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

FOR AID USE ONLY

Batch 70

1. SUBJECT
CLASSI-
FICATION

A. PRIMARY

Development and economics

DM00-0000-G000

B. SECONDARY

Industries and industrialization

2. TITLE AND SUBTITLE

Le contremaitre au service de la petite industrie

3. AUTHOR(S)

Henderson, P.E.

4. DOCUMENT DATE

1962

5. NUMBER OF PAGES

40p.

6. ARC NUMBER

ARC

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS

AID/AFR/RTAC

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)

(In Collection: techniques am., 18)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER

PN-AAE-819

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS

Small scale industries
Supervisors

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
AID/AFR/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

le contremaître au service de la petite industrie

par **Philip E. HENDERSON**
Président du *Department of Economics
and Business Administration,*
Wilmington College, OHIO.

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

Traduction d'une brochure en langue anglaise intitulée
The Foreman in Small Industry
par Philip E. HENDERSON, Président
du *Department of Economics and Business Administration*
Wilmington College, Ohio
publiée par
The Small Business Administration, Washington, D.C.
(Small Business Management Series n° 14)

La présente édition en langue française a été préparée par REGIONAL TECHNICAL AIDS CENTER, AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT, DEPARTMENT OF STATES, WASHINGTON, D.C., dénommé *Centre Régional d'Éditions Techniques (C.R.E.T.)* de l'*Organisation Américaine pour le Développement International (A.I.D.)*.

Ce Centre a été chargé d'établir et de publier des traductions françaises de publications techniques dans le cadre du programme de coopération technique de l'A.I.D. dans les pays d'expression française.

Tous renseignements au sujet de ces publications devront être adressés à la *Mission Américaine de l'A.I.D., Ambassade des Etats-Unis d'Amérique* (capitale du pays d'où émane la demande).

AVANT-PROPOS

De plus en plus, ces dernières années, les chefs d'entreprise ont compris le danger de s'en remettre au hasard. L'analyse et la planification détaillées caractérisent chaque jour davantage la gestion des affaires sous tous ses aspects.

Pendant longtemps le rôle du contremaître dans les entreprises industrielles était livré au hasard comme l'était l'évolution du contremaître à l'intérieur de ce rôle. Ce sont les grosses entreprises, en général, qui les premières ont accordé au contremaître l'attention qu'il mérite. Mais en raison d'une concurrence sans cesse plus acharnée, il importe aujourd'hui que les petites entreprises, à leur tour, examinent de près ce problème. Les bons contremaîtres et l'emploi efficace des contremaîtres ne sont pas, à tout prendre, l'effet du hasard. Il faut mobiliser des connaissances, recourir à l'analyse et forger un plan d'action. Cette brochure a pour but d'aider les petits fabricants à apprécier la situation et à jeter les bases qui leur serviront à donner au rôle du contremaître une nouvelle ampleur. Le style en est simple et sans façon ; l'argument pratique et terre à terre. Les suggestions offertes sont présentées, pour la plupart, sous forme de mesures réalisables — et non d'abstractions théoriques.

Les sujets traités dans *Le contremaître au service des petites entreprises* vont d'une simple évaluation de la fonction du contremaître en passant par ses responsabilités et tâches en matière de formation jusqu'à ses rapports personnels et son évolution individuelle. Les exemples spécifiques dont se sert l'auteur devraient toucher virtuellement tous les exploitants de petites entreprises industrielles.

L'auteur, Philip E. Henderson enseigne à l'Ecole Commerciale de l'Université de Wilmington à Wilmington, Ohio. Il a consacré un temps considérable à l'étude du rôle du contremaître dans la petite industrie et les idées qu'il expose méritent la plus grande attention. Outre ses fonctions enseignantes, il participe en tant que membre aux travaux de l'Association Nationale des Contremaîtres, et en qualité de Secrétaire Associé, à ceux de la Société Taylor d'Organisation Scientifique. L'étude et la préparation de la brochure *Le contremaître au service des petites entreprises* ont été confiées aux soins administratifs de Wilford L. White, Chef du Service d'Aide en Organisation au sein de l'Administration des Petites entreprises. La rédaction, le travail artistique, le calendrier et la publication sont placés sous la direction de Edward L. Anthony également attaché à ce Service.

PRÉFACE

Aux Etats-Unis le mot « Foreman » (contremaître) a été employé tout d'abord par les magistrats pour désigner le Chef d'un jury, celui qui préside les délibérations du Jury, et qui assure la liaison entre le Jury et le tribunal. Le terme a été adopté ensuite par les industriels pour désigner le chef d'une équipe ou bien le responsable d'un atelier ou d'un service.

Au fur et à mesure que leurs rapports avec la main-d'œuvre gagnaient en importance, les dirigeants de l'industrie américaine accordaient une attention de plus en plus marquée au rôle du contremaître dans l'usine. Cette attention accrue résulte de la conviction d'un grand nombre de chefs d'entreprise que l'amélioration des rapports entre patrons et ouvriers ainsi que la sauvegarde du système américain de la libre entreprise dépendent, en partie, de la valeur du contremaître industriel en tant que chef. Cette affirmation pour vigoureuse qu'elle soit, demeure néanmoins vraie, en ce sens que le contremaître exerce une grande influence à la fois sur les rapports entre la direction et la main-d'œuvre et sur ce que pense l'ouvrier du système de la libre entreprise.

Si l'on examine tous les faits, il semble obligatoire que le contremaître ait un rôle de premier plan à jouer en ce qui concerne les rapports entre patrons et ouvriers. Il n'a pas le choix puisque les ouvriers, pour la plupart, travaillent directement sous les ordres d'un contremaître.

C'est lui qui leur donne leurs instructions, contrôle leur travail, distribue la paye, le matériel, les blâmes et les éloges.

Les ouvriers entrent rarement en contact avec quelqu'un de plus haut placé que le contremaître, par conséquent, *pour eux il représente la compagnie.*

En général les ouvriers estiment que les paroles et les actes du contremaître sont non seulement l'expression de sa propre personne mais reflètent également l'attitude de tous ses supérieurs y compris le président. Si les ouvriers aiment la façon dont le contremaître dirige son service, ils aimeront la compagnie. En revanche, si ses méthodes leur déplaisent, ils dirigeront leur mécontentement contre la compagnie. L'agitation qui en résulte provoque souvent des difficultés entre patrons et ouvriers ; les répercussions d'une telle situation s'étendant fréquemment à toute l'usine, voire à toute la communauté. Un ordre de grève n'est pas toujours lancé en vue d'obtenir une augmentation de salaire même si c'est la raison qui en est donnée officiellement. Parfois il s'agit d'un antagonisme imputable au contremaître qui remplit mal sa fonction de chef. Pour manifester cet antagonisme au grand jour on a déjà vu des ouvriers se mettre en grève, prenant prétexte des salaires.

Donc, à l'époque actuelle, les chefs d'entreprises cherchent des contremaîtres possédant les qualités de chefs indispensables au maintien des bons rapports avec leurs ouvriers. Si les directeurs recherchent des gens ayant déjà fait leurs preuves, ils sont prêts en outre à consacrer des moyens considérables à la formation de personnes douées de la faculté de conduire et de comprendre leurs semblables. Les directeurs d'une compagnie ont intérêt à ce que l'ouvrier se plaise chez eux, car son état d'esprit influe sur la marche générale des affaires. Mais il leur incombe, en plus d'assurer à cet ouvrier un travail dont il tirera une satisfaction personnelle. Le contremaître, lui, s'il est un bon chef, saura rehausser l'intérêt que l'ouvrier porte à son travail et quand les gens travaillent avec plaisir les problèmes qui opposent patrons et ouvriers tendent à disparaître.

Au cours des dernières années les chefs d'entreprise se sont également aperçus qu'en vertu de sa position, le contremaître exerce une grande influence sur l'attitude de l'ouvrier vis-à-vis du système de la libre entreprise. Lorsque l'ouvrier n'aime pas son contremaître cette antipathie se reporte souvent sur la compagnie elle-même et, comme la compagnie est un produit du système de la libre entreprise, il risque de juger, par extension, l'ensemble du système d'après ce qu'il pense de la compagnie qui l'emploie.

Si l'on examine la position du contremaître en fonction des rapports direction-main-d'œuvre et de la sauvegarde du système de la libre entreprise, on constate que ce personnage joue un rôle primordial sur la scène industrielle. Pour cette raison je me félicite de voir avec quel intérêt sans cesse croissant les chefs de l'industrie se penchent sur les problèmes du contremaître.

J'ai puisé à de nombreuses sources en rédigeant cette brochure — auprès de l'industrie, des universités et du gouvernement. Si elles ne sont pas toutes citées, c'est uniquement par souci de brièveté et facilité de lecture. Il ne faut voir là ni négligence ni manque de courtoisie. En conclusion, je tiens à remercier tous ceux qui ont collaboré à la mise au point de cette brochure et tout particulièrement Harold B. Lyda attaché au Ministère du travail des Etats-Unis, pour son importante contribution à la préparation du texte définitif.

Lynchburg, Ohio, 1953.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Chapitre</i>	<i>Pages</i>
I. LA FONCTION DU CONTREMAÎTRE	1
Ses tâches et ses responsabilités	1
Son autorité	2
Les problèmes particuliers du contremaître dans une petite usine	3
II. LES RESPONSABILITÉS FONDAMENTALES D'UN CONTREMAÎTRE .	5
Satisfaire aux délais de production	5
Maintenir les normes qualitatives	7
Freiner les prix de revient	8
La Direction au service du contremaître pour une plus grande efficacité	12
III. LE RÔLE DU CONTREMAÎTRE DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION	14
La formation des nouveaux employés	14
La formation d'employés promus à de nouveaux postes ..	15
La formation d'un suppléant	15
Autres responsabilités relevant de la formation	16
IV. LES RAPPORTS ET CONTACTS PERSONNELS DU CONTREMAÎTRE.	17
Ses rapports avec les ouvriers	17
Ses contacts avec les chefs d'autres services	18
Ses rapports avec ses supérieurs	18
Ses contacts avec les syndicats et fonctionnaires syndicaux .	19
Ses contacts avec le public	19
V. LA FORMATION DE MEILLEURS CONTREMAÎTRES	20
Les qualités indispensables aux contremaîtres	20
Comment trouver des candidats	23
Quelle formation donner?	23
La solution du problème dans les petites usines	24
Comment mesurer les résultats	26
Comment la Direction développe les aptitudes du contre- maître	27
OUVRAGES DE RÉFÉRENCE	28
BIBLIOGRAPHIE	29

LA FONCTION DU CONTREMAITRE

Ses tâches et ses responsabilités. Son autorité. - Les problèmes particuliers du contremaître travaillant dans une petite usine

Le contremaître est le membre du personnel de gestion d'une usine qui a reçu pour mandat de diriger un atelier, une activité ou un service. Aux yeux des ouvriers de son atelier, c'est lui le chef. C'est vers lui qu'ils se tournent pour obtenir instructions et contrôle ; et il assume la responsabilité de tout le travail exécuté par ceux qui sont placés sous ses ordres. Bref, il est le représentant immédiat de la direction. A ce titre, il occupe une position-clef à la fois comme chef de production et dans les relations entre la direction et les employés.

SES TACHES ET SES RESPONSABILITÉS

Le contremaître a pour mission d'employer la main-d'œuvre, les machines et le matériel qui lui sont affectés de telle manière que la production soit assurée selon les conditions stipulées par ses supérieurs. La réalisation de ce but lui impose de nombreuses servitudes et de multiples responsabilités.

Ses tâches dans le domaine des relations humaines

1. Entretenir de bons rapports avec les employés d'autres services de l'usine, ses chefs, les clients, les syndicats et le public.
2. Répondre aux doléances — c'est là une de ses fonctions primordiales.
3. Connaître à fond les articles de la convention syndicale, le cas échéant, et diriger son atelier en s'y conformant rigoureusement.
4. Connaître à fond la ligne de conduite de la compagnie et transmettre aux ouvriers l'interprétation qu'il en a reçue de ses directeurs.
5. Exercer son autorité et son contrôle sur le personnel qui lui est affecté.
6. Stimuler et entretenir chez ses employés un intérêt pour leur travail.
7. Etre disponible lorsque les ouvriers dont il est responsable ont besoin d'une aide ou d'un conseil, que ce soit d'ordre professionnel ou personnel.

Ses tâches relatives à la formation

1. Mettre les débutants qui lui sont affectés au courant des pratiques de la compagnie.
2. Veiller à ce que les débutants reçoivent une instruction professionnelle adéquate.
3. Former un suppléant qui puisse le remplacer en cas d'absence, d'avancement ou de démission.

Ses responsabilités en matière de production

1. *Calendriers* - On compte sur lui pour réaliser les programmes de production conformément aux horaires fixés par ses chefs ; pour assurer la coordination des diverses activités à l'intérieur de son service afin d'éviter retards et embouteillages ; et pour veiller à ce que les ouvriers, le matériel et les machines dont il est responsable travaillent à plein rendement.
2. *La qualité* - C'est à lui qu'il appartient de protéger le client contre la livraison de produits défectueux grâce aux précautions appropriées prises à l'atelier.
3. *Les coûts* - Il lui incombe de maintenir les prix de revient dans les limites du budget approuvé par ses supérieurs.
4. *Fonctions globales concernant la production* - On compte sur lui pour se tenir au courant des méthodes et procédés nouveaux susceptibles d'améliorer la qualité, de diminuer les retards et réduire les prix de revient. Il doit également vérifier que toutes les opérations relevant de la production soient exécutées conformément aux règlements de sécurité en vigueur dans l'usine.

S'il est vrai que les fonctions du contremaître varient forcément d'une usine à l'autre, l'énumération que nous en donnons ci-dessus comprend les responsabilités fondamentales associées en général au poste de contremaître.

SON AUTORITE

Le contremaître a l'autorité, déléguée par ses directeurs, de prendre des décisions et d'agir. Quoique là aussi cette autorité varie selon les circonstances, toutefois chez la plupart des contremaîtres, elle porte sur les activités générales suivantes :

Contrôle - Ce qui implique l'autorité d'exercer un contrôle total sur les ouvriers, le matériel, les machines et les fournitures affectés à son service dans les limites qu'impose la ligne de conduite de la compagnie.

L'emploi des moyens de production. Ce qui implique l'autorité de réquisitionner matériel, fournitures, main-d'œuvre et d'engager certains autres frais ne dépassant pas les limites de son budget approuvé.

Maintien de la qualité. Cette attribution lui donne le droit de refuser tout article sortant de son atelier qu'il juge inférieur aux normes de qualité prescrites par ses directeurs.

Contrôle du travail. Cette responsabilité donne à certains contremaîtres l'autorité d'embaucher et de congédier leur personnel.

L'influence du contremaître dépasse souvent son autorité telle qu'elle est définie. Dans certains cas, son supérieur le considère comme son représentant personnel et de ce fait les recommandations du contremaître revêtent une importance considérable. Par exemple, on examine avec le plus grand soin celles concernant le personnel, les avant-projets d'un produit, la nécessité d'agrandir l'atelier, des formules ou procédés nouveaux en matière de production, l'achat de matériel neuf, car en général, il touche ces problèmes de plus près que tout autre dirigeant de l'usine. Aux yeux des ouvriers, l'autorité du contremaître à l'intérieur de son atelier est entière. Si par hasard il y a un doute sur ce point, la faute revient aux chefs du contremaître qui ne le soutiennent pas avec suffisamment d'énergie.

Lorsqu'il exerce son autorité et assume ses responsabilités, le contremaître agit en qualité de membre d'une équipe, l'équipe de gestion. Mais comme toujours, quand il est question d'un travail d'équipe, il doit également compter sur ses chefs pour obtenir conseils, directives et renseignements. Parallèlement, ses chefs dépendent de lui pour leur fournir renseignements et suggestions. Faire mûrir dans l'esprit des directeurs cette notion de travail d'équipe, c'est peut-être là l'élément d'aide isolé le plus précieux qu'on puisse fournir au contremaître. Il favorise une plus étroite coopération entre son atelier et les autres services, coopération qui profite à toute l'usine. En outre, le contremaître a besoin de la coopération et de l'appui de tous les services auxquels il a affaire s'il doit bien s'acquitter de sa tâche.

LES PROBLEMES PARTICULIERS AU CONTREMAITRE D'UNE PETITE USINE

Les problèmes d'un contremaître dans une petite usine diffèrent souvent de ceux d'un contremaître employé par une grosse maison. Cette vérité repose sur deux raisons fondamentales.

D'abord, les petites usines ne peuvent pas toujours se permettre la création de services spécialisés, partie intégrante de l'organisation d'une grosse usine. Par exemple, relativement peu nombreuses sont les petites usines qui bénéficient de la présence d'un chronométrateur, de contrôleurs de production à plein temps ou de services uniquement chargés de l'entretien des machines. L'absence d'un personnel spécialisé n'empêche pas que ce travail doive être assuré et bien souvent c'est au contremaître qu'en revient la responsabilité. Donc, on peut dire que les fonctions et les problèmes du contremaître au service d'une petite usine couvrent, en général, un champ plus vaste que ceux de son collègue attaché à une grosse entreprise.

Ensuite, de par sa structure, la petite usine fonctionne d'une façon plus intime et par conséquent les rapports entre chefs de service revêtent un caractère plus personnel. Les gens finissent par se connaître beaucoup mieux que ne le peuvent ceux qui appartiennent à des compagnies très importantes. Et tout naturellement, les chefs de service

4 LE CONTREMAITRE AU SERVICE DE LA PETITE INDUSTRIE

comptent davantage les uns sur les autres pour obtenir un coup de main ou un conseil. En pareille circonstance le contremaître doit soigner doublement les bons rapports personnels existants car il suffit d'une seule expérience malheureuse impliquant un seul chef de service pour que naisse un malentendu susceptible de lui créer des difficultés avec les chefs de plusieurs autres services. Si un tel incident survient conduisant à une moins bonne coopération entre son atelier et d'autres services, le contremaître se dévalorise considérablement auprès de sa compagnie. Cela explique pourquoi il lui faut occuper le rang de membre approuvé de la famille — en fait comme en paroles, autrement la petite usine n'a que faire de lui. En conclusion, plus l'usine est petite plus sont importantes les relations personnelles.

LES RESPONSABILITÉS FONDAMENTALES D'UN CONTREMAÎTRE

Satisfaire aux délais de production, maintenir les normes qualitatives. - Freiner les prix de revient. - La Direction au service du Contremaître pour une plus grande efficacité.

Le contremaître a les trois responsabilités fondamentales suivantes :

1. Satisfaire aux délais de production,
2. Faire correspondre la production aux normes qualitatives,
3. Réaliser le programme de production moyennant un minimum de frais.

A moins de pouvoir s'acquitter correctement de ces trois responsabilités un contremaître est incapable de répondre aux exigences de sa tâche.

SATISFAIRE AUX DELAIS DE PRODUCTION

Le service du contremaître doit assurer un certain contingentement en matière de production afin de contenter les clients désireux de prendre livraison de leurs commandes dans un délai donné. En vue de garantir la ponctualité des livraisons, un des chefs du contremaître, en consultation avec ce dernier, le service des ventes et d'autres services intéressés, met au point un programme de travail. Ce programme devient le calendrier qui régit toutes les opérations. Il précise l'ultime limite du délai autorisé pour la production d'un nombre donné d'unités. En ce qui concerne les calendriers, le contremaître devrait s'efforcer non seulement de les respecter, mais d'accélérer la production de façon à prendre de l'avance dans la mesure où les moyens de son service le permettent.

L'observation des délais limites exige du contremaître qu'il établisse une série de chiffres qui, à la fin de chaque journée de travail le renseigne sur le rendement de son atelier et lui indique si son service est suffisamment bien organisé pour satisfaire aux délais de production. Faute de posséder ces indices, la possibilité de respecter les délais devient purement aléatoire.

Par exemple, si le programme prévoit la production de 220 unités dans un mois de 30 jours, le contremaître sait que son atelier dispose de 22 jours ouvrables pour accomplir le travail demandé. Lorsqu'au

cours d'une journée donnée l'atelier sort moins de 10 unités, le contremaître, se rendant compte qu'il prend du retard, applique les mesures correctives nécessaires avant d'atteindre la date limite. Ces chiffres intéressent également les directeurs et le contremaître se doit de les tenir constamment au courant des progrès réalisés par rapport au rendement prévu.

Parfois la production prend du retard pour des raisons qui réclament l'intervention d'une autorité supérieure. Par exemple, des livraisons de matières premières indispensables à la fabrication du produit fini qui subissent un retard par la faute du fournisseur ; une maladie exceptionnelle qui impose à d'autres des heures supplémentaires et ajoute aux frais : ou il se peut qu'une machine tombe en panne retardant la production à tel point qu'il faille remanier entièrement le programme de travail.

Toutefois, la plupart des causes responsables d'un retard sont dues à des conditions régnant à l'intérieur de l'atelier même. L'habileté dont fait preuve le contremaître en identifiant ces raisons et en y remédiant témoigne de ses capacités à remplir le rôle qui lui est assigné. Voici quelques-unes des situations les plus courantes que son autorité lui permet de corriger :

Entreposage des matières premières - Si les matières premières destinées à la production sont entreposées dans un endroit mal commode, difficile d'accès ou très éloigné de l'atelier, les ouvriers perdent beaucoup de temps précieux prévu pour la production à faire la navette entre les magasins et les machines. Un agencement plus rationnel apporte fréquemment une solution au problème de retard. C'est au contremaître de comprendre l'importance de réserver aux entrepôts le meilleur emplacement possible.

Horaire équilibré - Il arrive souvent que les ouvriers travaillant à la production d'une partie du produit prennent de l'avance sur leurs camarades engagés à la fabrication d'autres pièces. En conséquence, les ouvriers chargés de sortir le produit fini restent inactifs en attendant les retardataires. Afin de pouvoir respecter le calendrier, tous les éléments composants du produit doivent sortir dans les délais prévus, donc le contremaître est fréquemment obligé de faire une nouvelle répartition des hommes et des machines affectés à une phase donnée du travail s'il veut conserver un juste équilibre au rendement des diverses opérations.

Simplification du travail - Les opérations qu'exécute chaque ouvrier sont parfois si nombreuses ou si dissociées que le rythme de la production s'en trouve ralenti. En ce cas, on peut activer la production en simplifiant la tâche de chacun de manière à réduire le nombre d'étapes qu'elle comporte. Selon la nature du produit fabriqué cette solution permet souvent de gagner du temps grâce à la suppression de mouvements nécessaires au passage d'une étape à l'autre. Le contremaître ne doit pas manquer d'examiner cette possibilité qui souvent ouvre la voie à une production accélérée.

L'emploi des machines - Il est indispensable que le contremaître

prévoit son programme d'après une suite logique des opérations et un équilibre chronométrique s'il veut tirer un rendement maximum de chacune des machines disponibles. Chaque machine doit également faire l'objet d'un contrôle et d'un entretien réguliers afin que soient évitées des pannes qui disloquent la production (Pour obtenir d'autres renseignements sur cette question, voir « Other Management and Technical Aids », p. 28).

L'emploi de la main-d'œuvre - Placer les ouvriers aux postes où leur travail donnera le meilleur rendement contribue à satisfaire aux exigences du calendrier de production. Il faut que le contremaître connaisse le rendement de chacun de ses employés, qu'il établisse des comparaisons afin de distinguer les plus lents et les convoquer en consultation. Un traînard est susceptible d'assurer un meilleur rendement si on le change de poste. Le contremaître doit maintenir entre les ouvriers, les machines et le matériel de son atelier un minutieux équilibre, faute de quoi il s'ensuivra un dérèglement de la production et à la longue une impossibilité de respecter le calendrier.

MAINTENIR LES NORMES DE QUALITES

La production doit correspondre aux normes qualitatives prescrites par la direction car le client renverra tout article qui ne satisfait pas à ces normes. Si le nombre des articles retournés atteint un chiffre important, la réputation et le prestige de la compagnie en pâtissent. Pour éviter la situation embarrassante créée par la vente de marchandise défectueuse, les compagnies, pour la plupart, font contrôler les produits avant leur expédition au client. Si le contrôle révèle que le produit est conforme aux normes qualitatives, son expédition est approuvée. Dans la négative, on refuse le produit qui est renvoyé pour retouche à l'atelier. Ce genre d'inspection se nomme couramment « contrôle de qualité ». Certaines usines, surtout celles qui fabriquent des articles exigeant une garantie de sécurité absolue (tels que les parachutes) font inspecter *chaque* pièce avant de l'approuver. Etant donné la cherté de cette méthode, d'autres usines appliquent un type de contrôle dit de « *qualité statistique* ». Ce système consiste à faire contrôler un seul article sur un nombre donné d'articles, en présumant que si les articles contrôlés sont recevables, les autres le seront également. Ce système se répand de plus en plus et obtient de bons résultats dans les usines où on l'emploie.

La solution idéale est de faire contrôler le produit fini par quelqu'un qui soit responsable devant le chef du contremaître. Arrangement souhaitable car le contrôleur vérifie la production dont le contremaître porte la responsabilité et une personne n'ayant aucune obligation vis-à-vis de ce dernier ou qui n'a pris aucune part à la production est susceptible de juger plus objectivement. Toutefois, il se peut que dans des usines de moindre importance le contremaître lui-même soit chargé du travail de contrôle.

Quel que soit le système adopté, le contremaître fera bien de conserver les renseignements suivants concernant les articles refusés en vue d'améliorer la qualité de la production.

1. Le nombre d'article refusés dans l'usine par jour, par semaine, ou par mois - (selon ce qui est le plus pratique).
2. Le nombre d'articles refusés par le client, par jour, par semaine, ou par mois.
3. Le nom de l'ouvrier qui a fabriqué l'article, si ce renseignement est connu.

Le contrôleur devrait tenir informés à la fois le contremaître et ses supérieurs du nombre d'articles qu'il a refusés. Les supérieurs du contremaître devraient tenir informés le contremaître et le contrôleur du nombre d'articles refusés par les clients. Les trois intéressés devraient se servir de ces données pour déterminer si le nombre des articles refusés est exagéré. Si le nombre des refusés dépasse le taux moyen, il incombe alors au contremaître de procéder à un contrôle auprès des employés responsables et de réexaminer ses méthodes de travail afin de découvrir quel remède il convient d'y apporter. Mais même si le nombre des refusés est inférieur au nombre admis, le contremaître devra s'efforcer de trouver le moyen de le réduire encore davantage. *Les meilleurs contremaîtres ont la plus faible proportion de pièces refusées.*

FREINER LES PRIX DE REVIENT

Le meilleur moyen de rendre le contremaître attentif aux prix de revient est de lui faire contrôler les coûts à l'aide de son budget d'atelier. Cette observation est juste car il doit se cantonner dans ses limites budgétaires ou alors, s'il y a dépassement, en donner les justifications. Dans de nombreuses usines, le comptable prépare un relevé mensuel précisant les catégories de dépenses détaillées imputées à chaque service par rapport au montant prévu. Ce relevé est utile à la direction puisqu'il indique dans quelle mesure le contremaître a réussi à contrôler ses dépenses au cours du mois précédent. Il sert également de guide au contremaître en lui signalant les dépassements du budget et lui permettent de faire les ajustements nécessaires.

Toutefois, s'il veut que son service fonctionne avec un maximum d'efficacité, le contremaître ne peut pas attendre la fin du mois pour connaître les résultats. Il lui faut savoir le lendemain comment il a travaillé la veille ; en d'autres termes, il lui faut des chiffres de frais quotidiens qu'il peut comparer avec des chiffres budgétaires quotidiens. Ces chiffres, il peut les établir lui-même approximativement. Il lui suffit de prendre comme base de calcul le relevé budgétaire du mois précédent et d'en obtenir des chiffres représentant un budget quotidien moyen, ce qui lui donne une assez bonne indication de ce que devraient être ses frais quotidiens maximums pour le mois en cours. Ensuite, le lendemain il fera une estimation qui lui apprendra quels ont été ses frais approximatifs de la veille. En comparant les estimations de la

veille avec sa prévision budgétaire quotidienne, il sera à même de juger raisonnablement bien si ses frais bénéficient d'un contrôle efficace. Des rapports quotidiens précis seraient naturellement préférables aux estimations mais souvent les petites usines n'ont pas les moyens leur permettant de tenir des comptes de frais détaillés sur une base quotidienne.

Il convient que le contremaître lui-même assure la préparation du budget de son atelier. Non seulement cette pratique lui donne-t-elle conscience de l'importance de sa responsabilité, mais en même temps, répond à la logique et au réalisme. Le contremaître connaît plus intimement que quiconque les besoins de son service et si la préparation du budget est confiée à quelqu'un qui touche de moins près les activités de l'atelier il sera fatalement incomplet obligeant le contremaître neuf fois sur dix à demander une autorisation de dépassement de budget en raison d'un oubli commis au moment de son élaboration initiale. Si une fois que le contremaître a préparé son budget, ses directeurs veulent réduire certains coûts estimatifs, ils disposent alors de chiffres plus réalistes qui leur serviront à faire les ajustements qu'il convient.

Une fois son budget fixé, il faut que le contremaître comprenne clairement que ses dépenses doivent rester dans les limites prévues. L'autorisation de dépasser le montant du budget ne devrait être accordée que sur sa demande spécifique et seulement après détermination du montant de la somme excédentaire et du type de dépenses visé. Un bon contremaître cherche non seulement à ne pas déborder les limites de son budget mais à comprimer ses dépenses autant que possible en deçà de ces limites car en bon administrateur il s'efforce de réaliser son programme de production aux moindres frais.

Afin qu'un rapport budgétaire puisse servir efficacement au contrôle des dépenses d'un atelier, le service de comptabilité devrait le diffuser chaque mois en version définitive. Cette version indiquerait à la fois les frais mensuels réels et les frais prévus relatifs aux postes suivants :

1. Main-d'œuvre directe.
2. Main-d'œuvre indirecte.
3. Matériel.
4. Entretien.
5. Fournitures (y compris les outils).
6. Eclairage, chauffage, énergie et téléphone.

Ces frais sont contrôlables (certains bien entendu plus facilement que d'autres), point que le contremaître devrait toujours avoir présent à l'esprit. D'autres frais non contrôlables figurent aussi d'habitude dans le rapport budgétaire. Mais du moment que le contremaître reçoit des rapports couvrant ses frais contrôlables, il possède une indication qui l'aide à orienter ses efforts vers une amélioration du rendement de son atelier.

Le contremaître doit être constamment attentif aux frais qui résultent de toutes les activités de son atelier. Les paragraphes suivants décrivent quelques-uns des postes sur lesquels il lui faut exercer une vigilance particulière s'il veut réussir à freiner ses dépenses.

Frais de main-d'œuvre directe - Réduire les frais en diminuant les

salaires n'est pas un procédé couramment appliqué car des salaires moins élevés attirent des gens moins qualifiés et, à la longue, une diminution des salaires conduit souvent à une augmentation des frais de main-d'œuvre. Il est notable que certains ateliers sont même parvenus à réduire leurs frais en augmentant les salaires. En offrant de meilleures conditions, ils s'attiraient des ouvriers plus capables et réussissaient ainsi à assurer leur production avec un effectif moins important. Les frais de main-d'œuvre qui peuvent et doivent faire l'objet d'un contrôle sont ceux qu'occasionnent l'absentéisme, la rotation de personnel, les accidents et le mauvais emploi des ouvriers.

Tout ouvrier coupable d'un absentéisme exagéré grève le budget de l'atelier car à chacune de ses absences il faut réorganiser le programme de travail — ce qui coûte de l'argent. Ce genre de problème devrait se régler sur le plan personnel entre le contremaître et l'intéressé selon le bien-fondé de chaque cas d'espèce.

La rotation de main-d'œuvre trop élevée coûte également cher à l'atelier. Les organisations de recherche évaluent à \$ 300 en moyenne les dépenses qu'entraînent l'engagement et la formation d'un nouvel employé. En fait, c'est exact. Aux frais qu'impose l'engagement d'un ouvrier il faut ajouter ceux d'une période de rûdage, quelques semaines au moins, avant que son allure atteigne celle des ouvriers expérimentés. On parvient fréquemment à atténuer ce problème en obtenant de chaque employé les raisons de son départ. Le service du personnel ainsi que le contremaître ont intérêt à connaître ces raisons qui permettent d'apporter un remède à la situation. Un taux de rotation élevé est souvent dû au mauvais choix des candidats, à des salaires insuffisants ou à une mauvaise surveillance de la part du contremaître. (Pour des renseignements complémentaires sur ces questions, voir « Other Management and Technical Aids », p. 28, brochure éditée par « The small business administration »).

Lorsqu'un ouvrier est frappé d'incapacité à la suite d'un accident du travail, la compagnie se trouve non seulement privée momentanément de ses services mais risque d'avoir à payer des frais d'hospitalisation, des majorations d'indemnités de compensation et de taux d'assurance, et éventuellement des procès. Bien que ces postes ne soient pas tous inscrits au budget du contremaître, certains comme l'hospitalisation et divers autres entrent dans ses frais de main-d'œuvre.

Si le contremaître occupe insuffisamment un ouvrier travaillant à plein temps, il fait monter le prix de la production, non seulement du fait que l'ouvrier est payé pour des heures d'inactivité, mais parce que la non-utilisation des heures de main-d'œuvre régulières risque d'obliger le contremaître à prévoir des heures supplémentaires afin de pouvoir respecter les délais de production. La meilleure façon de garantir le plein emploi de tous ses ouvriers c'est qu'avant de quitter l'atelier le soir, le contremaître organise le travail du lendemain.

Frais de main-d'œuvre indirecte

Il s'agit ici de frais qui n'intéressent pas directement les coûts de

production ou de fabrication, tels que, par exemple, le balayage des locaux et la réparation des machines. En vue de maintenir au niveau minimum ces frais de main-d'œuvre indirecte, le contremaître devra surveiller deux postes d'une importance capitale : les frais d'entretien des machines et les frais de manutention des matières premières (Pour des renseignements complémentaires sur ce point, voir « Other Management and Technical Aids », p. 28).

L'expérience prouve qu'il est plus économique de faire contrôler les machines à intervalles réguliers et de remplacer les pièces usées que d'attendre la panne. En effet, quand une machine tombe en panne sa réparation coûte en général plus cher que son entretien en bon état moyennant une inspection périodique. En outre, une panne de machine disloque la production entraînant des frais encore plus considérables.

Un des postes parmi les plus négligés de la catégorie « Main-d'œuvre indirecte » est celui de la manutention des matières premières. Dans l'industrie électrique, par exemple, il a été estimé que 36 % du dollar Main-d'œuvre sert à payer le déplacement du matériel destiné à la production. Lorsque le matériel arrive à l'usine on le transporte d'abord à l'entrepôt où il risque d'être déplacé plusieurs fois pour faire place à de nouvelles livraisons. Ensuite on le transporte à l'atelier où plusieurs autres déplacements sont possibles avant qu'il ne trouve son emploi. Un pareil processus conduit à des frais excessifs de main-d'œuvre indirecte, mais de surcroît majorc le prix du matériel, car plus on le déplace, plus il risque d'être endommagé.

Emploi des matières premières - Le contremaître a la possibilité de réduire le coût des matières premières en mettant au point des méthodes normalisées pour découper une pièce et en les faisant appliquer par ses employés. Presque toutes les pièces correspondent à des dimensions-types et se prêtent à des méthodes de coupe stabilisées qui permettent de réaliser des économies considérables. Un fabricant de meubles, par exemple, a constaté qu'un seul morceau de contreplaqué aux dimensions courantes de 4 pieds sur 8 suffit pour fabriquer une petite bibliothèque en laissant un surplus de 1/2 pied à condition de couper la pièce d'une certaine façon. En s'y prenant autrement, il faut deux de ces morceaux de contreplaqué et la quantité excédentaire est plus grande. Ces restes pour la plupart, ne peuvent servir, les autres ne sont utilisables qu'au prix d'une désorganisation de la chaîne de montage. Les matières premières entrent pour une large part dans les coûts de la production et leur emploi judicieux contribue à freiner les prix de revient.

Emploi des machines - Les machines coûtent de l'argent qu'elles soient ou non employées parce qu'elles se déprécient et se démodent. Afin d'en justifier les frais, il faudrait que les machines fonctionnent à plein rendement à tous moments, grâce à une bonne organisation du travail. Donc, avant de rentrer chez lui le soir il convient que le contremaître sache avec précision comment seront occupés chaque

ouvrier et chaque machine dès l'ouverture de l'atelier le lendemain matin.

Amélioration des méthodes

Ajouté aux autres talents qu'il lui faut exercer en vue de freiner les coûts, le contremaître doit jouer le rôle « d'expert en efficacité » ; constamment sur le qui-vive, à la recherche de nouvelles méthodes de production plus pratiques et plus économiques. Il doit tenir compte, entre autres choses, du nombre de pas qu'un ouvrier est obligé de faire pour passer d'une opération à une autre. Une nouvelle disposition du matériel amènera des économies si le nombre de pas de l'ouvrier s'en trouve diminué. Le contremaître doit également prendre en considération le nombre de gestes qu'un ouvrier est obligé d'accomplir lorsqu'il exécute une opération donnée. Si, grâce à un changement de méthode, certains gestes devenaient superflus, alors le contremaître aurait fait faire des économies à sa compagnie.

En cherchant à améliorer l'efficacité de son atelier, le contremaître réalisera des solides progrès s'il sollicite des idées auprès de ses employés, mieux à même de remarquer beaucoup de choses qui lui échappent, soit qu'il ne les touche pas d'assez près, soit qu'il est trop occupé. Parfois, les meilleures idées destinées à développer l'efficacité dans une usine émanent des employés. L'institution d'un véritable plan organisé et lancé par le contremaître incitera les employés à mettre au point et à soumettre leurs suggestions. Un tel plan, à condition d'être appuyé énergiquement, se révèle un excellent moyen permettant d'accroître l'efficacité industrielle.

LA CONTRIBUTION A L'ACCROISSEMENT DE L'EFFICACITE QUE LA DIRECTION PEUT OFFRIR AU CONTREMAITRE

La direction peut faire trois choses au moins qui aideront le contremaître à accroître l'efficacité de son atelier.

Lui donner voix au chapitre en ce qui concerne l'achat des matières premières, l'outillage et le matériel. Etant familiarisé de par son activité quotidienne avec tous ces éléments qui meublent son atelier, il connaît les qualités et les défauts de chacune des marques de fabrique qu'ils représentent. Il sait quels facteurs tendent à accélérer la production et ceux qui n'en font rien. Point n'est besoin de donner au contremaître le dernier mot au sujet des achats destinés à son atelier, mais il devrait avoir au moins la possibilité d'exprimer son avis. Ses suggestions influenceront presque toujours sur le choix définitif ce qui est susceptible d'aboutir à l'adoption d'un matériel plus efficace et à un meilleur moral chez les ouvriers.

Lui laisser le choix de ses employés. Le bureau du personnel devrait s'occuper du recrutement des employés en se basant sur les demandes formulées par le contremaître. Mais il serait bon que l'autorité de celui-ci

lui permette de distinguer parmi les candidats envoyés par le service du personnel ceux qu'il souhaite avoir chez lui. Une politique qui lui donne la possibilité de choisir les personnes qu'il juge les plus capables de travailler comme il entend, crée une meilleure ambiance dans l'atelier et confère au contremaître le prestige nécessaire à l'accomplissement de sa tâche. Sans déroger aux principes établis par le service du personnel en matière de recrutement il conviendrait de réserver la liberté du choix de ses employés au contremaître dans le cadre de ces principes.

Habiller le contremaître à recommander ou à refuser des augmentations de salaires. Si le contremaître désire voir augmenter le salaire d'un de ses employés, il faudrait qu'il ait le pouvoir de recommander cette augmentation. En outre, on devrait s'efforcer de lui donner satisfaction à condition de ne pas aller à l'encontre des principes généraux de la compagnie régissant les questions du personnel. Le prestige du contremaître s'en trouve rehaussé et cette pratique donne aux ouvriers l'assurance qu'une augmentation de salaire ne dépend pas uniquement d'une instance supérieure étrangère à leur travail. Inversement, si de l'avis du contremaître l'allure d'un ouvrier ne justifie pas l'augmentation proposée, il devrait avoir autorité de la refuser. Si l'usine était syndiquée, il conviendrait bien entendu d'apporter à ces procédés les ajustements appropriés.

LE ROLE DU CONTREMAITRE DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

La formation de nouveaux employés. - La formation d'employés promus à de nouveaux postes. La formation d'un suppléant. - Autres responsabilités relevant de la formation

Le contremaître doit assurer certaines fonctions relatives à la formation — que l'usine ait ou non un service spécial à cet usage — car il existe certaines méthodes et techniques qui sont particulières à un grand nombre de travaux. Lorsqu'il s'agit d'une petite usine, il est souvent difficile que quelqu'un en dehors d'un service donné soit complètement au courant des méthodes et techniques qui y sont appliquées. En outre, des changements de méthodes interviennent parfois si rapidement qu'un service centralisé de formation serait incapable de se tenir à jour.

LA FORMATION DE NOUVEAUX EMPLOYES

Le contremaître a trois responsabilités en ce qui concerne la formation de nouveaux employés.

Expliquer les principes de la compagnie - Quand le nouvel employé se présente au travail, le contremaître a la responsabilité de le familiariser avec tous les principes de la compagnie qui le toucheront directement ; par exemple, les règlements relatifs au salaire, y compris temps d'inactivité et heures supplémentaires, allocations et augmentations basées sur l'ancienneté, dispositions relevant de conventions syndicales et avancements ; les régimes d'assurance pris en charge par la compagnie ; indemnités des ouvriers et les droits des travailleurs au titre de chacune de ces mesures. Etant donné leur importance, ces points constituent une partie essentielle de l'orientation du nouvel employé.

Instruction englobant toutes les opérations de l'atelier - Il appartient également au contremaître de présenter le nouveau à ses camarades d'atelier, de lui expliquer les tâches de chacun, de lui montrer les différents types de matériel en lui indiquant l'usage, et de lui expliquer les règlements de sécurité en vigueur. Il importe aussi qu'il fasse comprendre au nouveau la place qu'occupe son travail par rapport à l'ensemble du service et à l'ensemble de la compagnie, et qu'il lui

décrive succinctement l'organisation globale de la compagnie. Grâce à ces éclaircissements l'employé aura une juste perspective de son nouveau travail et un aperçu général de la marche de l'usine.

L'entraînement de l'employé dans ses nouvelles fonctions - Il incombe au contremaître de s'assurer que le nouvel employé fasse l'objet d'un bon rôdage. Cela se fait ordinairement en l'attachant à un ouvrier expérimenté chargé de l'instruire et de l'aider jusqu'à ce que le débutant soit capable de voler de ses propres ailes.

Lorsqu'un nouvel employé est engagé pour assurer un travail compliqué nécessitant plusieurs types différents d'opérations, il est fréquent que le contremaître décompose le travail en une série d'étapes simples afin d'en faciliter l'instruction. Ayant dominé la première opération, le nouvel employé passe à la seconde où son instruction continue jusqu'à ce qu'il l'ait maîtrisée à son tour, et ainsi de suite. Cela s'appelle « diluer le travail » en jargon d'entraînement. On s'est beaucoup servi de cette méthode tant dans les grands que dans les petits ateliers au cours de la Deuxième Guerre Mondiale. Lorsqu'il s'agit d'un rôdage particulièrement compliqué, elle permet généralement d'écourter la période d'entraînement moyennant un minimum d'effort.

LA FORMATION D'EMPLOYÉS PROMUS À DE NOUVEAUX POSTES

Quand un employé reçoit un avancement ou changement de poste le contremaître doit veiller à ce qu'il bénéficie d'une instruction adéquate jusqu'à ce qu'il soit capable d'exécuter seul sa nouvelle tâche. De même que dans le cas d'un nouvel employé, cette instruction détaillée demande à être confiée en principe à un employé expérimenté.

LA FORMATION D'UN SUPPLÉANT

Le contremaître a la responsabilité de prévoir un suppléant capable de le remplacer à l'occasion de sa promotion ou de son départ éventuels. Certains hommes hésitent à former un suppléant craignant de se créer plus tard un concurrent pour le poste de contremaître. Pourtant un contremaître se doit à lui-même d'avoir un suppléant qui puisse le remplacer car le fait de ne pas en avoir un, risque de lui faire manquer son avancement tout simplement parce qu'il n'y a personne pour le remplacer. Une négligence de ce genre a souvent empêché la promotion d'un contremaître.

Du point de vue du directeur de l'usine il est souhaitable de prévoir un suppléant en cas de maladie, départ, transfert ou promotion du contremaître.

AUTRES RESPONSABILITES RELEVANT DE LA FORMATION

Les contremaîtres se voient souvent confier d'autres responsabilités en matière de formation telles que :

L'orientation des vendeurs et d'autres membres du personnel

On fait souvent appel au contremaître pour expliquer les procédés de production à titre de renseignement aux vendeurs chargés de soumettre le produit aux clients. D'autres membres de la compagnie, à l'échelon de la direction, recherchent auprès du contremaître ces mêmes renseignements afin de se faire une idée plus complète du fonctionnement de l'usine, et parfois le contremaître est invité à expliquer le procédé de production aux clients désireux de savoir comment on fabrique le produit qu'ils achètent.

Stages spéciaux d'entraînement destinés aux employés

Lorsqu'on procède à d'importantes modifications des méthodes de production : un accroissement de la mécanisation dans l'usine ; une modification du système de paiement des salaires ; l'introduction d'un projet de chronométrage ; une réorganisation des opérations de l'usine ; ou un lancement de campagnes spéciales portant sur la vente ou la publicité, il incombe au contremaître d'expliquer à ses employés les raisons de ces transformations et les conséquences qu'elles réservent à chacun d'eux.

Se rendant compte que le contremaître représente la compagnie aux yeux de ses ouvriers, certains directeurs d'usine lui laissent le soin d'organiser, en liaison avec d'autres chefs de service, des stages destinés à expliquer aux employés le fonctionnement global de la compagnie, pourquoi elle fonctionne ainsi, le bilan de l'usine, l'état actuel des affaires et ses répercussions sur les activités de la compagnie, et les perspectives d'avenir de la maison. Ces stages servent à instruire l'employé sur des questions ayant trait à l'économie et au système de la libre entreprise. La plupart des organisations de recherche s'accordent à reconnaître la nécessité de ce genre d'instruction étant donné qu'un grand nombre d'employés sont souvent mal renseignés sur ces questions.

LES RAPPORTS ET CONTACTS PERSONNELS DU CONTREMAITRE

Ses rapports avec les ouvriers. - Ses contacts avec les chefs d'autres services. - Ses rapports avec ses supérieurs. - Ses contacts avec les syndicats et les fonctionnaires syndicaux. Ses contacts avec le public.

Dans la petite usine courante, les fonctions et les services étant étroitement liés les uns aux autres, le contremaître qui réussit à établir de bons rapports personnels avec tout le monde éprouve davantage de facilité à s'acquitter de sa tâche. L'atelier du contremaître dépend d'autres services pour les matières premières, le matériel, les fournitures et la main-d'œuvre si bien que le degré de coopération qu'il reçoit a une incidence directe sur le rendement de son atelier.

SES RAPPORTS AVEC LES OUVRIERS

On ne saurait surestimer la valeur des bons rapports personnels entre le contremaître et ses employés puisque ces bons rapports lui permettent de régler plus de différends et d'éviter plus de réclamations syndicales que tout autre représentant de l'équipe de gestion. On sait, par exemple, qu'un contremaître d'une petite usine en particulier, a réglé en moyenne, un différend par mois depuis cinq ans. Sa technique est simple. Il laisse dire à l'ouvrier tout ce qu'il a sur le cœur, puis si le plaignant est ému au moment de présenter ses doléances, il attend le lendemain avant de reprendre la conversation sous un angle plus objectif. S'il constate une fois son enquête faite que la plainte est justifiée, il rectifie la situation à condition que la faute revienne à son service. Si un autre service est en cause, tel que le bureau du personnel ou la comptabilité, il demande à l'intéressé, de faire le nécessaire tout en suivant l'affaire jusqu'à ce qu'elle soit liquidée.

Si le contremaître n'entretient pas de bons rapports personnels avec ses employés, ceux-ci risquent de ne pas souhaiter lui soumettre leurs doléances et préférer s'adresser directement au syndicat, créant ainsi une situation tendue entre le syndicat et l'usine avant que la question ne soit réglée. Il existe des preuves que des bons rapports entre contremaître et ouvriers aient aplani bien des difficultés qui sans cela auraient entraîné des grèves.

Les contremaîtres qui bénéficient des meilleures relations personnelles avec leurs employés sont ceux dont les actes prouvent qu'ils ont sincèrement à cœur l'intérêt de leurs subordonnés. De tels actes se traduisent de maintes façons ; par les efforts du contremaître à subvenir à leurs besoins en matériel et en fournitures ; lorsqu'il s'efforce de faciliter leur tâche ; de leur procurer davantage de confort pendant les heures de travail ; lorsqu'il se préoccupe de vérifier qu'ils touchent leur paye, la somme prévue, le jour convenu ; lorsqu'il tient compte d'une maladie survenue dans une famille ou d'autres difficultés d'ordre personnel ; et lorsqu'il s'ingénie à encourager un esprit d'harmonie parmi tous les membres de son service.

De nombreux contremaîtres trouvent qu'une réunion de temps en temps après les heures de travail favorise le moral en donnant aux gens l'occasion de mieux se connaître. Et puis, des petites visites de loin en loin chez eux stimulent l'intérêt professionnel de ses employés et permet au contremaître, de son côté, de les connaître mieux. Si le contremaître dirige son atelier en observant une rigoureuse impartialité, des visites rendues aux employés chez eux contribuent énormément à améliorer le moral.

LES CONTACTS AVEC LES CHEFS D'AUTRES SERVICES

Une grande partie de ce qui est utilisé dans l'atelier telle que matières premières et fournitures, vient d'autres services. Il faut donc que le contremaître puisse compter sur un bon esprit de coopération de leur part s'il veut obtenir le concours efficace nécessaire au bon fonctionnement de son secteur. Sans doute il peut toujours faire intervenir son chef en cas de manque de coopération mais cette solution demande du temps, accentue encore l'animosité et en fin de compte, fait perdre au contremaître mécontent plus qu'il ne gagne. Rien ne remplace une bonne coopération spontanée entre les services.

SES RAPPORTS AVEC LES SUPERIEURS

Le contremaître a la responsabilité de tenir ses supérieurs au courant de ses problèmes et de ses besoins et de l'ensemble des opérations concernant son service. La direction s'appuie sur ces renseignements pour orienter son contrôle et préparer ses projets. Il doit également tenir ses supérieurs informés des situations et problèmes courants affectant le rendement de son atelier et qui sont en dehors de sa compétence. Faute de tenir ses directeurs bien au courant, le contremaître risque de se trouver gêné un jour si un petit problème qu'il n'est pas en mesure de résoudre, prend des proportions importantes.

SES CONTACTS AVEC LES SYNDICATS ET FONCTIONNAIRES SYNDICAUX

Les contacts du contremaître avec les syndicats et les fonctionnaires syndicaux doivent être à tous moments francs et honnêtes. C'est la seule manière de traiter utilement avec eux. Il incombe au contremaître de respecter et d'appliquer les accords convenus entre sa compagnie et le syndicat représentant ses employés. Le contremaître favorise l'amélioration des rapports entre patron et ouvriers lorsque le syndicat est sûr qu'il respecte pleinement et s'efforce d'appuyer toutes les dispositions de la convention signée par sa compagnie.

SES CONTACTS AVEC LE PUBLIC

Le contremaître est souvent appelé à faire visiter l'usine à des groupes de personnes désireuses de savoir comment se déroule la fabrication d'un produit. Cette activité l'oblige à jouer le rôle de préposé aux relations avec le public et à s'assurer que les visiteurs se font une bonne opinion de l'usine.

Les chefs d'entreprise se rendent de plus en plus compte qu'il faut informer le public des faits concernant leurs usines et des apports qu'elles représentent pour la communauté. Les visites d'usines constituent un des moyens les plus efficaces permettant de réaliser ce but.

Bien des directeurs d'usines encouragent leurs contremaîtres et d'autres chefs de service à participer autant que possible aux activités civiques destinées au développement de la localité où l'usine est située, estimant que celle-ci faisant partie de la commune, ses responsables se doivent de s'intéresser aux affaires publiques de la municipalité. Le contremaître, qui s'engage dans de telles activités, non seulement signale le fait que sa compagnie est une organisation dotée d'un esprit civique, mais il assume des responsabilités communales qui l'enrichissent ainsi que la collectivité.

LA FORMATION DE MEILLEURS CONTREMAÎTRES

Les qualités indispensables aux contremaîtres - La découverte de candidats - Quelle formation donner ? La solution du problème dans les petites usines. Comment mesurer les résultats - Comment la Direction favorise la création de meilleurs contremaîtres.

La formation de meilleurs contremaîtres implique bien plus qu'une simple question de leur faire suivre un stage d'entraînement. En fait, un programme d'entraînement ne constitue qu'un parmi plusieurs facteurs ayant trait à la formation de contremaîtres. Avant de procéder à l'instruction effective il faut d'abord déterminer si les contremaîtres et futurs contremaîtres possèdent les qualités fondamentales qu'une telle fonction exige. C'est un gaspillage de temps que d'enseigner le métier à des gens dépourvus des qualités qui permettent d'assimiler et de mettre en pratique l'enseignement reçu.

Et encore, pour qu'un programme de formation donne un maximum de résultats, il faut que la direction fasse en sorte que le contremaître soit assuré de toute la considération qui correspond au rôle qu'il est appelé à jouer au sein de l'organisation. Si, ayant terminé son stage au cours duquel on aura insisté sur l'importance de sa tâche (et virtuellement tous les programmes de formation font ressortir ce point) le contremaître constate que l'importance accordée à cette tâche se trouve amoindrie du fait qu'il ne jouit pas de l'autorité ni de la considération prévues, le stage d'entraînement aura perdu une partie de sa valeur.

La création de meilleurs contremaîtres est donc un problème qui porte sur trois points essentiels :

1. Il faut que le candidat possède les qualités requises.
2. Il faut prévoir des stages spéciaux en vue d'une formation complémentaire des contremaîtres en poste.
3. Il faut qu'une pleine considération soit accordée à l'importance du rôle que le contremaître est appelé à jouer dans l'exploitation globale de l'usine.

LES QUALITES INDISPENSABLES AU CONTREMAITRE

Au cours des dernières années l'accent mis sur l'importance du contremaître dans l'industrie a fait comprendre aux dirigeants qu'aux

yeux de l'ouvrier, le contremaître représente la compagnie et que vis-à-vis de la communauté la compagnie est en partie jugée en fonction de l'impression produite sur le public par le contremaître. Cette constatation a conduit les chefs d'entreprise à procéder avec plus de soin lorsqu'il s'agit de choisir des personnes destinées à occuper ce poste. Ayant la responsabilité de faire exécuter le travail le plus vite possible avec un minimum de frais, il faut que le contremaître soit doté de très grandes qualités. D'après les études préparées récemment par des associations de gestion et des organisations de recherche, les chefs d'entreprise d'aujourd'hui demandent en général les neuf qualités suivantes aux candidats qui briguent un poste de contremaître.

1. *La capacité de diriger* - Une enquête récente effectuée auprès de 300 compagnies indique que la capacité de diriger est la première des qualités exigées par les directeurs d'un futur contremaître. Selon le concept moderne, un contremaître est un véritable chef qui ne se contente pas uniquement de donner des ordres. Réussir à satisfaire aux délais de production moyennant un minimum de frais dépend, pour une large part, de son dynamisme en tant que chef capable de stimuler l'intérêt de ses employés et de leur inspirer la satisfaction du travail bien fait. Un contremaître se révèle bon chef lorsque ses ouvriers font du bon travail non pas par obligation mais parce qu'ils y mettent un point d'honneur.
2. *La capacité d'organiser* - Le contremaître se voit donner de la main-d'œuvre, des machines et des matières premières. Il faut qu'il soit capable d'organiser ces trois éléments d'une façon ordonnée, simple et nette toutes les fois que les circonstances le demandent. Rien n'est plus désastreux pour le moral d'un atelier qu'une situation où le travail est mal organisé au point que les ouvriers se gênent mutuellement ou alors dans laquelle certains se trouvent surchargés de travail tandis que d'autres n'ont rien à faire. Si le contremaître n'a pas la compétence administrative nécessaire pour pouvoir organiser le travail de son atelier de manière à réduire au minimum les accrocs et les embouteillages ses autres qualités n'auront que peu de valeur.
3. *Du caractère* - Un contremaître doit toujours se montrer honnête et équitable vis-à-vis de ses employés. Il faut que sa réputation, à cet égard, soit au-dessus de tout reproche. Un contremaître ou un chef de service qui suscite la méfiance ou le soupçon est le plus coûteux des salariés qu'une compagnie puisse employer. Sous les ordres d'un tel chef les ouvriers produisent invariablement moins. Non seulement ont-ils un mauvais moral, mais ils passent du temps précieux destiné au travail à se préoccuper des faits et gestes du contremaître. Les rumeurs et conciliabules secrets pendant les heures de travail qui en résultent entraînent des retards et augmentent les frais de production.
4. *Du jugement* - Lorsque les employés font confiance au jugement du contremaître leur rendement y gagne. Cela est particulièrement vrai

dans les ateliers où des erreurs de jugement risqueraient de causer des accidents au personnel. Il est fréquent que des employés soient commandés de faire un travail ou de suivre un procédé dont ils ne voient pas l'utilité. Si le jugement du contremaître recueille leur entière confiance, ils auront moins tendance à douter de la sagesse de ses directives.

5. *Des capacités techniques et mécaniques* - Le contremaître idéal est celui qui est capable de faire marcher n'importe quelle machine de son atelier aussi bien, sinon mieux, que tout employé travaillant sous ses ordres. Cette aptitude renforce sa position. Mais elle n'est pas toujours réalisable, car pour obtenir leur maximum de certaines machines les opérateurs doivent en avoir une expérience quotidienne. Néanmoins, il convient que le contremaître sache les capacités et les limitations de chacune des machines de son service et qu'il soit capable d'en expliquer le fonctionnement aux nouveaux venus.
6. *De l'instruction* - S'il est vrai que le nombre de contremaîtres ayant suivi des cours universitaires va toujours croissant, un enseignement universitaire n'est cependant pas considéré comme une condition d'engagement indispensable. Quelques-uns des meilleurs contremaîtres des Etats-Unis n'ont jamais mis les pieds dans une université. En ce qui concerne l'enseignement, les dirigeants recherchent tout d'abord des contremaîtres qui ont acquis une formation basée sur un solide bon sens et un esprit pratique. Bien qu'un enseignement universitaire aide à l'épanouissement de ces qualités, il est également reconnu qu'elles peuvent se développer à la faveur de l'expérience.
7. *De l'initiative* - Il faut que le contremaître soit un animateur. Pour faire face à ses responsabilités de chef il doit être capable d'assurer la bonne marche de la production moyennant un contrôle purement épisodique de la part de ses supérieurs. Tout contremaître ayant besoin d'une surveillance constante faillit à la tâche qui lui est confiée.
8. *Du cœur* - Il importe que le contremaître s'intéresse à tout ce qui touche au bien-être de ses employés, les problèmes d'ordre personnels aussi bien que professionnels, car les soucis personnels affectent souvent l'allure de l'ouvrier pendant ses heures de travail. Et puis, il n'est pas rare que le contremaître soit la seule personne à qui l'employé puisse se confier pour obtenir un conseil sur des questions de ce genre. L'ouvrier a un bien meilleur moral et s'intéresse davantage à son travail lorsqu'il sait que le contremaître se préoccupe sincèrement de ses problèmes personnels.
9. *Une bonne forme physique et mentale* - Il va sans dire qu'il faut au contremaître une capacité physique et nerveuse qui lui permette de s'acquitter de ses responsabilités et d'exécuter son travail avec toute la vigueur nécessaire.

COMMENT TROUVER DES CANDIDATS

En principe, les directeurs d'usines s'efforcent de trouver à l'intérieur de leurs propres organisations des gens capables de devenir contremaîtres quand il y a une vacance à pourvoir. Ils suivent cette politique parce qu'elle exerce une influence directe sur les progrès qu'accomplissent les contremaîtres et contribue à en faire de meilleurs chefs. Un simple ouvrier promu au poste de contremaître reçoit la preuve que la compagnie met en œuvre la théorie de « la promotion de l'intérieur ». Ce qui lui donne à penser que s'il remplit bien les fonctions de contremaître il aura peut-être la chance de voir sa candidature prise en considération plus tard pour un poste encore plus élevé. Un contremaître qui estime pouvoir faire confiance à sa propre maison en matière d'avancement plutôt que de devoir s'adresser chez des concurrents a des raisons psychologiques de se consacrer davantage à son travail et aux intérêts de sa firme. Cette politique encourage également les employés à manifester plus d'intérêt pour leur travail car ils estiment, eux aussi, qu'en donnant satisfaction dans la place qu'ils occupent, ils sont susceptibles de recevoir un avancement et d'être promus au poste de contremaître. Les employés cherchent de plus en plus des places qui leur offrent la possibilité de faire carrière et tant qu'une compagnie applique le principe de la promotion de l'intérieur, les ouvriers ont tout lieu de croire qu'elle leur offre cette possibilité.

QUELLE FORMATION DONNER ?

Les programmes de formations destinés aux contremaîtres se présentent sous diverses formes dont voici quelques exemples : des programmes visant à préparer des candidats pour une promotion au poste de contremaître ; des programmes destinés à enrichir les connaissances des contremaîtres déjà en exercice afin de leur permettre de mieux travailler, des stages de perfectionnement à l'intention de contremaître qui ont terminé leurs cours d'entraînement ; et des programmes destinés à préparer des contremaîtres pour des postes plus importants au sein de l'organisation.

Le fait que l'industrie insiste tellement sur la formation des contremaîtres ne signifie pas que le contremaître d'aujourd'hui manque de capacités. Au contraire la plupart des contremaîtres sont des gens capables et très qualifiés. Mais, les attitudes changent constamment, des nouvelles doctrines voient le jour dans le domaine des relations ouvrières, des techniques et des procédés nouveaux font leur apparition.

Il relève du simple bon sens commercial que les stages d'entraînement leur permettront de se tenir au courant des affaires industrielles en leur fournissant des renseignements sur ce monde en perpétuelle évolution. La raison primordiale de cette méticuleuse attention accordée

depuis quelques années à la question de la formation des contremaîtres est née d'un besoin longtemps inassouvi, qui date du temps où l'on estimait qu'il n'était pas nécessaire de donner aux contremaîtres une formation quelconque. Pour répondre à ce besoin, il suffisait largement, pensait-on, de faire surveiller le contremaître par ses supérieurs. Voilà un autre exemple témoignant de la transformation de nombreux concepts.

De nos jours, le contremaître en fonction a déjà, dans une certaine mesure, la capacité de diriger, d'organiser, de comprendre les hommes, et il possède des connaissances techniques et mécaniques. Il lui faut ces compétences afin de pouvoir assurer ses fonctions. Elles lui sont indispensables pour pouvoir répondre aux délais de production. La question à poser est la suivante : « Est-il possible d'accroître la capacité du contremaître de diriger et de comprendre les hommes, d'organiser son atelier grâce à une formation portant sur ces questions ? » La réponse est : « Oui ». Les Directeurs des grandes aussi bien que des petites compagnies s'accordent à affirmer qu'une formation spécialisée permettra au contremaître de développer ses capacités et de ce fait améliorera la qualité de son travail. De plus, après avoir terminé un stage de formation, le contremaître a besoin de temps en temps de suivre un cours de perfectionnement car, soucieux de respecter ses horaires et ses dates limites, même le plus consciencieux des chefs de service oublie ou néglige une partie des connaissances déjà acquises. L'expérience prouve que l'art d'accomplir le travail par personne interposées peut, avec profit, faire l'objet d'un entraînement *périodique* des contremaîtres.

Le contremaître a besoin également d'une instruction en matière d'organisation d'ateliers et de simplification du travail. Il existe certains principes fondamentaux de bonne organisation qui sont applicables à presque n'importe quel service. Et puis, on met au point de temps en temps des nouvelles techniques qui permettent une simplification des procédés d'usine accompagnée d'une économie de temps et d'argent. Il convient que tout programme de formation destiné aux contremaîtres traite des techniques d'organisation d'ateliers car une bonne organisation réduit le gaspillage et les coûts de production et fortifie le moral des employés.

LA SOLUTION DU PROBLEME DANS LES PETITES USINES

En raison des considérations d'ordre pratique les petites usines ont des possibilités limitées en ce qui concerne la mise au point et la réalisation de programme spéciaux destinés à leurs contremaîtres. Cependant, dans un grand nombre d'entre elles on attache une telle importance à ce besoin de formation que, malgré des ressources limitées on s'efforce de trouver les moyens d'offrir des stages au personnel. En général, les petites compagnies adoptent une des quatre méthodes suivantes :

Une coopération avec d'autres petites compagnies

Dans des régions où se trouve situé un certain nombre de petites usines, il est souvent possible de prendre des dispositions selon lesquelles plusieurs d'entre elles engagent conjointement un spécialiste en matière de formation qui met au point un programme destiné aux contremaîtres et adapté aux besoins particuliers du groupe d'usines intéressé, ces projets faisant l'objet d'un financement en commun. Des expériences semblables ont réussi à Chicago, à Pittsburgh et à Philadelphie. L'idée a été réalisée à l'aide de firmes de conseils en organisation.

Une coopération avec des collègues et universités

Certains collègues et universités ont mis au point, en coopération avec des petites usines, des programmes de formation pour contremaîtres et chefs de service destinés à répondre aux besoins des entreprises situées dans leurs localités. Ces programmes se rattachent en général aux cours que les universités organisent à l'intention des adultes. Les participants bénéficient d'un enseignement assuré d'une part par des professeurs d'universités spécialistes des problèmes de formation et d'autre part par des experts industriels. Si cette formule a reçu jusqu'ici relativement peu d'applications — tout au moins en ce qui concerne les contremaîtres — les compagnies ayant participé à ce type de projet — en ont tiré un grand profit.

Un des premiers collègues à instituer un programme de formation destiné aux contremaîtres était Pomona College. D'autres tels que Texas Christian University et Wilmington (Ohio) College se sont également vivement intéressés à cette question.

L'emploi de programmes mis au point par des grandes compagnies

Certaines petites usines achètent leurs programmes de formation aux plus grandes maisons dont les affaires s'apparentent aux leurs. On utilise ces programmes pour l'organisation de stages dont les cours sont confiés à un membre de leur propre personnel. Certaines compagnies importantes font preuve d'une grande générosité en mettant leurs moyens à la disposition des autres. Bien que ce procédé présente des inconvénients, on sait qu'il donne également d'excellents résultats notamment lorsque les dirigeants de ces stages se montrent particulièrement habiles à enseigner l'art de diriger des conférences. Ceux qui pratiquent cette méthode observent qu'en fin de compte, les contremaîtres s'entraînent les uns les autres à condition :

1. d'avoir d'un bon texte solide comme base de discussion et
2. que le dirigeant du stage sache animer des discussions de groupe sur des problèmes qui se posent aux contremaîtres en tant qu'individus dans le cadre de leurs activités professionnelles.

Lorsqu'une petite compagnie entretient des relations étroites avec une maison plus importante, il est possible de prévoir des dispositions permettant à un membre du personnel de la petite usine de suivre des cours de formation chez son grand voisin. Au retour, cette personne devient moniteur auprès des contremaîtres de sa propre usine.

Il convient de noter cependant que les programmes de formation mis au point à l'intention de grandes compagnies nécessitent certaines modifications s'ils doivent servir aux petites usines.

Utilisation de programmes préparés par des associations de gestion

Certaines petites usines résolvent le problème de formation de leurs contremaîtres en se servant des moyens dont disposent les associations nationales de gestion. L'aide fournie par de telles organisations aux petites industries a donné d'excellents résultats. Parmi les associations qui ont pris une part active à l'entraînement des contremaîtres, il convient de citer l'Association Nationale des Fabricants, la Ligue des Contremaîtres et l'Association Américaine de Gestion. Ces groupements offrent une variété de services appropriés que les petites usines utilisent de la façon suivante :

1. Les uns comptent parmi leurs collaborateurs des spécialistes en matière de formation qu'ils mettent à la disposition des petites entreprises en vue de diriger des stages destinés aux contremaîtres et chefs de service.
2. D'autres mettent leurs spécialistes à la disposition de petites compagnies en qualité de consultants en vue de créer leurs propres programmes de formation.
3. Certaines associations ont des programmes de formation de types divers que les petites entreprises peuvent utiliser pour organiser leurs propres stages.
4. Et d'autres encore proposent une forme d'entraînement plus généralisée assuré par l'intermédiaire de sociétés de contremaîtres. Ces sociétés sont destinées à favoriser une meilleure compréhension chez le contremaître de ses responsabilités en tant que membre de la direction.

COMMENT MESURER LES RESULTATS

Etant donné qu'un programme de formation destiné aux contremaîtres porte sur des questions intéressant la direction et l'organisation d'un atelier, le succès du stage ne peut se mesurer en principe, qu'en fonction de l'allure du contremaître pendant l'accomplissement de ses tâches. Il est impossible de prédire d'après les discussions qui se déroulent dans une salle de classe, la valeur que le stage représentera pour la compagnie. S'il doit profiter à celle-ci, il faut que le rendement du service de l'intéressé en reflète les résultats. Si le stage a été un succès la preuve en sera une capacité accrue d'accomplir le travail en moins de temps, à moins de frais et avec moins de réclamations d'ouvriers qu'auparavant. Il se peut que les résultats quels qu'ils soient ne deviennent apparents qu'au bout de quelques semaines mais en tous cas, un bon programme de formation à l'intention des contremaîtres contri-

buera à la réalisation de l'objectif recherché. Les postes spécifiquement énumérés ci-dessous sont les étalons d'après lesquels on peut mesurer l'allure du contremaître afin de déterminer les résultats obtenus :

frais des heures supplémentaires, nombre d'unités de production refusé, quantité de matières premières gaspillée, nombre d'ouvriers nécessaire pour achever le travail, nombre d'heures d'emploi des machines, nombre et nature des plaintes d'employés déposées et le degré d'absentéisme. Si le programme de formation a été un succès, il serait logique de prévoir, en temps voulu, une amélioration portant sur chacun des postes mentionnés ci-dessus.

COMMENT LA DIRECTION DEVELOPPE LES APTITUDES DU CONTREMAITRE

Seul, un programme de formation ne suffit pas à favoriser le plein développement des capacités du contremaître. Une fois son stage terminé, il tient à voir la preuve que sa fonction est aussi importante qu'on le lui a fait croire durant sa période d'entraînement. S'il est sensé faire partie de la direction, il veut se voir conférer l'autorité, le prestige et la considération qui en sont l'apanage. Etant acquise, cette considération tend à lui rappeler sans cesse l'importance du rôle qu'il joue et le pousse à redoubler d'efforts pour enrichir, de son propre chef, son éducation personnelle. La direction dispose de plusieurs moyens permettant de témoigner au contremaître la considération qui lui est due.

Prime d'encouragement - De nombreuses entreprises appliquent un principe qui consiste à verser des primes aux membres de la direction au prorata de leurs salaires, sur la base des bénéfices que la compagnie réalise chaque année. En étendant cette politique à tous les échelons, elles donnent aux contremaîtres et chefs de service le sentiment de faire réellement partie de la direction, et l'espoir de voir augmenter leurs primes en fonction d'un accroissement d'efficacité dans la conduite de leurs affaires.

Autorité - Il ne suffit pas de définir les fonctions et responsabilités du contremaître. Il faut l'investir d'une autorité appropriée. La direction doit également préciser qu'elle soutiendra toute décision prise par le contremaître dans le cadre de ses fonctions et responsabilités. Cette attitude raffermi sa position et contribue à son épanouissement en lui rappelant qu'il est, en fait de même qu'en titre, un membre de la direction.

Prestige - La Direction peut également développer chez ses contremaîtres le sens de la responsabilité et la satisfaction dans le travail en employant les moyens suivants :

1. Dans un bulletin diffusé parmi le personnel à tous les échelons de la direction, le Président du Conseil d'administration annoncera toute modification importante intervenant dans la politique de la compagnie. Grâce à cette initiative les contremaîtres et chefs de

service s'aperçoivent que la direction préfère qu'ils apprennent les nouvelles de source officielle plutôt que par voie de potins ou par la presse.

2. Des réunions du personnel convoquées par la direction d'une petite usine en vue d'obtenir des conseils sur les problèmes touchant la compagnie se sont révélées utiles en développant chez les contremaîtres un sens de responsabilité plus aigu.
3. Des banquets offerts de temps en temps réunissant les membres à tous les échelons de la direction afin de leur donner l'occasion de se mieux connaître favorisent un regain d'enthousiasme de la part des contremaîtres à l'égard de leur travail.

Le contremaître qui a bénéficié d'une bonne formation et dont le statut est pleinement reconnu est à l'heure actuelle un des représentants les plus importants de l'industrie. Le développement de ses capacités et son succès dans le rôle qui lui est confié dépendent en grande mesure, du degré d'intérêt que la Direction des petites usines consent à lui accorder.

OUVRAGES DE RÉFÉRENCES

Jusqu'à ces derniers temps très peu de livres ont paru qui traitent du contremaître et de ses problèmes. Bien que des auteurs d'ouvrages sur l'industrie accordent aujourd'hui plus d'attention à ce sujet, il existe encore relativement peu de publications marquantes dont le but est de mettre en lumière les problèmes et solutions propres au rôle du contremaître.

On trouvera ci-dessous une liste choisie comportant les titres de quelques-uns des livres, brochures et revues que recommandent les associations nationales de gestion les plus en vue comme étant particulièrement instructifs pour les chefs d'entreprise désireux de mieux comprendre les problèmes du contremaître et pour les contremaîtres soucieux d'améliorer leur rendement. Toutes ces publications, soit sur le plan général, soit exclusivement, s'appliquent aux problèmes du contremaître travaillant au service des petites compagnies. Bien que certaines soient épuisées, nous les avons indiquées sur cette liste car elles contiennent des renseignements utiles et sont disponibles dans les bibliothèques.

BIBLIOGRAPHIE

- ART OF LEADERSHIP (L'art de commander) de Ordway Tead - *McGraw-Hill Book Co. 330 W. 42nd ST. New York 36, N.Y.* - 1951 - \$5.50.
- BETTER FOREMANSHIP-KEY TO PROFITABLE MANAGEMENT (Des contremaîtres plus capables assurent une gestion plus rentable) de Rexford B. Hersey - *Chilton Co. Chestnut and 56th Streets, Philadelphia 39, Pa* - 1955 - \$6.00.
- BETTER WAGE INCENTIVES (Des primes plus attrayantes) de Phil Carroll - *McGraw-Hill Book Co. 330 W. 42nd St. New York 36, N.Y.* - 1957 - \$5.50.
- DEVELOPMENT OF FOREMEN IN MANAGEMENT (L'évolution du contremaître au niveau de la direction) - *American Management Association, 1515 Broadway, New York 36, N.Y.* - 1945 - Epuisé.
- EFFECTIVE COMMUNICATIONS ON THE JOB (Voies de transmissions efficaces entre services) édité par Joseph M. Doohar. *American Management Association, 1515 Broadway, New York 36, N.Y.* - 1956 - \$5.50.
- FRONT LINE COST ADMINISTRATION (La gestion des coûts à l'échelon de l'atelier) de Wilmer C. Cooling - *Chilton Co., Chestnut and 56th St., Philadelphia, Pa.* - 1955 - \$5.00.
- FOREMAN'S HANDBOOK (Le manuel du contremaître) de Carl Heyel - *McGraw-Hill Book Co. 330 W 42d St., New York 36, N.Y.* - 1955 - \$7.95.
- FOREMEN IN ACTION (Les contremaîtres à l'œuvre) de Glenn L. Gardiner - *Harper and Brothers, 40 E. 33d St., New York 16, N.Y.* - 1959 - \$4.50.
- FOREMEN ON THE ASSEMBLY LINE (Les contremaîtres responsables de la chaîne de montage) de C. R. Walker et Autres - *Harvard University Press, Cambridge Mass.* - 1956 - \$4.00.
- FOREMEN AND ACCIDENT PREVENTION IN INDUSTRY (Le contremaître et la prévention d'accidents dans l'industrie) - *American Mutual Liability Insurance Co., Wakefield, Mass.* - 1960 - \$1.50.
- FOREMEN TRAINING IN A GROWING ENTREPRISE (La formation de contremaîtres au sein d'une entreprise en voie d'expansion) de A. Zaleznik - *Harvard Business School, Solider's Field, Boston 63, Mass.* - 1951 - \$3.50.
- HANDBOOK FOR SUPERVISORS (Manuel à l'usage des chefs de service) de Paul Ecker et Autres - *Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.* - 1959 - \$5.25.
- HOW FOREMEN CAN CONTROL COSTS (L'influence des contremaîtres sur le contrôle des coûts) de Phil Carroll - *McGraw-Hill Book Co. 330 W. 42nd St., New York 36, N.Y.* - 1955 - \$4.25.
- HOW TO PREPARE AND MAINTAIN A SUPERVISOR'S POLICY MANUEL (Comment préparer et renouveler un manuel traitant de la ligne de conduite du chef de service) - *American Management Association, 1515 Broadway, New York 36, N.Y.* - 1947 - Epuisé.
- HOW TO SUPERVISE PEOPLE (Comment surveiller les gens) de Alfred Cooper - *McGraw-Hill Book Co. 330 W. 42nd St., New York 36, N.Y.* - 1958 - \$4.95.

30 LE CONTREMAITRE AU SERVICE DE LA PETITE INDUSTRIE

- HOW TO TRAIN SUPERVISORS** (Comment former des chefs de service) de R. O. Beckman. *Harper and Brothers, 40 E. 33d St. New York, 16, N.Y.* - 1952 - \$4.50.
- HUMAN RELATIONS IN INDUSTRY** (Des relations humaines dans l'industrie) de Burleigh Gardner et David G. Moore. *Richard D. Irwin, Inc. 1818 Ridge Road, Homewood, 111* - 1955 - \$9.35.
- IMPROVED FOREMANSHIP** (Des contremaîtres plus capables) de Auren Uris. *The Macmillan Co. 60 Fifth Avenue, New York, 11, N.Y.* - 1948 - \$3.75.
- SUPERVISORY RESPONSABILITY AND AUTHORITY** (De la responsabilité et de l'autorité en matière de surveillance) de Chester E. Evans. *American Management Association, 1515 Broadway, New York 36, N.Y.* - 1957. Epuisé.
- TECHNIQUES OF BUILDING PERSONAL LEADERSHIP** (Des techniques propres à forger la personnalité d'un chef) de Donald Laird. *McGraw-Hill Book Co., 330 W. 42nd St. New York, 36, N.Y.* - 1944 - \$4.50.
- TIMESTUDY FUNDAMENTALS FOR FOREMEN** (Les principes du chronométrage à l'usage des contremaîtres) de Phil Carroll. *McGraw-Hill Book Co., 330 W. 42nd St. New York, 36, N.Y.* - 1951 - \$4.25.

REVUES

- ADVANCED MANAGEMENT-OFFICE EXECUTIVE** (Organisation moderne-personnel de gestion). Mensuelle. Abonnement d'un an : \$8.00. - Le numéro : \$1.00. *Society for Advancement of Management, 74 Fifth Avenue, New York, 11, N.Y.* « Role of Foreman in Modern Industry » (Le rôle du contremaître dans l'industrie moderne) de M. J. Balma et autres - août 1960. « Foremen and Productivity » (Les contremaîtres et la productivité) de C. Zinck - janvier 1958.
- AMERICAN MACHINIST/METALWORKING MANUFACTURING** (Le machiniste américain/métallurgie et fabrication). Bi-hebdomadaire. Abonnement d'un an : \$5.00 - Le numéro : 75 cents. « Your Foreman Can Cut Indirect Expenses » (Votre contremaître est capable de réduire vos frais indirects) de J. R. Walley - le 11 janvier 1960.
- FOREMAN'S DIGEST** (Le précis du contremaître). Mensuelle. Abonnement d'un an : \$10.00 - *Foreman's Digest Inc., 2000 P. Street N.W. Washington, D.C.*
- IRON AGE** (L'âge du fer). Hebdomadaire. Abonnement d'un an : \$5.00 - Le numéro : 50 cents. *Chilton Co, Chestnut and 56th Streets, Philadelphia 39, Pa.* « What Industry Must Do to Make Foremen Real Managers » (Ce que l'industrie doit faire afin que le contremaître devienne un véritable directeur) 2 juin 60.
- MANAGE** (Diriger) - magazine - mensuel. Abonnement d'un an : \$5.00. *National Management Association (anciennement National Association of Foremen) 333 W. First Street, Dayton, Ohio.*
- PERSONNEL**. Bi-mensuelle. Abonnement d'un an : membres, \$6.00 ; public, \$10.00. - Le numéro : membres, \$1.25 ; public, \$1.75. « Key Factors in Effective Foreman Behaviour » (Facteurs dominants du comportement du contremaître qui en déterminent l'efficacité) de B. R. Kay - janvier 1959.
- PERSONNEL ADMINISTRATION** (L'administration du personnel). Bi-mensuelle.

- Abonnement d'un an : \$7.00 - le numéro : \$1.25. *Society for Personnel Administration, 715 G Street N.W., Washington D.C.* « Selecting Foremen With Psychological Tests » (Choisir des contremaîtres à l'aide de tests psychologiques) de W. Kirchner et autres - Novembre 1960.
- PERSONNEL MANAGEMENT (La gestion du personnel). *Management House, 80 Fetter Lane, London E. C. 4*, 18 shillings. « Training Women Supervisors » (La formation de chefs de service-femmes) de M. Spence - Juin 1960. « Duties of a Foreman » (Les tâches d'un contremaître). Juin 1959.
- SUPERVISION (Le contrôle). Mensuelle. Abonnement d'un an : \$6.00 - Le numéro : 60 cents. *Supervision Publishing Co, 1 Waverly Place, Madison, N.J.* « Foreman's Vital Role in Cost Reduction Programs » (La participation vitale du contremaître aux programmes visant à réduire les coûts), de A. Borden - Avril 1958.
- SUPERVISORY MANAGEMENT (Gestion et contrôle). Mensuelle. *American Management Association, 1515 Broadway, New York, 36, N.Y.* Abonnement annuel : membres, \$8.00 ; public, \$12.00. Le numéro : membres, 75 cents ; public, \$1.00. « Quality : How Good Is Good Enough ? » (La qualité : à partir de quel niveau peut-on qualifier un travail « d'acceptable » ?), de Frank H. Squires. Septembre 1960. « What Makes An Efficient Foreman ? » (Quelles sont les qualités d'un contremaître efficace ?), de B. R. Kay - Mai 1959. « Your Emotions Can Be Contagious » (Vos émotions risquent de se communiquer), de R. B. O'Connor - Mars 1959. « Foreman's Job : What Are The Boundaries ? » (La fonction du contremaître : comment se délimite-t-elle ?), de L. E. Stern - Juillet 1958. « Foreman's Role In Arbitration » (Le rôle du contremaître en matière d'arbitrage), de J. S. Murphy - Mai 1958.
- MANAGEMENT ON THE FACTORY FLOOR (La gestion dans l'atelier), de J. Gloag. *Pitman Pub. Corp. 2-6 W. 45th Street New York, 36, N.Y.* ou *Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., Parker Street, Kingsway, London, W.C.* - 15 shillings.

PUBLICATIONS INTÉRESSANT L'ADMINISTRATION DES PETITES ENTREPRISES

- Aides Techniques destinées aux Petites Entreprises : Recueil N° 1. Edité par J. Wade Rice. 1956 \$1.00. On peut l'obtenir en s'adressant au Superintendent of Documents, Washington, 25, D.C. Comprend - Aides Techniques destinées aux Petites Entreprises - Brochures N° 1 à 27 inclus :
- PROPER ALIGNMENT OF MACHINE TOOLS (L'alignement correct des machines-outils).
- SHARPENING OF DRILLS, LATHE TOOLS AND MILLING CUTTERS (L'affûtage des foreuses, outils de tour et fraiseuses).
- CARE AND MAINTENANCE OF BELT, CHAIN AND GEAR DRIVES (L'entretien des systèmes d'entraînement à courroie, à chaîne et à engrenage).
- SHARPENING CERTAIN METAL CUTTING TOOLS USED IN MACHINE SHOPS (L'affûtage de certains outils à couper le métal employés dans les ateliers).
- PRECISE MEASUREMENT OF WORKPIECES (La mensuration exacte des pièces à usiner).

- SELECTING THE RIGHT TOOL STEEL (Le choix de l'acier pour la fabrication des outils).
- MACHINING ALUMINUM - 1 (L'usinage de l'aluminium - 1).
- METALLIZING (Le revêtement métallique).
- MACHINING PLASTICS - 1 (L'usinage des plastiques - 1).
- MACHINING ALUMINUM - 2 (L'usinage de l'aluminium - 2).
- MACHINING PLASTICS - 2 (L'usinage des plastiques - 2).
- MACHINING, REPAIRING AND HEAT TREATING CAST IRON WORKPIECES (L'usinage, la réparation et le traitement par la chaleur des pièces en fonte).
- CUTTING OILS AND COOLANTS (Les liquides limitant l'échauffement des pièces en contact).
- CORROSION IN MACHINE SHOPS - CAUSES AND PREVENTION (La corrosion dans l'atelier - Ses causes et les moyens propres à la prévenir).
- MACHINING BRASS AND BRONZE WORKPIECES (L'usinage des pièces en laiton et en bronze).
- MACHINING MAGNESIUM ALLOY WORKPIECES (L'usinage des pièces en alliage de magnésium).
- TAPS AND DIES (Matrices et filières à tarauder).
- SURFACE CLEANING TECHNIQUES (Des techniques de nettoyages des surfaces).
- CARE AND MAINTENANCE OF GRINDING WHEELS (L'entretien des roues à meuler).
- MAINTENANCE OF POWER HAND TOOLS (L'entretien des outils à main électriques).
- SURFACE FINISHING TECHNIQUES - 1 (Des techniques de finition des surfaces - 1).
- SURFACE FINISHING TECHNIQUES - 2 (Des techniques de finition des surfaces - 2).
- TITANIUM (Le Titane).
- SURFACE FINISHING TECHNIQUES - 3 (Des techniques de finition des surfaces - 3).
- LENGTHENING CUTTING TOOL LIFE (Comment prolonger la durée de vie des outils tranchants).
- HOW TO SELECT THE RIGHT GRINDING WHEEL (Comment choisir la roue à meuler appropriée).
- GAGING TOLERANCES IN MACHINE SHOPS (Le jaugeage des tolérances dans l'atelier).
- AIDES TECHNIQUES DESTINÉES AUX PETITES ENTREPRISES : Recueil N° 2. Edité par J. Wade Rice. 1958. 50 cents. Peut s'obtenir en écrivant au *Superintendent of Documents, Washington 25, D.C.* Comprend « Aides techniques destinées aux Petites Entreprises » N° 28 à 40 inclus :
- ECONOMIES IN LUBRICATION (Des économies en matière de lubrifiants).
- INVENTIONS : GOVERNMENT-OWNED ; REGISTERED FOR LICENSE OR SALE ; DEDICATED (Inventions : Propriété de l'Etat ; Déposées en vue d'obtenir une Licence ou droit de vente ; Rendues publiques).
- FIRE PREVENTION IN SMALL BUSINESS (Précautions contre l'incendie dans les petites entreprises).
- RADIOISOTOPES AND SMALL BUSINESS (Les radioisotopes et la petite industrie).
- ESSENTIALS OF GOOD PLANT LUBRICATION (Les principes essentiels d'un bon procédé de graissage industriel).
- GAS WELDING OF CAST IRON (Le soudage de la fonte sous atmosphère gazeuse).
- HANDLING, STORING AND DISPENSING OF LUBRICANTS (La manutention, le stockage et la distribution des lubrifiants).
- CARE OF HYDRAULIC SYSTEMS (L'entretien des systèmes hydrauliques).
- ECONOMICAL CHIP BREAKERS FOR MACHINING STEEL (Des dispositifs écono-

miques permettant la fragmentation des copeaux dans l'usinage de l'acier).
USES OF TEMPLATES AND SCALE MODELS IN PLANT LAYOUT (L'emploi d'échantillons et de maquettes à échelle réduite pour l'aménagement d'usines).
PREVENTIVE MAINTENANCE FOR THE SMALL PLANT (L'entretien à titre préventif pratiqué dans les petites usines).
REINFORCED PLASTICS (Les plastiques renforcés).
REDUCING COST WITH JIGS, FIXTURES AND GAGES (Les réductions des coûts grâce à l'usage des bâtis, jauges et appareils fixes).
 Les brochures suivantes de la série **AIDES TECHNIQUES DESTINÉES AUX PETITS FABRICANTS** peuvent s'obtenir gratuitement soit dans les bureaux régionaux de l'Administration des Petites Entreprises, soit en s'adressant à l'*Administration des Petites Entreprises Washington 25, D.C.* :

Numéro	TITRE
41	HOW GOOD HOUSEKEEPING PRACTICES WILL INCREASE PRODUCTION (Comment une bonne gestion budgétaire favorisera l'accroissement de la production).
42	PRINCIPLES OF PLANT LAYOUT FOR SMALL PLANTS (Principes d'aménagement visant les petites usines).
43	PLASTICS - OPPORTUNITIES FOR SMALL BUSINESS (Les plastiques offrent des avantages aux petites entreprises).
44	RECENT DEVELOPMENTS IN THE FERROUS FOUNDRY INDUSTRY (Des progrès récents réalisés dans l'industrie de la fonte ferreuse).
45	CASH VALUES IN INDUSTRIAL SCRAP (La valeur monnayable des déchets industriels).
46	MODERN WELDING PRACTICES (Des procédés modernes de soudage).
47	METAL POWDER USES IN THE SMALL PLANT (Des utilisations de la poudre métallique dans les petites usines).
48	THE USE OF PLASTICS TOOLS, DIES JIGS AND FIXTURES (L'emploi des plastiques dans la fabrication des outils, matrices, bâtis et appareils fixes).
49	CONTROL OF EXPENDABLE TOOLS - 1 (Le contrôle des outils à durée de vie limitée - 1).
50	REDUCE WASTE - INCREASE PROFIT (Moins de gaspillage - Plus de bénéfice).
51	CONTROL OF EXPENDABLE TOOLS - 2 (Le contrôle des outils à durée de vie limitée - 2).
52	SMALL BUSINESS AND THE INDUSTRIAL APPLICATION OF ATOMIC ENERGY (L'application industrielle de l'énergie atomique dans la petite industrie).
53	INCREASED PROFITS FROM INDUSTRIAL AIR CONDITIONING (Le conditionnement d'air favorise la rentabilité de l'entreprise).
54	SURFACE HARDENING PRACTICES (Procédés de durcissement des surfaces).
55	INCREASED PRODUCTIVITY WITH CERAMIC CUTTING TOOLS (L'accroissement de la productivité à l'aide d'outils tranchants en céramique).
56	USES OF CERAMIC COATED METALS IN SMALL PLANTS (Des utilisations de métaux à revêtement en céramique dans les petites usines).
57	SHOULD YOUR PLANT LEASE PRODUCTION EQUIPMENT? (Votre usine devrait-elle louer du matériel de production ?).
58	RUST PREVENTIVE COATINGS - PETROLEUM BASE (Des enduits anti-rouille - A base de pétrole).
59	FIRE FIGHTING EQUIPMENT FOR SMALL PLANTS (Du matériel de lutte contre l'incendie dans les petites usines).

34 LE CONTREMAITRE AU SERVICE DE LA PETITE INDUSTRIE

- 60 USES OF PRECAST CONCRETE (Des utilisations de béton prémoulé).
- 61 NOISE REDUCTION IN THE SMALL SHOP (De la diminution du bruit dans le petit atelier).
- 62 PROTECTIVE PACKAGING PROBLEMS (Des problèmes intéressant l'emballage de Protection).
- 63 CUT CORNERS WITH CONVEYORS (Simplifiez à l'aide des convoyeurs).
- 64 INDUSTRIAL FLOOR RESURFACING COMPOUNDS (Des composés industriels de revêtement de plancher).
- 65 SETTING UP A QUALITY CONTROL AND TECHNICAL DEVELOPMENT LABORATORY (De la création d'un laboratoire réservé au contrôle de la qualité et au développement technique).
- 66 CUTTING COSTS WITH INDUSTRIAL ADHESIVES (La réduction des coûts à l'aide des adhésifs industriels).
- 67 KEEPING SHOP NOISE FROM NEARBY RESIDENCES (La protection des habitations bourgeoises contre le bruit d'ateliers voisins).
- 68 PROTECTIVE COATING FOR STEEL CONSTRUCTION (Du revêtement pour la protection des constructions en acier).
- 69 COLOR-CODING IN SMALL PLANTS (L'emploi d'un code basé sur la couleur dans les petites usines).
- 70 IS WORKER FATIGUE COSTING YOU DOLLARS? (La fatigue de l'ouvrier vous coûte-t-elle de l'argent ?).
- 72 POINTERS ON DIMENSIONS AND TOLERANCES (Des « tuyaux » au sujet des dimensions et tolérances).
- 73 POINTERS ON IN-PLANT TRUCKING (Des « tuyaux » sur l'emploi de chariots à moteur à l'intérieur de l'usine).
- 74 BOOSTING PRODUCTIVITY IN SMALL SHOPS (L'accroissement de la productivité dans les petits ateliers).
- 75 DESIGNING FOR HIGHER PROFITS (Une conception visant à l'accroissement des bénéfices).
- 76 TUBULAR RIVETING USES IN SMALL PLANTS (Des utilisations du rivetage tubulaire dans les petites usines).
- 77 ARE YOU USING YOUR SPACE EFFECTIVELY? (Faites-vous un usage rationnel de l'espace dont vous disposez ?).