaine, j'ai engagé un jeune homme après un entretien d'une heure à peine, disait un homme d'affaire, je me suis bien vite rendu compte que je supporterai pendant vingt ans les conséquences de cette décision »

Voici encore une annonce caractéristique parue dans un journal

« Assistant Direct Fabrication - 28-35 ans. Cinq ans expérience fabrication bois exigée. Répondre avec curriculum vitae complet, prétentions, réf. dipl., situation famille. B. P. 36 »

L'employeur a-t-il honte de son entreprise pour ne pas la nommer ? Craint-il un tel afflux ? Refusera-t-il vraiment tout bon candidat de vingt-sept ou trente-six ans ? Préfère-t-il un médiocre qui travaille depuis cinq ans à un homme de premier plan qui n'a que quatre ans d'expérience ? Refusera-t-il un jeune homme qui a travaillé cinq ans dans une autre industrie, mais qui connaît assez bien le travail du bois pour remplir ce poste ?

Pourquoi demander les prétentions du candidat ? L'employeur ne sait-il pas à quoi correspond son poste ? Espère-t-il qu'un candidat acceptera de travailler au rabais ? « Paiement à débattre » est la contraire une meilleure façon de dire « Je vous paierai selon vos mérites. »

Il n'y a pas un mot dans l'annonce pour suggérer que l'entreprise en question est bonne, ni qu'il y a des possibilités d'avancement. La prise de contact avec un futur employé doit être fructueuse. De telles annonces ne sont pas faites pour attirer les meilleurs candidats.

La saine application des principes de sélection est particulièrement essentielle pour le recrutement des jeunes cadres. Les références sont importantes et doivent être soigneusement vérifiées. Mais il y a toujours un dilemme : « Allons-nous recruter un homme expérimenté ou un homme de valeur ? L'homme pourvu des deux coûte cher. S'il est libre, ce ne peut être que pour une raison, il cherche une meilleure place. L'homme de valeur plus inexpérimenté aura besoin de plus de formation mais d'un plus faible traitement de départ. S'il est bien recruté, la mise de fonds en vaut la peine.

Pour ne pas perdre le bénéfice de cette formation, il ne faut pas oublier les causes de départ des jeunes cadres :

1. Ambitieux, ils pensent n'avoir plus d'avenir dans la maison. Beaucoup d'entreprises y remédient en publiant chaque année leurs possibilités de promotion pour les trois à cinq années qui suivent.
2. Ils sont mal payés. L'écart entre les cadres supérieurs et les cadres secondaires est souvent trop disproportionné par rapport à leur valeur relative pour l'entreprise.
3. On ne leur laisse pas assez d'initiative.
4. Leurs succès ne sont pas reconnus. Leurs supérieurs s'en attribuent le mérite tout en leur laissant la responsabilité de leurs erreurs.
5. On ne les tient pas assez au courant. La direction garde ses « secrets ».

LES CADRES SUPÉRIEURS

Les petites entreprises sont connues pour les querelles de leurs directeurs. Il y a là deux, trois ou quatre personnes en contact journalier, travaillant dur pour lutter contre la concurrence, prendre des décisions, éviter les erreurs qui coûtent cher.

Si l'un d'eux se trompe, les autres payent pour lui. Comme ils savent à quel point ils sont solidaires, ils s'observent avec attention, voire malveillance. Ce n'est pas facile dans ces conditions de rester objectif et de comprendre ses collègues. Même de légers travers et des phrases trop entendues peuvent devenir exaspérants à la longue. La jalousie, la méfiance, l'antagonisme ne cessent de croître.

« Il faut en parler à part à Max. Il sera d'accord. Si on en parle à Harry, il dira non tout de suite. » Voilà comment un associé parle à un autre.

Ceci n'est pas un manuel destiné à vous guider dans des rapports personnels aussi intimes. Nous nous contenterons d'indiquer quelques moyens de régler les différends qui ne manqueront pas de se produire.

LES CAUSES DE DÉSACCORD

Dans un chapitre précédent, nous avons vu que le sujet d'une dispute n'en était pas forcément la cause. On règlera facilement plus d'une querelle si les deux parties admettent ce fait. Mais il est bien difficile de conserver le sens des proportions lorsqu'on est en colère, même pour découvrir la raison de sa colère.

« Le patron est furieux aujourd'hui, confie la secrétaire au visiteur. Ne le contrariez pas » Elle sait depuis longtemps que dans cette humeur là, le directeur est à l'affût d'un prétexte pour se soulager. Mais l'autre, le directeur commercial, n'est pas en colère. Il a eu une bonne journée hier et veut la raconter au patron, il entre dans son bureau épanoui.

Rien n'irrite plus un homme en colère qu'un homme heureux. Pas question de raconter son histoire, le patron trouve un prétexte quelconque, une promesse irréfléchie de jeune vendeur pour accabler son subordonné de sarcasmes.

Qu'arrive-t-il alors ? Le lendemain l'humeur du patron a changé. Il n'a pas mauvais caractère et il a oublié l'incident de la veille. Mais le directeur commercial qui est un renferme, remâchera sa rancune pendant des semaines.

Ces deux hommes-là ont du mal à travailler en bonne entente, leurs tempéraments ne s'accordent pas. Le directeur ne comprend pas la rancune, il dit ce qu'il pense, lui, et c'en est fini ! Son collaborateur ne comprend pas l'instabilité. Ces divergences n'ont rien à voir avec la conduite de l'entreprise ni avec leurs qualités personnelles. Chacun des deux, pris individuellement, est peut-être irremplaçable.

Nous avons remarqué dans un chapitre précédent qu'une dispute était plus facilement réglée quand les deux parties reconnaissent leurs nombreux points d'accord. Dans l'ardeur de la discussion, les adversaires oublient tout, même leur propre intérêt, ils ne pensent plus qu'à se disputer. Trop souvent ils mettent ainsi en peril leurs intérêts mutuels et des manques à gagner affectent les uns et les autres.

Dans la pratique, que faire ? Certes on travaillerait mieux si on ne se querellait jamais, si on savait se dominer même en période de trouble. Mais si on n'y arrive pas, que faire alors ?

LE RECOURS AU TIERS

Les conflits personnels sont moins graves dans les grandes entreprises. D'abord elles sont évidemment plus solides, mais surtout elles sont plus riches en haut personnel de direction. Si deux adversaires ne peuvent se mettre d'accord, d'autres les y aideront.

Beaucoup de petites entreprises bénéficient du concours épisodique ou de l'appui de quelqu'un qui n'est pas pris dans la routine administrative de l'affaire, un banquier, un avocat, un comptable ou un gros actionnaire qui possèdera assez de recul pour être de bon conseil, saisir le point de vue de tout un chacun. Nombre d'industriels prospères soumettent leurs problèmes à un prêtre, un pasteur ou un rabbin. Pourquoi ? Le religieux n'entend rien aux affaires.

Mais c'est fréquemment son ignorance qui est salutaire. L'industriel doit s'exprimer clairement pour être compris. Le prêtre questionne. Pour répondre, l'homme d'affaires doit changer de point de vue. Souvent, sans même avoir reçu de conseil, il y voit plus clair, il a trouvé la solution.

Il existe des ingénieurs-conseils spécialisés dans l'administration, qui, armés uniquement de patience et d'une pipe demandent : « Voyons quelle est la difficulté ? » Ensuite ils écoutent et posent quelques questions.

Ce sont des « intégrateurs ». Ils demandent leurs avis au groupe des directeurs. Chacun, tout en expliquant son point de vue, sous les questions habiles de l'expert, sent ses idées s'éclaircir pour lui comme pour les autres. Ce que l'intégrateur cherche c'est le point de vue du groupe. Il existe beaucoup d'experts qui ne donnent presque jamais d'avis personnels. Leur utilité consiste à aider les directeurs à prendre une décision

DISCUSSIONS DE GROUPE

Il me souvient d'une récente « table ronde » d'industriels qui groupait des branches différentes, telles que la confection, l'électronique, les matières plastiques, le bois, les machines-outils, les produits chimiques, le cartonnage et la conservation des aliments. Chacun employait environ cent cinquante travailleurs.

Le sujet du débat était les rapports entre patrons et ouvriers.

L'un d'eux était bouleversé parce que ses ouvriers parlaient de se syndiquer.

« Si je ne peux pas les en empêcher, disait-il, je puis fermer l'usine.

« Je pensais comme vous il y a trois ans. Le jour où le syndicat a gagné, j'ai crié à la catastrophe. Mais je m'y suis fait. Et l'avantage, c'est que le syndicat m'a poussé à m'améliorer. Mes contremaîtres sont meilleurs maintenant. Il le faut bien. »

Cette discussion dura des heures. Parce qu'ils étaient dans des secteurs différents, ils apportaient tous des idées nouvelles et utiles pour les autres. Et comme l'auditoire n'était guère familiarisé avec les termes de son secteur, il fallait s'exprimer très clairement et rattacher chaque idée exprimée à la structure de son industrie propre.

FONDEMENT D'UNE BONNE ORGANISATION

Les relations humaines facteurs essentiels dans une bonne organisation. - Un problème de communication. - La coordination. - La communication dans les petites entreprises. - La délégation de responsabilité. - Comment déléguer. - Les spécialistes. - Le mot : Pourquoi ? - Formation. - Echecs. - L'organisation en expansion - Problèmes posés.

Comment une organisation s'étend-elle ? Comment fonctionne-t-elle ? D'où provient son efficacité ? On croirait ces questions toutes simples. Mais l'humanité a connu différentes formes d'organisation depuis des siècles, les unes bonnes, d'autres mauvaises. Et il n'y a que quelques années que des études systématiques tentent d'en analyser les raisons. La plupart des organisations sont encore conçues empiriquement. Dans la fabrication par exemple un groupe d'hommes se divise le travail. L'un balaye, l'autre achète les matières premières, d'autres travaillent à la production, d'autres sont comptables, au service des ventes, etc.

Qu'arriverait-il si ces gens-là ne pouvaient communiquer entre eux ? Nul ne saurait que faire. Le travail ne serait pas fait. Quels sont donc les facteurs essentiels des relations humaines dans une bonne organisation ? En voici cinq.

1. Communication facile — Chacun reçoit l'information dont il a besoin pour son travail. Elle est exacte et bien coordonnée. Tout le monde sait qui doit être informé de ceci ou de cela.
2. Chacun connaît les limites de sa tâche et de ses responsabilités. Il sait qui prend les décisions. Les supérieurs ne passent pas par-dessus leurs subordonnés pour prendre des décisions.
3. Les chefs incitent leurs subordonnés à prendre des décisions et des responsabilités dans la limite de leurs attributions.
4. Les contremaîtres expliquent les ordres qu'ils donnent à leur équipe.
5. Les travailleurs sont bien formés et intelligemment orientés.

La communication fait l'organisation. Elle consiste à échanger l'information. Ainsi sont transmises instructions et progrès, ainsi les problèmes sont résolus. La communication efficace, fonction directe de la bonne marche de l'affaire est le fondement de la productivité du travail.

Il est extrêmement précieux d'être bien informé.

La C^o de Pompes Gordon sort un modèle et le met en circulation. Comme

il n'a pas passé au banc d'essai assez longtemps, on découvre un vice de fabrication grave. Les clients mécontents renvoient les pompes au fournisseur.

Que doit savoir le producteur ? D'abord, qu'il existe une défectuosité. Ensuite que presque toutes les pompes en sont affectées. Enfin ce qui cloche.

Combien de temps faudra-t-il pour obtenir ces renseignements ? Il faudra démonter et refaire une grande quantité de pompes affectées par le vice de fabrication. La plupart de celles déjà vendues seront renvoyées au fournisseur. Presque toutes celles expédiées par la fabrique lui feront retour.

Chaque jour de production, chaque livraison constitue une perte sèche pour la société Gordon.

Donnera-t-on aux revendeurs et aux clients les renseignements essentiels ? Les vendeurs sauront-ils que leurs stocks sont defectueux ? Previendront-ils leurs clients déjà servis ?

COORDINATION

Les décisions du directeur ne peuvent pas valoir mieux que l'information sur laquelle elles se fondent. Le problème qui se pose à une organisation est celui de l'équilibre entre la masse de l'information assimilable et les séries de décisions à prendre.

John Dulkan est chef de magasin. Il sait quels articles vont lui manquer. Doit-il avoir le pouvoir de faire un bon de commande ? Non, bien sûr, sauf s'il est au courant des plans de production prévus pour cet article. Il vaut mieux que Dulkan informe de son inventaire un chef capable de coordonner l'offre et la demande.

Supposons que le chef fasse un bon de commande pour deux tonnes et demie de tuyaux de cuivre. Il l'envoie au directeur du service des achats. Ce dernier aura-t-il le droit de ramener la commande à une tonne et demie ? Non ! L'information de référence est sur le bureau de l'intermédiaire. Si son supérieur opère un changement, il compromet les plans de production.

Suivons un peu cet exemple pour en dégager les problèmes de communication qui peuvent se poser. Supposons qu'on manque de tuyauterie de cuivre. Il est impossible d'honorer la commande en totalité.

La responsabilité est maintenant du ressort du directeur de fabrication. Doit-il ralentir la production ? Utiliser un métal de remplacement ? Il consulte le directeur technique.

Le chef du service achats informe le directeur de fabrication du manque de tuyauterie de cuivre, il en informe aussi le chef qui a rempli le bon de commande, mais il oublie de lui dire qu'il en a parlé au directeur de la fabrication. Le chef l'informe donc lui aussi.

Ce n'est que le début des complications. Même si toutes les transmissions sont exactes, on peut perdre du temps par double emploi. Le directeur de fabrication peut entendre parler du manque de tuyauterie de cuivre par cinq ou six sources différentes.

Il peut aussi exister une autre cause de difficultés.

Nouvelle hypothèse. Le chef des achats a prévenu son supérieur de ce qu'il ne pouvait honorer une commande de deux tonnes et demie de cuivre. Il a cru que le directeur de fabrication en serait automatiquement avisé. Mais l'intermédiaire supposant de son côté que ce dernier était prévenu directement n'a rien fait. La crise est inévitable.

Souvent les problèmes de communication sont plus complexes et demandent l'intervention de beaucoup d'employés. Certaines organisations essaient de résoudre leurs difficultés grâce à un réseau de transmission spécialement conçu. Les règles et processus à observer sont codifiés et portés à l'attention de tous. Chacun sait qui il doit informer et de quoi il doit l'informer, en quelle circonstance et par quel procédé.

LA COMMUNICATION DANS LES PETITES ENTREPRISES

Dans une petite organisation, le problème est apparemment plus simple : moins de gens, moins d'information, moins de décisions à prendre. Il y a contact personnel quotidien entre tous les membres de l'organisation.

Mais voici cependant un exemple de transmission defectueuse dans une petite affaire.

Un nouveau modèle de machine distributrice est mis en fabrication. On en avait fini une demi-douzaine quand le technicien vint aux nouvelles.

— Monsieur Carlisle, lui dit un contremaître, il me semble que la tige de commande vibre trop. Qu'en pensez-vous ?

Après vérification, Carlisle en convient. Il se rend à un atelier de mécanique où il fait faire trois nouveaux supports.

— Essayez ainsi, dit-il.

Le contremaître place les supports sur trois machines, ce qui amortit les vibrations.

Plus tard, le technicien s'entretient avec le directeur général.

— A propos, dit-il, comme l'arbre des nouvelles machines vibrait trop, j'ai fait mettre un nouveau support. Tout va bien.

Le directeur pensait que Carlisle avait donné les prescriptions nécessaires au directeur de fabrication et au chef des achats. Mais le technicien venait du dehors et pensait que c'était le directeur qui donnerait les ordres. Le contremaître supposait que tout était réglé.

Pendant plusieurs jours, on fabrique des machines sans le support amélioré. Puis le contremaître demande au patron ce qu'il comptait faire pour supprimer la vibration. Alors tout le malentendu est dissipé. Mais il fallut un jour entier pour trouver les trois machines finies dûment munies de supports améliorés et toutes les autres furent mises au rebut.

Les mauvaises transmissions affligent quantité de petites entreprises, parce que le directeur a des contacts directs avec tout le personnel. Il est tenté de régler les questions en court-circuitant la hiérarchie.

Zacharie Miller, directeur d'une usine de contreplaqué, entre dans l'atelier pour parler à Don Ayres, surveillant d'une équipe chargée de la machine à poser la colle.

— Ça marche, Don ?

— Ça va, dit Don, mais nous avons du mal avec les chariots. La travée n'est pas assez large pour en laisser passer deux. Il faut donc s'arrêter pour laisser reculer le chariot vide, avant d'amener le chariot plein. A mon avis, on pourrait faire ceci :

Don explique son idée qui paraît logique et Miller lui donne carte blanche. Ce faisant, il est passé par-dessus le directeur de fabrication. Don n'a pas le pouvoir nécessaire pour faire exécuter l'ordre, puisque le changement implique

des mouvements d'équipement dans le secteur d'un autre contremaître. Mais après avoir reçu ses ordres directement du Directeur général, il va trouver l'autre contremaître et essaie de s'arranger avec lui.

— Ordre de M. Miller, dit-il.

La décision de Miller était mauvaise car il ne possédait pas toutes les données. Que s'était-il passé avant que Miller parle à Ayres ?

Une semaine plus tôt, Ayres avait déjà attiré l'attention du directeur de fabrication sur cet embouteillage. Celui-ci avait dit qu'il s'en occuperait.

Après discussion avec le contremaître voisin, il s'était aperçu que le changement avantageux pour Don compliquerait encore l'embouteillage de son voisin ; lui aussi manquait d'espace.

Un changement encore plus radical s'imposait car cette partie de l'atelier était encombrée. Le directeur de fabrication prépara un croquis tendant à modifier l'emplacement d'une série d'opérations. La question étant à l'étude, il ne voulait pas en parler à Miller avant d'être sûr des faits. Mais il n'avait rien dit à Ayres qui pensait qu'on l'avait oublié et saisit l'occasion d'en parler au Directeur général.

Le directeur de fabrication est mécontent parce que Miller l'a court-circuité. Ayres était déjà mécontent et l'est encore plus quand Miller revient sur sa décision. Le second contremaître est mécontent parce qu'il a reçu des ordres de son collègue.

Une communication mal à propos a fait perdre du temps et naître des ressentiments.

« Que dois-je faire alors ? dira Miller. Ne pas parler aux ouvriers ? »

Certes, non. Il doit garder le contact avec tous. Mais il n'a pas besoin de prendre des décisions en tous lieux. Un des grands principes de la saine organisation consiste à connaître les responsables de chaque décision. Si on les ignore, on sème la confusion.

Miller peut écouter Ayres avec intérêt, le lui prouver par des questions. Il peut interroger les ouvriers d'Ayres et leur demander leurs avis.

Il doit ensuite aller trouver le responsable, c'est-à-dire le directeur de fabrication et lui suggérer, le cas échéant, d'en discuter avec Ayres et l'autre contremaître.

Il y a eu rupture de ligne de transmissions, car le directeur de fabrication a oublié de dire à Ayres qu'il préparait un projet. Donc Miller la rétablira en augmentant la satisfaction et l'esprit d'équipe du personnel, s'il écoute Ayres et s'assure que le directeur tient le contremaître au courant.

LA DÉLÉGATION

Certains directeurs de petites usines ne respectent pas la hiérarchie. Miller, lui, ne l'a pas fait exprès. Il est facile de la négliger.

Mais certains ont d'autres motifs. Par exemple, Arthur Zeigler :

Zeigler est à la tête d'une petite usine de chaussures, il est harassé :

— Je ne sais pas pourquoi je ne peux pas avoir confiance en personne. Dès que j'ai le dos tourné, il y a un accroc. Plus personne ne veut travailler de nos jours. Mes collaborateurs décampent dès qu'il est cinq heures et demie, je reste tous les soirs.

Regardez travailler Zeigler. Il suit personnellement chaque livraison, chaque commande, chaque décision.

— Pourquoi avez-vous fait cela ? hurle-t-il à un de ses assistants, ces gens-là n'ont jamais payé une facture avant trois mois. Réfléchissez. Et débrouillez-vous pour arrêter la livraison.

Zeigler a raison. Rien ne va plus dès qu'il a le dos tourné. Personne d'autre ne travaille après l'heure. Il porte tout le poids de l'usine. Pourquoi donc ? C'est que jamais il ne délègue à qui que ce soit la moindre parcelle d'autorité ou de responsabilité. Ses cadres, il en fait des garçons de bureau.

Pourquoi prendraient-ils une décision qui serait sur-le-champ contredite par le patron ? Pourquoi se risquer ? Qu'il se débrouille et les prenne lui-même ses décisions !

En réalité, Zeigler ne peut pas tout décider seul. Il délègue une partie des responsabilités mais à contrecoeur. Il arrive qu'un subordonné doive prendre certaines décisions mais il ne sait jamais si Zeigler ne va pas les infliger. Ces décisions seront donc timides et toujours prudentes. Elles l'engageront le moins possible.

Mais comment leur donner des responsabilités, dit Zeigler, puisque je ne peux pas leur faire confiance. S'il est exact que l'équipe de Zeigler soit formée d'incapables, nous lui demanderons :

« Pourquoi les avoir embauchés ? Pourquoi les gardez-vous ? Pourquoi le personnel compétent vous fuit-il ? »

COMMENT DÉLÉGUER LA RESPONSABILITÉ

La délégation de responsabilité signifie la délégation du droit de commettre des erreurs.

Une organisation en pleine réussite dit à ses contremaîtres : « N'empêchez jamais un ouvrier de se tromper. Il apprend mieux ainsi que si vous le prévenez. Ne le blamez pas. Montrez-lui pourquoi il a commis une erreur et ce qu'il doit faire à l'avenir. »

Une nouvelle employée emballait des chaussures dans le magasin de livraison. Au bout de quinze jours, ce travail lui pesa car elle était intelligente. Elle demanda à une employée de bureau si elle pouvait la remplacer.

Le soir, on saperçut de beaucoup d'erreurs. Le chef de bureau fit une enquête et découvrit que l'initiative de cette jeune fille en était cause. Au lieu de reprimander les deux employées, il prit l'emballeuse dans son service. Son désir de responsabilité accrue devait être encouragé. Elle ne s'était trompée que parce qu'elle n'était pas encore au courant.

La délégation de responsabilité ne suffit pas à garantir le succès. Il faut également s'assurer qu'elle s'accompagne des éléments d'information nécessaires à l'accomplissement de la tâche confiée.

LES SPÉCIALITÉS

Une difficulté quotidienne des petites entreprises est la multiplicité des rôles à remplir par un petit nombre de cadres.

Une grosse société emploie une foule de techniciens et de spécialistes. C'est ainsi qu'un directeur du personnel a une dizaine de collaborateurs chargés respectivement d'évaluer les candidats, du placement, des tests, des barèmes et de bien d'autres spécialités. Dans une petite affaire, il est fréquent qu'il n'existe même pas de chef du personnel.

— Nous avons un chef du personnel, déclara un industriel au cours d'une réunion. Nous avons aussi quelqu'un pour l'étude des temps, un directeur du service des achats, un organisateur. Il énuméra encore une dizaine de titres. Les autres le regardèrent stupéfaits.

— Combien avez-vous d'ouvriers ?

— Une centaine.

— Comment faites-vous pour payer tous ces gens-là ?

Il se mit à rire :

— Je n'ai pas dit que tous ces postes sont occupés à plein temps ! Notre chef du personnel par exemple ne consacre que trois ou quatre heures par semaine aux questions de personnel. Mais nous possédons tous ces services et ils sont aussi distincts que dans une grosse entreprise.

Voilà un organisateur. Et son entreprise le démontre, car elle bénéficie de systèmes et de méthodes rarement utilisés dans une affaire aussi petite.

Dans une autre société, nous avons vu récemment un exemple d'une organisation où tout est laissé au hasard.

Une livraison doit être effectuée d'urgence vers une ville distante de sept cents kilomètres, en vue d'une démonstration qui a lieu dans deux jours. Le problème consiste à choisir la méthode la plus rapide. Avant de prendre une décision, une douzaine de personnes environ donnèrent leur avis : le directeur général, le directeur commercial, le directeur de fabrication, un technicien, un contremaître, le comptable, une secrétaire, la téléphoniste et d'autres encore.

Il y a deux avantages dans la définition claire et la séparation des attributions de chacun, même si un seul occupe plusieurs postes. Les autres membres du groupe sont libres de se consacrer à leurs propres emplois. Et s'ils s'en savent responsables, ils auront aussi à cœur d'y réussir.

L'IMPORTANCE DU MOT : POURQUOI

Connaissez-vous la vieille histoire du cheminot à qui l'on demande pourquoi il frappe les roues de chaque wagon : « J'en sais rien, on m'a juste dit de taper dessus. » Stupide en apparence ; mais c'est une réaction que l'on rencontre dans beaucoup d'usines. On a dit aux ouvriers ce qu'ils doivent faire, on ne leur a pas dit pourquoi.

Un ouvrier a l'ordre de faire fonctionner un mélangeur d'une certaine façon. Comme elle lui semble inutilement compliquée, il invente un raccourci. Apparemment le produit fini n'en souffre pas. Les inspecteurs, eux aussi, n'y voient rien non plus d'anormal lors de leurs vérifications. Mais la différence existe. A l'usage, le produit se décompose parce que le mélange a été fait dans des conditions défectueuses qui ont influencé sur certaines propriétés adhésives.

Personne n'avait jamais dit à l'ouvrier pourquoi il fallait faire le mélange en appliquant exactement les instructions. Il croyait que sa simplification était un service rendu à ses employeurs.

Le fait d'expliquer à un ouvrier les motifs de ses gestes et de lui donner l'information dont il a besoin pour accomplir sa tâche offre plusieurs avantages. D'abord permettre à l'ouvrier d'exécuter correctement son travail en cours, ce qu'il ne peut faire sans cela.

Mais l'ouvrier en retire aussi une certaine compréhension de l'utilité de son travail qui lui permet de l'envisager de façon critique.

L'ouvrier qui a tenté une simplification sur sa machine a commis une erreur, mais il avait raison d'essayer et de chercher une meilleure méthode d'effectuer son travail. Un ouvrier qui est en possession de toutes les données concernant son travail y apporte souvent des améliorations. Nul ne connaît son travail de si près. Nul n'a autant de temps que lui pour y penser.

Il y a encore une autre raison pour expliquer leurs tâches aux employés. Les ordres sont ainsi donnés moins directement, ce qui est généralement plus apprécié.

— Harry, arrête ton travail et viens ici tout de suite. Emballe-moi ces dix blocs dans des cageots.

Harry obéit, mais il se sent brimé.

Mais si le contremaître avait dit : — Harry nous avons une livraison urgente à faire — dix blocs. Peux-tu me les emballer d'ici quatre heures ?

Harry préfère de loin cette façon de le traiter. Il sait *pourquoi* il doit se hâter. On le considère comme « l'emballleur-maison » quand on lui demande si la tâche est possible. On le met au défi de prouver ses capacités. Il en travaillera d'autant plus vite. En lui expliquant le travail, le contremaître n'a pas eu besoin de lui donner un ordre formel.

LA FORMATION

Un contremaître se plaint en ces termes : « Howard est un crétin ! Je lui ai dit trois fois de faire tourner la machine à plein avant de l'alimenter. »

Il peut y avoir plusieurs explications à l'incapacité de Howard. L'une d'elles est imputable au contremaître qui n'a pas su former son ouvrier.

La formation est un sujet immense que nous ne pouvons traiter ici. Mais nous pouvons raconter une démonstration spectaculaire montée pendant la guerre par des spécialistes de la formation technique.

Debout devant des élèves, l'instructeur explique par des mots uniquement, l'art de former un nœud compliqué. Il lance un morceau de filin à un élève et lui demande de le nouer, l'autre, naturellement, n'y arrive pas.

Puis l'instructeur montre comment il s'y prend, mais sans explication. Personne ne peut l'imiter cette fois encore.

Enfin, l'instructeur montre la façon d'enseigner. Il fait le nœud en expliquant au fur et à mesure chaque démarche. Il prend un élève qui l'imité point par point. Puis l'élève refait le nœud tout seul, tandis que l'instructeur lui donne des instructions orales.

Le contremaître qui dit : « Je le lui ai dit trois fois », est en réalité en train de dire : « J' l'ai quitté trois fois sans le lui avoir convenablement expliqué »

Beaucoup d'industriels considèrent que la formation se termine après les quelques premiers jours. Il est bien évident qu'elle est alors essentielle. Un nouveau peut avoir besoin d'une longue formation avant d'être utile. Une formation bien conçue raccourcira la période improductive de plusieurs jours ou même de plusieurs semaines.

Mais la formation est plus que l'enseignement des techniques qui mettent l'ouvrier à même d'accomplir une tâche. Il ne faut jamais cesser de tenter d'améliorer ces techniques. Le perfectionnement des méthodes se traduit couramment par une hausse de cinquante pour cent et plus dans la productivité d'un groupe de travailleurs.

La formation est un élément si important du travail industriel que chaque usine, si petite soit-elle, devrait avoir un service de formation du personnel sous les ordres d'un directeur. Celui-ci n'est pas nécessairement chargé de cette tâche à plein temps. Mais même dans une petite entreprise, on peut trouver un homme qui consacre ne fut-ce que deux ou trois heures par semaine à cette tâche et qui en soit seul chargé. Pour en être capable, il sied évidemment qu'il reçoive lui-même une formation préliminaire adaptée.

LES ÉCHECS

Même avec les meilleures techniques d'orientation, de communication, et de formation, une partie du personnel ne sera pas à la hauteur de votre attente. Faut-il le renvoyer ?

« Je dois parfois renvoyer un employé incapable, dit un directeur. Mais je me demande toujours : Où me suis-je trompé ? Quelle erreur ai-je commise ? »

Souvent la faute de l'employeur consiste à avoir embauché cet employé. Les systèmes de sélection les meilleurs peuvent échouer. Si quelques individus ne sont pas ce que vous aviez espéré, tant pis. Mais si trois ou quatre nouveaux sur dix sont incapables, prenez garde. Cela vous coûte cher.

Combien de temps faut-il pour décider de la valeur d'une recrue ? Beaucoup de conventions collectives prévoient un stage de six semaines à six mois au cours duquel on peut renvoyer sans préavis ni compensation. Ensuite l'employé est en place et ne peut plus être renvoyé sans raison valable.

Certains directeurs se soumettent volontairement à cette règle, et se sentent tenus de dire à un nouveau après un stage d'essai : « Vous faites partie de la maison maintenant ; vous avez fait vos preuves. »

Pourquoi échoue-t-on dans un travail ? L'employé peut être incapable, instable, ou inintelligent. Peut-être n'est-il pas assez instruit.

Il se peut aussi qu'on ne l'ait pas mis à sa place.

Chaque tâche nécessite des capacités physiques particulières — force,

vision, adresse, coordination musculaire... Elle correspond aussi à des goûts différents : un ouvrier qui est heureux en conduisant une grue, n'aimera pas forcément manœuvrer en équipe une presse hydraulique, son travail risque d'en souffrir.

Avant de renvoyer quelqu'un, pensez à ce qui précède. Vous l'aviez pris pour un bon travailleur quand vous l'avez embauché. Peut-être pourriez-vous l'utiliser ailleurs

L'ORGANISATION EN EXPANSION

Une organisation bien conçue est parfois bouleversée par une expansion rapide. C'est alors qu'interviennent les irrégularités de production, les erreurs grossières, les pertes, accidents, les départs massifs de main-d'œuvre et même les grèves

L'expansion lente et régulière est un terrain idéal pour les relations humaines. L'obtention d'un nouvel objectif par an satisfait tout le monde. La croissance facilite l'avancement : les jeunes n'ont plus besoin de compter sur la mort ou le départ de leur chef

Mais l'expansion rapide et brutale est tout autre chose. Voici certains des problèmes qu'elle entraîne :

1. Au lieu d'étendre rapidement le groupe de direction et de contrôle, on le conserve tel quel, dépasse par les événements, le contrôle perd de son efficacité et de sa qualité

2. Dans une organisation plus grande, il y a plus de décisions à déléguer, il faut utiliser des méthodes plus formelles. Mais au lieu d'envisager la réforme radicale de l'organisation, on se contente d'improviser en surchargeant la structure dépassée

3. Il y a trop de postes de direction et de supervision pour les confier à des gens de la maison. Les nouveaux sont mal vus des anciens

4. Les anciens employés se sentent dépassés, dépassés par l'afflux de nouvelles recrues. Ils regrettent leurs anciennes habitudes, n'acceptent pas la rapidité de l'adaptation exigée

5. Avant l'expansion, la direction et le personnel se réunissaient tous les jours. Avec tous ces nouveaux employés, un fossé s'est creusé entre eux. Aucun nouveau système de communication n'a été mis au point

6. Un afflux rapide de nouveaux employés peut causer des problèmes au syndicat. Pour défendre sa situation, celui-ci doit montrer sa force, de crainte que les nouveaux venus ne se groupent pour le dominer, y élire de nouveaux représentants, changer sa politique. La direction peut se trouver aux prises avec un groupe nouveau et hostile

Ces problèmes sont caractéristiques de l'expansion dans la mesure où elle affecte les relations humaines. Il peut également surgir de sérieuses difficultés dans les services de production, des achats, de magasin, de livraisons, etc

COMMENT RÉSOUDRE LES PROBLÈMES D'EXPANSION

Ces problèmes sont inévitables lorsqu'une usine s'étend sans changer d'emplacement ni son type de production. Mais qu'arrive-t-il lorsqu'une

société achete une autre usine ? Ou si elle entreprend la fabrication d'un produit très différent ? Les problèmes seront différents mais ils risquent d'être également complexes.

Le mot même d'« expansion » est trompeur. Il semble signifier « faire de même en plus grand ». Les techniques employées par l'affaire ont réussi ; alors quadrupler la production doit signifier multiplier tout par quatre !

Non, lorsque l'expansion est aussi considérable, la direction s'engage dans une entreprise entièrement nouvelle et qu'il faut planifier du tout au tout. La nouvelle entreprise commence bien certes : une équipe unie, une usine florissante, un marché, une bonne réputation. C'est là un capital, ce n'est pas une organisation. Pour le mettre en valeur, il faut encore intégrer avec art toutes ces qualités dans un ensemble seul.

La valeur de l'équipe peut baisser rapidement et se désintégrer. Quand les directeurs se réunissent nuit et jour à huis clos pour prévoir et régler l'expansion, alors les opérations, les méthodes et les communications normales sont abandonnées. On échafaude des hypothèses, des rumeurs circulent. Certaines s'avèrent exactes, ce qui fait croire aux autres. Avant que le nouveau système fonctionne, l'ancien est déjà en panne.

Où est l'erreur ? Le huis-clos ! Si l'ancienne organisation était bonne, elle peut s'améliorer. Si les jeunes cadres et les contremaîtres participaient aux prévisions et aux décisions, ils peuvent s'y mêler plus utilement encore.

Il y a quelques sujets confidentiels — mais ils ne doivent pas nécessairement être très nombreux. Tout le monde peut participer à la planification, grâce à des réunions de groupe plus ou moins formelles. Les spécialistes découvriront sans doute des détails que la direction aurait pu négliger.

Au reste, il est toujours difficile d'absorber un grand nombre de nouveaux venus. L'armée se sert d'encadrement, c'est-à-dire de soldats exercés. Rattaches à chaque groupe, ils facilitent l'assimilation des recrues. Les entreprises en expansion pourront à l'occasion s'inspirer utilement de cette technique.

LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

Premiers contacts. - Présentation. - Orientation. - Programme d'une petite industrie. - La communication est incontrôlable. - Ce que veut le personnel. - Voies de communication. - Les deux sens. - La confiance accordée aux transmissions.

Le programme de relations humaines commence dès qu'on prend la décision d'embaucher du personnel. Le recrutement et la sélection constituent évidemment des problèmes complexes. Mais comme nous avons l'intention d'y consacrer un volume entier de cette collection, nous commencerons ici par le premier contact de l'employé avec la société.

Il y a deux intéressés à cette affaire. Vous l'étudiez en tant qu'employé éventuel, il vous examine en qualité d'employeur.

« Nous n'osons pas passer trop de temps avec un nouvel employé », me dit un jour un chef de personnel. « Nous les embauchons sans plus et les mettons aussitôt à l'œuvre. Sinon, il y en a plus d'un tiers qui ne reviennent jamais. »

Nous avons parlé à un ouvrier ainsi « embauche » en lui demandant pourquoi il ne s'était pas présenté.

« Embauche ! » s'est-il exclamé. « Dites plutôt enlevé ! Je suis allé voir. On m'a posé des questions, puis le type m'a dit que j'étais embauché et de me présenter le lendemain. Personne ne m'a demandé si j'acceptais. »

L'employé, lui aussi, veut des précisions. Il veut visiter l'usine, l'atelier, se faire une idée de ses camarades, de ce qu'ils font, se rendre compte du travail. Il veut savoir ce qu'on lui offre.

L'ancienne méthode était de ne rien dire au personnel sauf le strict nécessaire. Actuellement, les directeurs savent qu'il ne faut rien lui cacher sauf le strict nécessaire.

PREMIERS CONTACTS

Quand un candidat entre chez vous pour la première fois, il se fait une première idée de votre entreprise. Son premier entretien avec un membre de celle-ci le renforce dans cette idée.

Quelle impression lui produisez-vous ?

Pendant les années de dépression, la recherche d'un emploi était une expérience humiliante. On dirait que certains patrons souhaiteraient qu'il en soit toujours ainsi. Tel n'est pas le cas des entreprises modernes.

A la C^{ie} Bulwer, le candidat entre dans une salle de réception agréable et y donne son nom à une employée. Celle-ci lui demande de patienter quelques minutes et lui donne un dépliant intitulé « Travaillez chez Bulwer », elle le prie de s'asseoir. La petite brochure de quatre pages lui brosse un tableau rapide de la société : sa fabrication, son histoire et ses conditions de travail. Les avantages sociaux y sont exposés.

La première entrevue est brève, dix minutes à peine. L'interviewer note quelques éléments sur une fiche : métier, expérience, références, etc. Mais prend soin aussi de dire au candidat ce que celui-ci desire savoir concernant son poste éventuel, les horaires et les salaires.

Les candidats éliminés après ce premier entretien en sont informés courtoisement. On prie les autres de remplir une fiche de demande d'emploi et de subir une seconde entrevue.

En quelques minutes, Bulwer a accompli plusieurs objectifs, tout en faisant une bonne impression sur le candidat.

PRÉSENTATION

Après avoir embauché un employé, qu'arrive-t-il ?

L'envoyez-vous au travail immédiatement ?

Si vous l'avez choisi comme ci-dessus, il connaît déjà un peu l'entreprise. Mais maintenant qu'il est embauché, il a d'autres questions à poser. Que ferez-vous pour le faire entrer dans la communauté de votre affaire ?

Anton Kerr est embauché par la C^{ie} de Textiles Bidulph un vendredi soir. Il commence son travail le lundi sous les ordres d'un contremaître qu'il n'a jamais vu. Celui-ci est occupé et le confie à un ouvrier de l'atelier de filature.

Kerr se sent perdu. Tout en essayant de suivre les explications de l'ouvrier, il se demande ce qu'on attend de lui, à quoi servent les machines ou est le vestiaire et s'il s'agit de son poste permanent ou d'un travail temporaire ?

À la cantine, ses voisins le renseignent. L'un d'eux est plutôt amer et déclare : « Ça ne durera pas longtemps, l'usine va être transférée dans le Sud. »

Kerr comprend que personne ne s'intéresse à lui dans cette usine. L'homme qui l'avait engagé ne lui avait même pas dit son nom. Était-ce un membre du bureau du personnel ou bien le directeur technique ? Kerr ne savait même pas à qui était l'entreprise, depuis quand elle fonctionnait, ni si elle marchait bien.

Kerr apprend son travail petit à petit. Il finit par se sentir plus à l'aise avec son contremaître et ses camarades mais il ne s'est jamais senti aucun lien avec la direction de l'usine.

ORIENTATION

Certaines entreprises importantes ont des « séances d'orientation » qui durent parfois deux jours, avec salaire payé.

Ce programme comprend généralement ce qui suit :

1. Visite accompagnée de l'usine et des dépendances
2. Film fixe ou mobile ou encore commentaires illustrés destinés à faire comprendre l'évolution, la production, le rôle, les ventes de l'entreprise
3. Bref entretien avec le directeur général ou le chef d'atelier
4. Explication du manuel distribué à chaque employé. Ce manuel comprend des indications sur le barème et le calcul des salaires, les possibilités d'avancement et de formation, les syndicats, les activités diverses, distractions, etc
5. Explications portant sur le taux de rémunération de l'employé et son calcul. Explication des retenues et des déductions. Assurances collectives, infirmerie, hospitalisation, etc
6. Discussion du règlement : pointage, pauses, droit de fumer, sécurité, etc
7. Discussion des contributions du personnel à la gestion de l'usine : idées, primes, contrôle des pertes et rebuts, comités, etc

Tout ceci a lieu avant que le nouveau se présente au contremaître. Les séances d'orientation ont lieu dans une salle spéciale et sont dirigées par des spécialistes.

LE PROGRAMME D'ORIENTATION D'UNE PETITE ENTREPRISE

Dans une petite entreprise, on peut orienter un nouveau en une demi-journée, parfois même en une heure.

Les films et les projections sont chers. Un manuel imprimé aussi. Ils ne sont pas indispensables. Quelques pages photocopiées feront aussi bien l'affaire.

« Directeur du service d'orientation », c'est la un titre qui correspond à une tâche bien définie, mais qui le porte, peut être en même temps chargé de la formation professionnelle et d'autres occupations encore. Il sera responsable de la mise au point et de l'application du plan d'orientation. Il aura avantage à visiter une grande usine pour voir comment on s'y prend. On s'y fera un plaisir de lui offrir un exemplaire du manuel des employés, mais son meilleur guide demeurera les questions des ouvriers qu'il embauche, ils sauront lui dire ce qu'ils veulent savoir.

Un bon chef d'orientation doit faire une visite de contrôle au bout d'une semaine ou deux, et en passant près de l'ouvrier à son établi, il saura lui demander :

— « Alors, Bob, ça va ? »

Ce ne sera pas une perte de temps, même si Bob ne répond que

— « Ça va ! », il est plus sûr de lui-même, plus capable de se concentrer sur son travail. Il connaît le règlement, la disposition des lieux, ses droits. Il sait aussi que les patrons s'intéressent à lui, il connaît l'avancement auquel il peut prétendre. Déjà, il fait partie du groupe.

LA COMMUNICATION N'EST PAS CONTROLABLE

Le directeur despotique aimerait contrôler la communication. Rien de plus ridicule de sa part que de s'y efforcer en vain. Il n'est pas

le seul à communiquer avec le personnel. Ses employés parlent entre eux, écoutent les responsables des syndicats, la radio, les politiciens, leurs femmes, les employés d'autres usines, en bref ils fréquentent quantité d'autres groupes ou personnes qui échappent à toute possibilité de contrôle.

Le despote se punit donc lui-même. Puisqu'il ne peut pas contrôler d'autre information que la sienne, il la garde pour lui. Et, agissant ainsi, il abdique l'influence qu'il pourrait avoir. Il laisse les employés sous l'influence de n'importe qui ou de n'importe quel groupe.

Et il court un risque encore plus dangereux : on sera tenté d'interpréter son silence. En l'absence de faits, les rumeurs se donnent libre cours. Si le personnel desire avoir un renseignement, il cherchera de toute manière à satisfaire sa curiosité. Et les employés épiloguant sur les raisons de son silence en déduiront des conclusions qui peuvent causer bien plus de tort que la vérité.

QUI VEUT LE PERSONNEL ?

Que veut-il savoir ? Si vous voulez le comprendre, il n'y a qu'à le lui demander. Si la communication est bonne dans l'entreprise, les employés sauront faire part de leurs préoccupations. Se contenter de lire aux travailleurs ce que les patrons pensent que les ouvriers veulent (ou doivent) entendre, cela ne vaut guère mieux que de les laisser dans l'ignorance. Le simple bon sens suggère quelques questions qui préoccupent la majorité des travailleurs.

1. *Où en est l'entreprise ?* Le chiffre d'affaires est-il bon ? Augmente-t-il ? Y a-t-il des commandes en attente ? Prévoit-on un rationnement gênant pour la fabrication ? Avons-nous une commande de l'Etat ? Pourrions-nous trouver les matières premières nécessaires ? Comment sommes-nous placés par rapport à la concurrence ?
2. *Où va notre production ?* Comment est-elle distribuée et vendue ? Faisons-nous de la réclame et de la publicité ? Pourquoi notre produit plaît-il aux clients ? Qui le leur vend ?
3. *Quels sont les projets ?* Y a-t-il un nouveau modèle ou produit à la fabrication ? Comment sera-t-il ?
4. *Qui sont les propriétaires et les patrons de l'entreprise ?* Le directeur général est-il propriétaire de l'usine ? Y a-t-il un conseil d'administration ? Faisons-nous partie d'un groupe ? Qui est le grand patron ?
5. *Portrait des directeurs.* D'où vient le directeur général ? Qu'ont fait les autres directeurs jusqu'à présent ? Ont-ils fait toute leur carrière dans l'entreprise ? Il y a un nouveau directeur général adjoint. — Pourquoi l'a-t-on embauché ?
6. *Est-ce que nous faisons du bon travail ?* La qualité de notre produit est-elle en progrès ou non ? La productivité de notre travail par heure-homme est-elle en hausse ou en baisse ? Quels sont nos points forts ? Où sont nos points faibles ?

Ce sont là des questions courantes. Les plus graves sont celles qui se posent brusquement. La grève de l'acier va-t-elle se repercuter sur la maison ? Pourquoi a-t-on acheté tel terrain ? Quand réparera-t-on le toit ?

Le personnel est très friand de nouvelles intéressant ses membres. Les bulletins publiés par les grandes entreprises contiennent des échos individuels mariages, naissances, décès, avancement, retraite, service militaire, décorations, etc. Dans les petites affaires, chacun les transmet de bouche à oreille ou du moins, le croit-on. En fait, il existe des petites entreprises où l'on fait circuler deux fois par mois un bulletin polycopié très simple. Les employes le rapportent chez eux pour leur famille.

MOYENS D'INFORMATION

Un bulletin est un moyen de faire circuler l'information. Il existe aussi d'autres méthodes pour renseigner le personnel.

1 *Rapports financiers réguliers*

Même si l'on n'imprime pas de rapport à l'intention des actionnaires, on peut distribuer deux fois par an un résumé très simple de la situation financière à l'intention du personnel. Une interprétation très brève et très claire des chiffres est plus importante que les chiffres mêmes.

Ce rapport peut être envoyé par la poste aux employés.

Il faut s'assurer que les contremaîtres l'ont bien compris et sont capables de répondre aux questions des ouvriers.

2 *Communications par les contremaîtres*

Les contremaîtres peuvent entendre un exposé hebdomadaire des événements importants ou intéressant l'entreprise. On les incite ensuite à en parler avec les ouvriers.

3 *Affichages*

Les tableaux d'affichage sont intéressants s'ils sont utilisés rationnellement, si l'on prend soin d'ôter régulièrement les annonces périmées et de les remplacer par des nouvelles intéressantes, le personnel prendra l'habitude de s'y arrêter pour en profiter.

Il faut aussi abondance de ces tableaux : un par contremaître.

Les annonces à afficher sont les suivantes :

I Offres d'emploi

II La production et le rendement de la semaine

III Avancements

IV Prospectus et autre matériel publicitaire intéressant les produits fabriqués par l'entreprise

V Annonces d'activités récréatives et sportives

VI Offres concernant la formation et l'instruction du personnel

VII Avis de sécurité

4 *Comités d'entreprise* (voir le chapitre suivant)

5 *Circulaires*

Beaucoup de directeurs envoient régulièrement des circulaires à leur personnel. Ils y résument les progrès et les projets de l'entreprise. Pour être utiles ces circulaires doivent être amicales et faciles à lire, mais éviter toute condescendance.

6 *Tableaux locaux*

Dans les petites villes, les entreprises locales tiennent assez de place, pour qu'on imprime leurs faits et gestes avec plaisir.

LES DEUX SENS DE LA COMMUNICATION

Il y a encore d'autres moyens de répandre l'information. C'est en les combinant que chaque entreprise peut établir son propre programme.

Mais comment le personnel répond-il aux questions ainsi soulevées ? Comment l'information cherchée remonte-t-elle jusqu'en haut ? La communication doit être à double sens pour être efficace. Nous ne nous pas pour autant la valeur d'une circulaire ou d'un périodique, mais nous en contestons l'utilité si le dialogue est impossible par ailleurs.

La transmission qui s'opère par l'entremise du contremaître est le mode essentiel de contact dans les deux sens. Le prestige d'un contremaître se mesure d'ailleurs au pouvoir qu'il a de parler au patron au nom de ses ouvriers.

On l'estimera s'il maintient un contact d'échanges avec le directeur, s'il est tenu au courant, si ses questions sont écoutées.

Si un contremaître répond « je n'en sais rien » ou « je n'y peux rien » c'est que la ligne de transmission avec la direction est interrompue.

La communication passant par le contremaître est essentielle car la ligne en est branchée en permanence, quotidiennement. Le contremaître est toujours là, disponible.

Les comités d'entreprises, les conseils, et autres réunions de groupe sont d'excellents moyens de communication aller-retour. Ils donnent l'occasion aux travailleurs de discuter avec d'autres contremaîtres que leur, avec des cadres, avec des directeurs.

Le contact direct a aussi son importance. L'usage veut que dans les plus grandes industries elles-mêmes, le directeur général et les autres grands directeurs inspectent fréquemment leurs usines, en s'arrêtant pour bavarder familièrement avec tout un chacun. Les boîtes à idées, les articles écrits par les employés eux-mêmes pour leur périodique, les enquêtes psychologiques régulières sont d'autres points du programme qui sont moins nécessaires dans les petites usines. Pourquoi déposer son idée dans une boîte, si on peut l'expliquer au contremaître, au directeur de fabrication et au directeur général ?

LA CONFIANCE ACCORDÉE PAR LE PERSONNEL AUX MOYENS DE TRANSMISSION

Il est essentiel de garder le contact. Mais les bulletins et les réunions n'y suffisent pas. Ce qui est décisif est l'usage que la direction fait des moyens de communication ouverts. Sans confiance mutuelle, la communication ne vaut rien.

- 1 La direction pratique-t-elle les euphémismes, les demi-mensonges, les entours à la vérité ?
 - 2 La communication est-elle une forme de propagande aux yeux de la direction plutôt qu'une transmission d'informations exactes ?
 - 3 Cache-t-on des faits importants au personnel (comme une menace de licenciement par exemple), des faits qu'il tient à connaître ?
 - 4 Répond-on vite et clairement aux questions du personnel ?
 - 5 La communication de la direction avec le personnel est-elle constante, hebdomadaire et régulière ?
- La communication est aussi fragile que la bonne renommée de l'entreprise. Une erreur se paye cher et obère l'avenir.

LA PARTICIPATION DE L'ÉQUIPE

Le fondement du sentiment d'esprit d'équipe. - Comités d'entreprise. - Projet de comité type. - Autres réunions. - Comment organiser une réunion de comité. - La discussion libre.

Le fondement de l'esprit de groupe est la participation. Personne ne peut se sentir associé à un groupe s'il est à l'écart de ceux qui travaillent ou qui jouent. Les pique-niques, les concours de pêche et autres distractions donnent un peu le sentiment d'appartenance au groupe.

Mais ces activités se situent en dehors des fins premières du groupe, la fabrication et la vente d'articles. Elles sont donc le complément mais ne sauraient remplacer la participation aux mêmes tâches.

Cette participation à l'effort est le but recherché par l'employeur. « Comment tirer le maximum de mon organisation ? » se demande-t-il. Le maximum de labeur ? Ou le maximum de coopération et d'initiative. C'est-à-dire des employés intéressés par leur travail, par sa qualité et le perfectionnement des méthodes ?

John Allen a pour tâche de monter un roulement de moteur. Une chaîne suspendue passe au-dessus de sa tête. Une poulie s'est coincée dans un coin. La chaîne n'est pas arrêtée, mais elle est surchargée et joue. Si l'on ne fait rien elle va se dérégler.

Cette chaîne n'a rien à voir avec la tâche ou le service de John Allen.

Doit-il s'intéresser à la poulie défectueuse ? Doit-il s'en mêler, remédier au mal ?

George Ingall a pour tâche de poser un carter. Il voit passer devant lui une pièce avec un boulon dévissé, ce qui ne se verra plus lorsque le carter sera en place. Même si l'inspecteur qui est à plusieurs postes de distance le remarque au passage, il faudrait vingt minutes à un ouvrier pour tout défaire et revisser le boulon.

Ingall doit-il se faire puisque ce n'est pas sa tâche ? Doit-il revisser le boulon ? Doit-il appeler le contremaître ?

La plupart des patrons souhaiteraient que ces deux travailleurs se mêlent de ce qui ne les regarde pas. La plupart desirent obtenir une participation de cet ordre.

COMITÉS D'ENTREPRISE

Jusqu'où va la participation ?

Pendant la guerre, des milliers d'entreprises créèrent des comités

groupant les patrons et les ouvriers Certains ne s'occupaient que du placement des bons de la défense ou de banque du sang D'autres se lançaient carrément à l'assaut du problème de l'heure comment accélérer la production du matériel de guerre ?

Quelques comités ont survécu à la guerre D'autres entreprises petites ou grandes ont mis sur pied des comités ou siègent patrons, contremaîtres et ouvriers pour étudier des idées et des projets

Une entreprise de l'Ohio possède un « petit conseil » qui comprend des représentants de chaque groupement L'importance du poste occupé ne joue aucun rôle dans le conseil

Chaque membre peut proposer l'examen d'un projet qui ne se rapporte pas nécessairement à son travail

Prenons quelques exemples caractéristiques

- Eliminer un ancien embranchement rarement utilisé dont les rails pénètrent dans le bâtiment
- Remplacer une suite de dix guides par un guide unique de machine-outil avec parties mobiles
- Tracer des raies pour guider la circulation dans les allées et indiquer les carrefours dangereux
- Remplacer les appels directs par des sonneries
- Transférer une fraiseuse pour faciliter le rythme du travail
- Montrer les prototypes des nouveaux modèles dans l'usine lorsqu'on passe à la nouvelle fabrication
- Eclairer de nuit le parc à autos pour éviter les accidents

Une fois que ces comités sont bien rodés, ils peuvent être très utiles La direction profite ainsi de l'observation, de l'expérience et de la faculté créatrice du personnel tout entier Beaucoup d'idées précieuses ont été trouvées dans ces comités Voilà de la participation ¹

PROJET DE COMITÉ-TYPE

Beaucoup de ces comités ont été très réussis Voici un exemple adapté aux petites entreprises

- 1 Le comité comprend dix ou quinze membres nommés pour une durée de six mois
- 2 Les membres sont choisis pour leur esprit de participation et leurs idées créatrices par la direction ou par vote Ceux qui continuent à se montrer actifs restent au comité les autres sont remplacés
- 3 Aucun cadre supérieur n'est membre du comité, pourtant les dirigeants pourront assister à ses réunions Le président est élu, sans distinction de poste
- 4 Le comité se réunit deux fois par mois à heure et lieu fixes Puisque les réunions ont lieu en dehors des heures de travail, chaque membre reçoit une rémunération de cinq dollars par séance
- 5 Le comité n'est pas une séance de revendications
- 6 Il peut étudier n'importe quel détail des opérations de l'entreprise Chaque membre et chaque employé de l'usine peut proposer une idée, émettre une suggestion Il doit l'expliquer et répondre aux questions posées Elle doit être assez définie pour que la réunion puisse l'accepter ou la rejeter
- 7 Si elle est acceptée on nomme un groupe de trois membres chargé de l'étudier, celui qui a soumis la proposition est automatiquement membre de ce groupe de travail De son côté, la direction fournit tous les renseignements pertinents possibles

8. Si le rapport du groupe est favorable, le projet est soumis au vote du comité. S'il n'obtient pas la majorité des deux tiers, le projet est repoussé, une fois approuvé, il est soumis à la direction.
9. La direction doit donner les raisons pour lesquelles elle accepte ou refuse ce projet. Notons que pour obtenir un meilleur rendement du comité, il faut savoir refuser un projet mal présenté en expliquant la raison de ce refus. Dans ce cas, on demandera au comité de refondre son projet pour le présenter plus clairement.
10. La direction peut soumettre un projet à l'étude du comité. Par exemple, le directeur d'une usine a reçu d'excellents conseils sur la façon d'économiser le cuivre et d'autres métaux qui font défaut.

AUTRES RÉUNIONS

Un comité officiel comme celui que nous venons de décrire présente une utilité évidente. Il vaut mieux se réunir à d'autres fins en donnant à la réunion un caractère moins formel.

Dans une grosse usine, les ordres et l'information descendent progressivement les échelons de commande. Les réunions peuvent contribuer à faciliter cette progression. À chaque échelon, un directeur ou un contremaître réunit ses subordonnés pour leur annoncer la nouvelle.

« Il y a une quinzaine nous avons modifié notre système de retraite, m'a dit récemment le vice-président d'une affaire de soixante dix mille employés. En dix jours, chaque employé en avait été personnellement avisé.

Dans une petite usine, les réunions sont faciles à organiser. Tout le monde est là. En quelques minutes, on réunira tous les cadres sans interrompre la production.

Ce genre de réunion spontanée doit être rapide et familière. Elles se produisent normalement dans l'atelier même, dans un coin, ou près du distributeur de Coca-Cola.

Ces réunions très rapides présentent deux avantages.

1. Elles prennent moins de temps.
2. Elles permettent de mieux comprendre. Si quelqu'un a une question à poser, les autres peuvent l'entendre et connaître la réponse qui lui est donnée.

Les réunions de ce genre destinées à résoudre un incident se pratiquent dans toutes les usines. Une machine est en dérangement. L'opérateur ne peut pas maintenir les tolérances habituelles. Il appelle le contremaître qui ne peut pas en trouver la raison. En quelques minutes, l'opérateur, le contremaître, l'inspecteur et le chef du service d'entretien sont réunis autour de la machine et mettent en commun leur expérience et leurs suggestions.

COMMENT ORGANISER UNE RÉUNION

« Encore une réunion ! » gémit un directeur. C'était un jeudi soir. Il avait assisté à quinze réunions depuis le matin. « J'ai dû rester après la fermeture tous les soirs pour finir mon travail. »

Voilà qui ne se produit guère dans une petite entreprise.

Mais les réunions peuvent être une perte de temps considérable si elles sont mal organisées.

La condition de leur succès est la compréhension unanime de leur sujet et que ce sujet par ailleurs intéresse personnellement tous les participants.

Une réunion sans objet n'a plus de sens, on s'y ennue. Les sujets les plus divers sont discutés, sans pouvoir être réglés parce que les intéressés sont absents ou parce que le sujet n'a pas été bien préparé. Ce qui est pire est la perte de temps causée par les discussions à deux à propos de questions qui n'intéressent pas le reste du groupe.

La responsabilité d'une réunion incombe généralement à celui qui l'a convoquée. Il est bon de lui fixer une durée limite. Il faut évidemment essayer de la limiter le plus possible mais le responsable doit doubler le temps prévu pour son exposé. La seconde partie sera alors consacrée à la discussion. Une réunion n'est utile que si elle permet la pleine compréhension de tout le monde.

La participation active s'obtient bien facilement. Mais très peu de présidents de séance connaissent l'art de l'obtenir, « l'astuce ». Ils se contentent de demander :

« Quelqu'un a-t-il une question à poser ? »

Généralement un grand silence se fait et la réunion se termine sans débat. Et pourtant plusieurs personnes avaient des questions à poser. Leur hésitation à le faire est due à la difficulté de les formuler ou à admettre leur incompréhension.

Mais si le président de séance se tourne vers quelqu'un et lui demande : « Et vous, Fred, qu'en pensez-vous ? » Alors la glace est rompue, Fred dira quelque chose et les autres continueront.

Nous avons récemment remarqué, dans une petite réunion, une personne qui n'ouvrit pas la bouche pendant plus d'une heure alors que tous parlaient autour de lui. Il n'avait pas l'air de s'intéresser à la discussion. Finalement, nous lui avons posé une question directe. Il nous a répondu par les remarques les plus pertinentes et les plus spirituelles que nous ayons entendues ce soir-là.

LE « FORUM » OU LIBRE DISCUSSION

Des réunions rapides, bien conçues et bien dirigées constituent d'excellents éléments dans un système de communication efficace et direct. Elles doivent avoir un objectif bien précis et s'ajourner dès qu'on y est parvenu.

Mais de temps en temps, il est aussi utile d'avoir des réunions sans ordre du jour, convoquées précisément quand le travail est moins pressant et permet au groupe de détendre les échanges d'idées.

Le directeur d'une usine de New-Jersey convoquait ses douze contremaîtres tous les lundis matins pour une réunion d'une demi-heure. Chaque réunion

commençait par la revue de la semaine précédente. Puis on discutait des objectifs de production pour la semaine suivante.

Les contremaîtres aimaient ces réunions qui leur semblaient utiles à tous, pourtant ils n'étaient pas satisfaits car d'autres questions les préoccupaient sans pouvoir les soulever à ces réunions trop rigides.

Quelques contremaîtres prirent donc une initiative et organisèrent un dîner de contremaîtres. Ils parlerent jusqu'à dix heures du soir. Avant de rentrer chez eux, ils avaient organisé un Club de Contremaîtres et projetaient de dîner ensemble tous les mois.

Ces réunions-la sont bien dans la tradition américaine. L'arrière-boutique de l'épicerie était au temps des pionniers le salon où l'on discutait à perte de vue sur la politique, l'agriculture et tous les autres sujets.

Il arrive dans ces réunions un phénomène étrange, alors qu'un même groupe d'individus se rencontrent de temps à autre et apprennent à se connaître.

Au début, les gens parlent de sujets « généraux », puis chacun se délie peu à peu et parle de ses problèmes et soucis personnels. Ils se « déboutonnent ».

« Pat, tu sais, tu me tapes parfois sur les nerfs », dit Art, sèchement, mais avec un sourire amical.

Voilà des semaines que ces deux hommes sont sur le point de se quereller à fond. Pourtant, Art n'est pas en train de chercher la bagarre. Il commence à se demander les raisons de cette animosité, prêt à confier à Pat ce qui l'irrite.

Que se passe-t-il lorsqu'ils en discutent ? Ni Art, ni Pat ne vont changer, leur manière d'être réciproque pourra demeurer agaçante pour l'autre. Mais cet agacement ne sera plus pris au tragique. Les deux hommes s'intègrent, en acceptant leurs divergences pour ce qu'elles sont et en ayant mieux conscience de l'étendue de leurs points communs.

Il n'y a pas besoin de président pour ce genre de réunions à batons rompus. Mais leur succès dépend parfois d'un homme réfléchi qui parle tranquillement, rarement aussi et alors pour poser une question.

« Qu'est-ce que cela peut te faire, Art ? Crois-tu que Pat ne fait cela que pour te faire monter ? Et toi, Pat, tu n'essaies pas de l'exciter ? »

Voilà quelqu'un qui ne discute pas, qui ne prend pas parti — Pat et Art se retrouvent en train de lui expliquer la situation, au lieu de se quereller.

D'autres membres du groupe sont plus que des spectateurs. Ils se mettent à participer à leur tour au débat car ils retrouvent dans le cas de Pat et Art une situation non sans rapport avec leur propre expérience.

Personne ne prétend que ces entretiens suppriment toutes les discordes, dissipent tous les malentendus et font régner l'harmonie pour toujours. Par contre, elles contribuent certainement à faire régner une compréhension et un esprit d'équipe accrus. Des situations qui auraient pu mener au pire se trouvent raménées à des problèmes sans gravité.

LE ROLE DU CONSEILLER

Les petits industriels et leurs employés. - Les problèmes personnels. - La racine du mal. - Le conseiller du personnel. - Qui peut remplir ce rôle ?

Beaucoup de petits industriels s'intéressent vraiment à chacun de leurs employés. Au contraire des directeurs employant plusieurs milliers de travailleurs, ils appellent souvent leurs employés par leur nom. Si un ouvrier a une difficulté, son patron désire lui venir en aide. Il lui prête de l'argent, lui trouve un docteur, lui procure des conseils juridiques.

Nous avons passé une soirée avec des industriels qui discutaient de cas semblables où ils avaient essayé d'aider leurs employés. Nous avons été surpris de la générosité qu'avaient témoignée certains d'eux. L'un avait payé les frais d'hôpital et de maladie pendant une année entière pour permettre à l'employé de se guérir d'une malformation très ancienne. Un autre avait tenté la réconciliation de deux époux. Un troisième s'était porté garant du fils d'un employé devant le tribunal pour enfants en proposant de l'embaucher pour lui éviter la maison d'éducation surveillée.

Nous ne pouvons qu'admirer et approuver de tels gestes d'entraide. Mais souvent ces efforts échouent et beaucoup de patrons en ont éprouvé une certaine amertume.

Un patron apprend que l'une de ses jeunes employées est enceinte, la sachant délaissée, loin de sa famille, affolée et au bord du désespoir, il s'occupe personnellement de son cas, paie l'accouchement et les frais de nourrice. Dès qu'elle est remise, il la reprend à l'usine. Elle en partit un mois plus tard.

Cela lui sembla l'ingratitude la plus noire. Mais un homme un peu plus psychologue considérerait cette réaction comme normale. Cette jeune fille ne pouvait supporter l'idée de travailler là où son patron et peut-être d'autres encore étaient au courant de sa honte.

« Tiens, tiens, dira peut-être un lecteur. Le patron n'est pas désintéressé, au fond. Il n'a pas agi par honte pure. Car, sinon, il serait satisfait du résultat. Mais ce qu'il voulait, c'est que la jeune fille retourne dans son usine. »

Bien sûr ! Mais si le patron n'est pas un pur altruiste, il n'agit pourtant pas en égoïste. C'est même un intérêt bien conçu qui le fait agir. Il désire aider ses employés parce qu'il pense qu'il n'y perdra pas en fin de compte.

PROBLÈMES DU PERSONNEL

Il a bien raison. Les problèmes personnels et les questions de personnalité peuvent être désastreux pour les petites usines.

Nous avons tous nos difficultés. Les unes n'ont rien à voir avec notre vie professionnelle, elles y entrent pourtant avec nous quoique nous y fassions. D'autres, et ce ne sont pas les moins graves, sont occasionnées par les rapports humains du travail. Le premier indice des difficultés de ce genre est souvent un changement psychologique.

Bennett Griswold a été un ouvrier très actif pendant cinq ans, puis son rendement a baissé. Il a commis des erreurs, perdu la cadence, il s'est contenté de grogner quand le contremaître s'en est étonné.

Marthe Fly était une bonne ouvrière aimable. Un jour, elle eut une crise de nerfs pendant son travail. Le docteur ne lui trouva aucun trouble physique.

Harvey Bloom a travaillé dur pour devenir contremaître et a finalement gagné son avancement. Puis il a changé du jour au lendemain. Il est devenu très supérieur, reprimandant ses ouvriers pour un rien, donnant des ordres inutiles. Au lieu de se mettre en colère, les autres se sont gaussés de lui.

Autrefois, on avait une façon bien simple de guérir ceux dont le travail baissait ou affectait en mal celui des autres. D'abord un avertissement, puis en l'absence d'amélioration, la porte.

De nos jours, cette solution s'impose rarement. Si le rendement d'un bon ouvrier baisse de dix ou vingt pour cent, il se peut qu'il vaille encore mieux que celui de son remplacement éventuel. Il semble donc plus raisonnable de le récupérer.

D'ailleurs, il n'est pas forcément responsable de son échec.

Charles Hendly paraissait très prometteur lors de son embauche. Il était jeune, sportif et plein d'ambition. Mais après son entrée dans la maison, il se révéla sous des dehors décevants, son travail était médiocre, son attitude avait changé et il parlait de s'en aller.

Pourquoi ? Hendly avait été placé comme assistant de Gus Jensen, un mécanicien âgé et aigri. Gus n'aimait pas les jeunes et essayait de décourager Hendly.

— Regarde-moi bien, lui disait-il, j'ai été comme toi, moi aussi, plein d'ardeur et sûr d'arriver. Et regarde-moi maintenant ? Qu'est-ce que je fais dans la vie ? Je travaille dans cette petite boîte minable. Et tu peux m'en croire, elle sera par terre dans un mois.

LA CAUSE DU MAL

Beaucoup d'industriels parlent de leur entreprise comme d'une « grande famille ». L'idée leur plaît. Mais le patron qui se prend pour le père de ses ouvriers risque de commettre de graves erreurs.

Il est vrai que certains ouvriers sont de véritables « enfants », dépourvus de maturité de caractère et qui cherchent un père pour les guider. Mais, en fait, il y a peu de rapport entre la maturité de quelqu'un et sa

situation. Beaucoup d'ouvriers sont plus mûrs et plus équilibrés que leurs patrons

Le « père » de ses ouvriers se plana à jouer la sévérité ou l'indulgence. Mais en raison de cette attitude il ne comprendra qu'en les déformant, les difficultés réelles de ses ouvriers.

Il en reconnaîtra aisément les signes avant-coureurs mais les causes en seront plus obscures. Le premier mouvement du patron est souvent bien intentionné mais il échoue parce qu'il est trop direct.

« Qu'est-ce qui ne va pas, Ken ? »

« Pourquoi ne vous secouez-vous pas, Mildred ? »

Ken et Mildred sont peut-être résolus à se taire. Mais peut-être ne savent-ils pas eux-mêmes ce qui ne va pas. Supposons que Ken, d'habitude facile à vivre, soit devenu irritable et grognon. Examinons-en les causes possibles.

- 1 Il est peut-être malade. Certains troubles affectent l'émotivité, c'est alors un premier symptôme. Ken ne s'imagine même pas qu'il puisse être anormal.
- 2 Il y a peut-être une raison sans gravité à son état nerveux, sa vue baisse, par exemple. Il suffirait d'une bonne paire de lunettes pour tout remettre en ordre.
- 3 Il a peut-être des difficultés conjugales ou privées.
- 4 Il vient de changer d'emploi et ne peut s'y faire en dépit de tous ses efforts. Il se peut que ses qualités professionnelles ne soient pas en cause mais que le rythme du travail ne lui convienne pas.
- 5 Il ne s'entend pas avec son contremaître ou un camarade.
- 6 Il est peut-être susceptible à l'excès et ne peut oublier une remarque d'un supérieur qui le tracasse alors que d'autres l'auraient oublié depuis long temps.
- 7 Il est peut-être atteint de dépression nerveuse. Il ne s'agit pas de folie mais d'un déséquilibre passager qu'un traitement approprié peut guérir.

Voilà sept motifs plausibles de mauvaise humeur. Comment son employeur peut-il espérer trouver le bon ? Dans la plupart de ces cas, Ken lui-même n'en sait rien.

Il y a un autre aspect à ces difficultés personnelles. Le travail en souffre mais la victime aussi en souffre. Il est nerveux, susceptible à bout. Il se peut qu'il souffre d'un conflit refoulé. Il doit prendre une décision, ne le peut, le problème le dépasse. Quand nous sommes dans ce cas, ce qui arrive à la plupart d'entre nous, nous demandons conseil à un prêtre, un docteur, un avocat. Nous cherchons un confident qui nous écoute sans raillerie et sans nous blâmer. Le seul fait de nous écouter constitue un grand reconfort.

Beaucoup d'entreprises, grandes ou petites, ont compris cette nécessité humaine. Pour y répondre, elles engagent des conseillers.

LE CONSEILLER

Le conseiller a un seul instrument de travail, une petite pièce où l'on peut lui ouvrir son cœur. Il a un principe sacré, comme le docteur ou l'avocat, il est tenu par le secret professionnel. Rien de ce que le travailleur lui a confié ne sera révélé sans permission expresse.

Pour bien remplir cette tâche, le conseiller ou la conseillère doit être une personne d'âge mur, équilibrée et intègre, de préférence mariée, père ou mère de famille

Le conseiller doit être généreux, compréhensif, aimer ses semblables. Il lui faut de la patience, de la tolérance, n'être ni moralisateur ni conscient de sa supériorité sociale, aussi naturel et détendu avec le directeur général qu'avec un balayeur

Il doit posséder une intelligence logique, de la curiosité d'esprit et la capacité de comprendre vite ce qui est essentiel dans un cas et en même temps assez d'intuition pour voir clairement au-delà des apparences. Il lui faut aussi des connaissances pratiques de psychologie et de psychiatrie, des relations sociales et de l'organisation des collectivités

Avec toutes ces qualités, il sera sollicité par tout le personnel — et par les directeurs — qui lui apporteront leurs problèmes. Le conseiller invite quelquefois quelqu'un à le voir, mais c'est rare, l'indice même de sa réussite est qu'on va plutôt le trouver spontanément. Que fait-il, ce conseiller ? Il écoute parler l'employé avec attention et sympathie. Il pose des questions autant pour clarifier ses idées que celles de l'employé. Il écoute patiemment, jamais pressé, il juge les réponses, demande des explications

Son premier objectif consiste à aider l'employé à décider par lui-même. Le conseiller se contente de suggérer. Il propose une visite médicale, explique les possibilités de crédit, donne des adresses s'il s'agit de cas sociaux

Mais il ne dit qu'exceptionnellement ce qu'il faut faire. Il n'intercede pas pour l'ouvrier ou l'employé auprès de ses supérieurs. Il n'essaye pas d'entamer l'autorité du directeur ou du contremaître

Certains conseillers vont plus loin. Sans jamais révéler leurs sources ou trahir leurs informateurs, ils effectuent une enquête continue sur l'état d'esprit du personnel et préviennent le directeur des sujets de mécontentement

« Attention aux travailleurs de l'équipe de nuit — dit un conseiller au directeur — certains ont des difficultés familiales et voudraient être de jour maintenant. Ne pourrait-on pas tenir compte de l'ancienneté et faire choisir aux plus anciens dans l'usine leur horaire pour les six mois suivants ? »

Un conseiller habile s'arrête là sans insister — aux autres d'agir. L'influence qu'il aura dépend de la confiance qu'il inspire au directeur

Quels sont les objectifs d'un conseiller ? En voici cinq

- 1 Il contribue à la stabilité morale du personnel. Le climat moral s'améliore, l'esprit d'équipe se renforce car le groupe est plus fort dès que ses membres se sentent en sécurité
- 2 Il permet de garder d'excellents employés qui, sans cela, seraient partis ou auraient été mis à la porte
- 3 Il permet fréquemment à la direction de corriger ses erreurs ou de redresser des injustices
- 4 Il permet aux employés de se soulager en lui faisant des confidences
- 5 Il sert à contrôler les relations humaines de la société. Si la communication est bloquée par un supérieur autoritaire ou incompetent, le conseiller servira d'intermédiaire avec la direction, sans conflit avec le supérieur

QUI PEUT REMPLIR CE RÔLE ?

Ce serait bien agréable pour l'industrie si chaque directeur et chaque cadre pouvait le remplir. Tous les supérieurs ont un rôle de conseiller à remplir. Tout programme de relations humaines doit étudier cet aspect de la question, les rendre plus adroits et plus compréhensifs. Mais les conseils assurés par les supérieurs hiérarchiques ne sont pas sans inconvénients. Les supérieurs ne sont pas des psychologues expérimentés et n'ont pas assez de temps à consacrer aux entretiens privés essentiels à cette technique.

Autre obstacle, les employés ne tiennent pas à confier leurs difficultés personnelles à ceux qui les emploient et qui peuvent donc les blâmer ou les renvoyer.

Vous souvenez-vous de ce patron qui avait secouru son employée enceinte ? Elle a quitté l'usine parce qu'il connaissait son histoire. Elle ne serait peut-être pas partie si elle avait été aidée par un conseiller.

Il doit donc être situé en dehors de la hiérarchie et n'être ni le patron ni le directeur du personnel ni le contrôleur. Il doit être quelqu'un sans autres contacts directs ni influence sur les employés.

Mais alors, comment la petite entreprise aurait-elle les moyens de bénéficier de ses services ?

Voilà pourtant comme les grandes affaires tiennent à lui. Dans certaines sociétés, il y a un conseiller employé à plein temps pour quatre cents employés. Dans quelques cas, la proportion tombe à un pour cinquante travailleurs.

Mais les entreprises employant dix, deux cents et même quatre cents personnes, ne peuvent généralement pas s'offrir un conseiller à plein temps. Pourquoi s'en priver tout à fait ? Voici deux solutions.

1. Un conseiller à temps partiel. Il peut s'agir d'un psychologue, d'un psychiatre, d'une assistante sociale ou de tout autre spécialiste qui passera d'abord quelques heures par semaine à l'usine et fera la connaissance du personnel avant de commencer son travail de conseiller. Deux ou trois entreprises voisines peuvent se partager le même conseiller.
2. Un conseiller à temps partiel qui remplit en même temps d'autres fonctions dans la maison.

Nous examinons ce second cas dans le chapitre suivant.

CHOIX D'UN RESPONSABLE DES RELATIONS HUMAINES

Sentiment de la valeur des relations humaines. - Notre proposition. - Sa place dans la maison. - Qualifications. - Recrutement. - Formation « sur le tas ». - Êtes-vous assez riche ? - Pour les budgets limités. - Et VOUS ?

Les chapitres qui précèdent ont été lus par les patrons de beaucoup de petites entreprises. Au fur et à mesure de leur lecture nous avons attiré leur attention sur les activités groupées sous le nom générique de « relations humaines » : la formation, l'orientation, les conseils, etc. Dans chaque cas nous leur avons demandé

« Qui s'occupe de cela chez vous ? »

Voilà quelques réponses caractéristiques

— « Les contremaîtres font de leur mieux mais ça ne marche pas très bien. »

— « J'essaie de le faire de mon mieux mais je n'ai pas le temps »

— « Je sais que c'est une bonne chose mais nous n'avons personne qui possède un peu d'expérience »

— « Il faudrait quelqu'un, mais comment le payer ? »

— « C'est toujours la même histoire. C'est au directeur de fabrication de s'en occuper, mais il n'a pas de dispositions pour ce travail. Je suis obligé de le harceler »

— « Ça fait longtemps que j'y pense. Il faudra bien en passer par là. »

Tout le monde ou presque est d'accord pour reconnaître que les relations humaines ont pris une grosse importance dans la vie d'une petite usine ; on s'accorde sur la nécessité, mais peu nombreux étaient ceux qui savaient comment répondre à ce besoin.

Notre idée peut paraître surprenante au premier abord aux petits industriels qui nous lisent. Elle n'est pas applicable aux entreprises les plus modestes, mais nous estimons que celles qui emploient deux cents travailleurs et même un peu moins peuvent en faire leur profit.

UNE PROPOSITION

Nous vous proposons donc d'engager un « directeur des relations humaines ». Le titre importe peu. Il est adopté par certaines entreprises

importantes. D'autres parlent de « relations intérieures », de « directeur de la formation » ou encore de « sous-directeur général ».

Ce qui importe, c'est de considérer le faisceau de tâches décrites plus haut. Quelle importance et quelle valeur ont-elles pour votre entreprise ? A elles toutes, constituent-elles un poste fixe ? Les économies éventuelles justifient-elles le traitement de quelqu'un ?

Quel rôle aura-t-il à jouer ?

- 1 *Le recrutement du personnel* Il peut mettre au point et donner les premières entrevues, inventer un questionnaire pour demandes d'emploi, vérifier les références, donner les tests d'aptitude, prévoir les visites médicales et aider à établir le classement du personnel. Il peut aussi organiser un système de recrutement dans les environs.
- 2 *L'orientation des nouveaux employés* Il peut se charger entièrement de la mise sur pied et de l'administration de cette tâche.
- 3 *La formation* Il peut se charger d'instruire les contremaîtres dans leur travail, leurs méthodes et les relations avec les ouvriers. Comme nous l'avons précédemment noté, il devrait suivre un cours spécial portant sur les techniques de formation professionnelle.
- 4 *Information des employés* Il peut être le conseiller du directeur sur les techniques d'information du personnel, mettre au point le programme de communication, diriger la rédaction du bulletin de l'entreprise et se charger du tableau d'affichage.
- 5 *Activités du personnel* Il peut organiser les activités annexes du personnel, sports, activités sociales et culturelles notamment.
- 6 *Santé-Sécurité* Il peut être le responsable de la sécurité, inspecter les points dangereux, vérifier les causes d'accident, inciter les contremaîtres à accepter les règlements de sécurité.
- 7 *Reunions* Il peut organiser le comité d'entreprise ou d'autres réunions dirigées vers la participation collective.
- 8 *Conseil* Il peut être le conseiller du personnel de l'entreprise.

Voilà huit tâches, assez pour un seul homme, même s'il n'y a que deux cents ouvriers, il ne connaîtra pas de temps morts.

SA PLACE DANS LA MAISON

On dit que le patron d'une petite entreprise peut déléguer toutes les fonctions sauf une : les relations humaines. Ses rapports avec toute l'organisation donnent le ton à l'entreprise. Il ne peut pas échapper aux conséquences en engageant un spécialiste, ni créer un climat de relations humaines favorables au moyen de programmes qui ne seraient que des faux-semblants.

Mais un patron d'entreprise peut utiliser un spécialiste. Le directeur du service des relations humaines peut lui rendre service en lui expliquant les problèmes et les zones dangereuses.

Quel que soit son titre, il doit être directement sous les ordres du directeur général. Pour que leurs relations soient bonnes, ils doivent s'armer tous les deux de courage et d'intelligence. Le directeur du service des relations humaines aura du mal à parler franchement au patron, car il aura des critiques à lui faire. Il faudra encore plus de courage à son patron pour l'écouter sans préjugés.

Qui est chargé des relations humaines doit être complètement en dehors de la hiérarchie. Il ne doit pas avoir de subordonnés, ni prendre part aux négociations syndicales, ni représenter le patronat. Il doit d'un côté pouvoir parler à n'importe quel membre de l'organisation sans passer par la « voie hiérarchique », par contre, il ne doit pas gêner la hiérarchie ni donner un ordre direct à un ouvrier ou à un cadre.

QUALIFICATIONS

Quel genre d'homme faut-il pour ce poste ? Quelle formation doit-il avoir ? Quel salaire ?

Les qualifications les plus importantes ont été données plus haut. Répétons-les en les amplifiant.

1. Il faut quelqu'un de mûr, équilibré, courageux et intègre. On peut être mûr à vingt ans, ne pas l'être à soixante-cinq.
2. Il doit être chaleureux, affable, humain, savoir écouter beaucoup et parler peu, dégager de tous préjugés de sexe, de race, d'éducation, de religion ou de rang social.
3. Il doit être bon psychologue, sociologue, organisateur. Pour bien remplir les fonctions énumérées ci-dessus, il devrait aussi posséder deux qualités supplémentaires.
4. Il doit connaître l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise et être capable de comprendre rapidement les procédés de fabrication, les catégories de personnel, les devoirs des chefs d'entreprise et les contrôles des prix de revient.
5. Il doit savoir écrire clairement et agréablement.

OU LE TROUVER ?

Un être pourvu des cinq qualités ci-dessus doit faire un excellent technicien des relations humaines.

Une petite entreprise ne pourra pas engager quelqu'un qui possède à la fois ce degré de formation et d'expérience technique. Ces gens-là sont rares et très demandés. Les meilleurs bénéficient de très hauts salaires. Il vaut donc mieux que la petite entreprise forme un jeune plein de promesses au lieu de se contenter d'un médiocre soi-disant expérimenté.

Vous pouvez prendre un jeune contremaître qui poursuit ses études après l'usine, un jeune cadre du personnel ou administratif ou bien encore un professeur assistant de sciences sociales ou économiques dans une université ou un institut commercial. On peut encore le découvrir dans quelque organisme communautaire ou service social.

FORMATION SUR PLACE

Il doit être formé peu à peu « sur le tas ».

Deux de ses attributions offrent un excellent champ d'essai : l'orientation des nouveaux employés et l'information du personnel. En s'y

consacrant d'abord, il se familiarisera rapidement avec votre entreprise et votre personnel.

Sa formation technique et son expérience devront être acquises en dehors de la maison et il faudra qu'il consacre au moins un tiers de son temps à sa formation la première année — il peut

- 1 Joindre l' « American Management Association », la « Society for Advancement of Management » (associations américaines de chefs d'entreprise) Le « National Safety Council » (sécurité) et d'autres groupes qui s'intéressent aux relations entre le patronat et les travailleurs. Qu'il participe à leurs réunions dans le voisinage et s'efforce de rencontrer ceux dont la tâche correspond à la sienne. Qu'il assiste à leurs congrès et lise leurs publications.
- 2 Visiter les grandes ou les petites usines des environs, spécialement celles qui ont un bon programme de relations humaines. Les responsables de ces programmes ne lui refuseront ni leur temps ni leurs conseils.
- 3 Suivre des cours de relations humaines dans l'université d'État, ou des instituts spécialisés tels que celui de New Jersey. Ces établissements offrent une formation poussée, des entretiens, colloques, stages, etc.
- 4 Lire des périodiques tels que *Dun's Review and Modern Industry*, *Harvard Business Review*, *Business Week*, *Factory Management and Maintenance*, *Mill and Factory*, *Management Guide*, *The Management Review*, et *Personnel*.

Vous pouvez commencer par lui suggérer tout ou partie de ce qui précède. Si vous l'avez bien choisi, il ne tardera pas à établir lui-même son programme et sa progression.

AVEZ-VOUS DE QUOI LE PAYER ?

Il n'y a qu'une seule façon d'envisager la question. Que coûte-t-il ? Que procure-t-il ? Quelle est la différence ?

Commençons par un exemple précis. Vous engagez un « directeur du service des relations humaines » qui coûte à la société, traitement, frais généraux et dépenses secondaires comprises, 15 000 dollars par an. Que produit-il en échange ? Voilà quelques éléments dont il faut tenir compte :

- 1 Diminution du prix de revient de l'embauche. Amélioration du recrutement.
- 2 Moins d'erreurs de recrutement, soit moins d'abandons, diminutions des frais de formation, indemnités de casse, réduites, etc.
- 3 Mis en train plus rapide du personnel, soit hausse de la productivité.
- 4 Progrès dans la formation de l'ancien et du nouveau personnel. Donc hausse de la productivité grâce à l'assimilation des techniques professionnelles.
- 5 Amélioration de l'état d'esprit, donc hausse de la productivité, diminution des fautes, de la casse, etc.
- 6 Réduction des accidents et de leurs incidences budgétaires.
- 7 Participation du personnel accrue. Production d'idées utiles, de contremaîtres formés sur place, etc.
- 8 Meilleure compréhension des difficultés individuelles. Récupération d'employés de valeur. Détection rapide des sources de conflits, mauvais contremaîtres, disputes, plaintes.
- 9 Réduction des abandons de main-d'œuvre, par l'étude de leurs causes et de leurs remèdes.

10. Perfectionnement du contrôle — progrès de communication et d'information — élimination des erreurs de transmissions et autres quiproquos

Il est difficile de traduire tout cela en dollars. Mais prenons un exemple révélateur.

Le prix d'un abandon dans votre usine est de \$ 400 ce qui est peu dans le cas d'emploi d'ouvrier semi-spécialisé ou spécialisé. Votre collaborateur rembourse son salaire s'il vous économise le départ de trente-huit ouvriers par an.

Essayons autrement. Votre collaborateur rembourse-t-il son salaire s'il augmente votre productivité annuelle de cinq pour cent ?

Si nous nous arrêtons là, on nous accuserait à juste titre de partialité. En effet, ce n'est pas aussi simple. Votre directeur des relations humaines ne les améliorera pas forcément. S'il est incapable, il ne rapportera rien. Et si vous pensez « acheter » des relations humaines comme des emplacements publicitaires sans essayer d'améliorer vous-même le climat moral, cela aussi ne servira de rien.

Retirerez-vous tout de suite le bénéfice d'un bon programme ? Non certes. Les relations humaines ne se changent pas en un jour et le personnel se méfierait non sans raison si c'était le cas.

Un bon programme lancé par un bon directeur, avec la collaboration de la direction produit des résultats au bout de six mois. Mais il faut attendre deux années entières avant que le programme rende à plein.

Voici une décision d'homme d'affaires à prendre. Certaines entreprises ont vu ainsi réduire leur taux d'abandon de façon spectaculaire, d'autres ont amélioré leur organisation, d'autres ont vu leur productivité s'accroître.

Que pouvez-vous accomplir dans votre maison ?

Examinez objectivement votre cas et les données pertinentes.

POUR LES BUDGETS TRÈS LIMITÉS

Si vous n'avez pas d'argent pour engager un nouveau directeur, il faut que vous partagiez ces tâches entre vos cadres existants. Ou au contraire déléguez-leur une partie de vos tâches et chargez-vous des relations humaines.

Si vous divisez votre programme entre plusieurs, définissez nettement chaque tâche et partagez les responsabilités. Que chacun connaisse bien sa part de relations humaines, décidez ensemble ce que vous pourrez confier à des employés moins rétribués afin de pouvoir, vos cadres et vous, consacrer plus de temps aux problèmes de relations humaines.

ET VOUS ?

Ne parlons plus d'argent, voulez-vous. Il faut considérer que ce n'est pas là l'essentiel. Nous vous avons demandé plus haut : « Pourquoi fai-

tes-vous ce travail ? » Nous aurions pu dire . « Quel genre d'affaires voulez-vous diriger ? »

Les mauvaises relations humaines, toute question d'argent mise à part, empoisonnent une entreprise. Voulez-vous passer votre vie dans une atmosphère de contrainte, d'animosité, de suspicion et de méfiance ? Aimez-vous être détesté par votre personnel et que vos associés vous en veuillent ? Prenez-vous plaisir à entendre vos subordonnés vous dire une chose en sachant qu'ils en pensent une autre ? Souhaitez-vous des crises, des drames, être en état de tension perpétuel, passer au bureau le meilleur de vos soirées et de vos week-ends ?

Apparemment certains patrons sont ainsi. Ils aiment les disputes, l'ironie et la critique, et se moquent de l'opinion des autres. Le psychologue sait qu'il n'en est rien. Une telle attitude révèle des conflits intérieurs, de l'insatisfaction, un malaise évident et un cœur malheureux.

Parlons encore plus net. Avez-vous envie de vivre ? Combien d'hommes que vous connaissez ont-ils souffert de thromboses coronaires, d'hypertension, d'ulcères, de dépressions nerveuses et gâche leur vie familiale ? Tout être humain recherche la bonne conscience et précisément c'est le bienfait que les relations humaines peuvent apporter à une organisation.

Un directeur des relations humaines ne vous apportera pas cela automatiquement. Mais l'essentiel, c'est votre changement d'attitude. En créant ce poste, vous signifierez : « C'est une grave décision. C'est un commencement. J'ai décidé de faire quelque chose pour nos relations humaines. Il faut du temps. Nous commettrons des erreurs. Mais nous apprendrons au fur et à mesure, ce qui est l'essentiel. »

Si cette décision est prise, le choix du directeur est secondaire. Vous réussirez. Peut-être vous partagerez-vous la besogne. Peut-être emploierez-vous quelqu'un du dehors. Mais vous réussirez !