

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

FOR AID USE ONLY  
*Batch 71*

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

2. TITLE AND SUBTITLE  
Petite entreprise: la gestion du personnel

3. AUTHOR(S)  
Loen, E.L.

4. DOCUMENT DATE  
1952  
5. NUMBER OF PAGES  
58p.  
6. ARC NUMBER  
ARC

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

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)  
(In Collection: techniques am., 20)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER  
PN-AAE-711  
11. PRICE OF DOCUMENT  
12. DESCRIPTORS  
Personnel management  
Small scale industries  
13. PROJECT NUMBER  
14. CONTRACT NUMBER  
AID/AFR/RTAC  
15. TYPE OF DOCUMENT

TECHNIQUES AMÉRICAINES - 20

petite entreprise

# la gestion du personnel

par Ernest L. LOEN

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

## **AVANT-PROPOS**

*On a dit bien souvent que l'actif principal d'une entreprise est constitué par les hommes et les femmes qui y travaillent. De l'efficacité de leur travail et de leurs capacités dépend la réussite de cette entreprise. Bien des succès ou des échecs sont dus à une politique du personnel bien ou mal adaptée dans sa conception ou son application. La manière dont la haute direction saura utiliser et développer l'énergie, l'intelligence et la bonne volonté de son personnel au profit de tous est décisive. Il n'est donc pas surprenant que les problèmes concernant le personnel aient pris une importance primordiale dans la direction d'une affaire.*

*Qu'il y ait ou non un service du personnel proprement dit, la direction du personnel incombe à la haute direction. Cette responsabilité pèse plus lourdement sur le chef d'une petite entreprise qui, par la force des choses, a des contacts directs et fréquents avec les gens qu'il emploie. Trop souvent, un directeur dynamique voit son action limitée, faute d'un personnel vraiment qualifié, capable de s'adapter à tous les changements de situation. Avoir dans son équipe des employés compétents représente donc pour un directeur de petite entreprise l'assurance que ses décisions seront convenablement exécutées.*

*Ces principes à suivre pour la direction des petites entreprises exposent, sous une forme concise et simplifiée, les caractéristiques essentielles d'une direction moderne du personnel. Il offre aux directeurs des petites entreprises des conseils pratiques sur : 1) la manière de recruter les candidats, 2) la manière de former les candidats choisis, 3) la façon de les retribuer selon le travail qu'ils fournissent, 4) la façon de créer une ambiance qui rende leur travail agréable, 5) la manière de traiter collectivement avec eux s'ils sont syndiqués.*

*Ce guide est clair et facile à lire, il se limite aux principes essentiels qui sont applicables dans les entreprises où le directeur-proprétaire (aide, peut-être, d'un assistant) représente à lui seul presque tout le "service du personnel" de la maison.*

*En guise d'introduction, le premier chapitre expose les traits fondamentaux qui sont à la base de l'organisation du personnel dans une petite entreprise. Le rôle particulier du service du personnel est défini à dessein dans les chapitres suivants d'une manière simple et pratique, compte tenu des limitations inhérentes à une petite entreprise. Les connaissances pratiques ainsi acquises permettront à un directeur de petite entreprise de diriger efficacement son personnel.*

*L'auteur de la présente brochure est Ernest L. Loen, de la firme Ernest L. Loen et associés, de Los Angeles, qui a bénéficié du concours de L. M. Bosticco, membre de son personnel. M. Loen a derrière lui de nombreuses années d'expérience comme consultant dans des entreprises variées d'importance très différente. Diplômé de l'Université de Vienne, il fonda sa firme en 1939. Il fut chargé par le gouvernement et l'entreprise privée d'effectuer, en Amérique et à l'étranger, des recherches et des études dans les domaines du comportement et de l'exécution. Il est l'auteur de l'ouvrage Les problèmes techniques de la petite entreprise — Suggestions relatives au développement de l'application de la technologie, document des'ine à la Conférence de 1957 sur la recherche technique et commerciale en faveur des petites entreprises. M. Loen a aussi publié récemment Comment développer les exportations, un rapport destiné aux services gouvernementaux chargés du programme national de développement des exportations.*

*La présente brochure doit permettre aux chefs de petites entreprises d'augmenter l'effcience et la productivité en appliquant de saines méthodes de direction du personnel.*

John E. HORNE, *Administrateur,*  
*Administration des petites entreprises.*

Février 1961.

## TABLE DES MATIERES

Chapitres	Page
1. — <i>Considérations générales sur la direction</i> . . . . .	11
2. — <i>Le recrutement du personnel</i> . . . . .	15
3. — <i>La formation du personnel</i>	27
4. — <i>La rémunération et les avantages accessoires</i> .. ..	34
5. — <i>Les conditions matérielles de travail et les services sociaux</i> ..	43
6. — <i>Les relations humaines avec le personnel</i> ..	49
7. — <i>Les relations de la direction avec les syndicats</i> . . . . .	57

## **CONSIDERATIONS GENERALES SUR LA DIRECTION**

**Les avantages de la petite entreprise. — La direction scientifique du personnel. — Le rôle de la direction du personnel.**

Depuis la fin de la dernière guerre, le développement de l'économie et l'élévation du standard de vie ont élargi les possibilités des petites entreprises. En même temps, l'augmentation des frais de gestion, le progrès technique et une concurrence acharnée exigent de l'entrepreneur des capacités toujours plus grandes. Pour faire face à ces exigences, les entreprises réclament aujourd'hui de leur personnel un apport toujours croissant d'intelligence et d'énergie, c'est-à-dire qu'il leur faut un personnel travaillant en équipe, capable de résoudre les problèmes immédiats comme de prévoir les besoins futurs. Par conséquent, le souci du chef d'entreprise est de trouver un personnel remplissant de telles conditions pour tous les services de son entreprise.

Une des difficultés que rencontrent les petites entreprises est de pouvoir attirer un personnel compétent qui risque de se laisser tenter par le prestige et les promesses des grandes affaires. Pour surmonter cette concurrence, il faut quelquefois faire preuve d'ingéniosité et d'initiative. Ce fût le cas d'une petite usine d'instruments électroniques dont le directeur avait du mal à recruter des ingénieurs. Refusant de s'avouer vaincu, il entreprit une campagne de recrutement sur le mode humoristique : il commença par envoyer des mots croisés à une liste sélectionnée de candidats éventuels. Ces mots croisés, une fois remplis, donnaient une série d'excellentes raisons pour lesquelles il serait intéressant de travailler dans cette affaire. En même temps que les mots croisés, l'ingénieur recevait une carte qu'il n'avait qu'à remplir pour se faire envoyer un disque qui décrivait en termes chaleureux les conditions de travail dans l'entreprise en question. Environ un mois plus tard, l'ingénieur recevait encore une brochure exposant l'excellent plan de participation aux bénéfices de l'entreprise. Il semble que cette campagne ait donné des résultats positifs, car le manque de personnel technique n'est plus le souci majeur de cette société.

### LES AVANTAGES DE LA PETITE ENTREPRISE

Les petites entreprises bénéficient, heureusement d'un avantage souvent considérable pour la direction de leur personnel : le directeur est à proximité immédiate de tous ses employés. Cette proximité facilite grandement les contacts à l'intérieur de l'entreprise, ce qui est généralement considéré comme la condition indispensable du travail en équipe. L'efficacité de ces communications intérieures diminue en proportion géométrique avec l'augmentation du nombre des employés et de la distance qui les sépare. La plupart des petites entreprises vivent tout naturellement dans cette proximité du directeur et de son personnel. Souvent, par exemple, le « patron » déjeune avec ses employés. A cette occasion, comme à d'autres, il partage avec eux tous les « tuyaux » et nouvelles qui peuvent intéresser l'entreprise. Que de tels contacts soient souvent la cause directe de réussites dynamiques n'est pas pour surprendre ceux qui étudient les méthodes de direction. Les communications ne peuvent, en effet, jamais être limitées à des paroles ou des écrits ; les actes ou les attitudes ont tout autant d'importance, et seul un contact personnel et permanent peut leur donner toute leur signification.

Le meilleur des bulletins intérieurs, des discours, des conférences ou des systèmes de suggestions de n'importe quelle grande affaire ne pourra, en conséquence, se comparer aux possibilités de communications directes, personnelles et permanentes qu'offrent les petites entreprises. Cependant, le propriétaire-directeur d'une petite entreprise fera bien de se documenter au maximum sur les méthodes scientifiques de direction du personnel. Cela lui permettra, à la fois, de tirer le meilleur parti des avantages dont il dispose et de se préparer pour le jour où, son entreprise étant devenue trop importante, il ne pourra plus y maintenir des contacts personnels aussi étroits.

### LA DIRECTION SCIENTIFIQUE DU PERSONNEL

Beaucoup d'hommes d'affaires, par ailleurs très avisés, ne perçoivent ni le besoin ni les avantages d'une direction planifiée du personnel. Cette négligence n'est pas due le plus souvent à leur ignorance de ces pratiques dans les grandes entreprises ni à leurs doutes quant aux possibilités d'application de ces méthodes dans une firme plus petite. Souvent, ces hommes d'affaires sont peu disposés à abandonner la méthode de commandement qui leur a réussi. Cette méthode, personnelle et instinctive, qui leur a toujours permis de voir dans le passé où était « l'intérêt de l'entreprise ». Il est bien certain qu'ils contesteront tout d'abord la valeur d'un système selon lequel l'on cède une partie de son autorité, ce qui est nécessaire avec les méthodes de direction scientifique, comme ils contesteront l'efficacité de règles bien définies qui, croient-ils, risqueraient d'entraver l'exécution du travail, laquelle repose surtout sur leur « instinct ».

Une entreprise peut très bien, au début, ne pas avoir besoin d'une définition claire de ses objectifs et de sa politique. La confiance des employés dans la direction personnelle du « patron » et les contacts permanents qu'ils ont avec lui donnent des résultats satisfaisants. Pourtant, ce n'est jamais qu'une question de temps et il arrive inévitablement que le développement de l'entreprise exige, pour que l'on obtienne un rendement maximum, l'application de méthodes plus rationnelles. La première de ces méthodes, c'est une politique du personnel claire, acceptée et appliquée à partir du sommet.

Il est heureusement tout à fait possible et souhaitable d'appliquer une bonne partie des principes reconnus de l'organisation et des méthodes de direction scientifique sans trop abandonner les prérogatives du « patron » en matière de décision, ni perdre les avantages de la direction personnelle et du « sens » des affaires. Il n'y a pas d'incompatibilité absolue entre le sentiment individualiste, l'instinct du *self made man* et les méthodes plus précises de la direction scientifique. Il faut arriver, quelle que soit l'importance de l'entreprise, à un mélange harmonieux de l'autorité personnelle de la direction collégiale.

### LE ROLE DE LA DIRECTION DU PERSONNEL

Il est surprenant de voir que, souvent, la direction ne tient aucun compte des connaissances, de l'expérience et de l'imagination créatrice de la plupart de ses employés. Ces ressources humaines existent, à des degrés différents, dans la plupart des sociétés et il est bien connu que, pour un grand nombre de problèmes d'affaires, deux têtes valent généralement mieux qu'une, et une douzaine encore beaucoup plus. On peut en déduire que les entreprises tireraient grand profit de ces ressources si leurs directeurs voulaient bien utiliser ces ressources humaines au lieu de les laisser gaspiller. Un des buts essentiels de la direction scientifique du personnel est de développer l'intérêt de chaque employé pour son travail et, en même temps, d'obtenir une meilleure utilisation des ressources humaines pour l'application de méthodes appropriées.

Dans leur ensemble, les employés ne sont que trop désireux de vous faire bénéficier de leurs idées, de leurs suggestions ou de leurs expériences. Si vous créez le climat voulu et de bons moyens de communications, ils seront heureux de mettre leur intelligence collective au service de votre entreprise et vous obtiendrez, de ce fait, plus d'enthousiasme et de bonne volonté de leur part.

Dans la pratique, la direction du personnel est à la fois une position hiérarchique (exécution) et une fonction (conseil). Le chef d'une petite entreprise occupe, évidemment, une position hiérarchique par rapport à ses employés mais, s'il n'a pas à sa disposition un service spécialisé pour les questions de personnel, il remplit également une fonction puisqu'il doit être disponible, au moins à temps partiel, pour participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique du personnel.

Comme toutes les autres fonctions importantes, la direction du personnel exige, pour atteindre correctement son objectif — et quel qu'en soit le responsable — qu'une ligne de conduite générale soit établie sous la forme d'une politique clairement énoncée. Cette politique doit définir les objectifs et expliquer la répartition de l'autorité et des responsabilités dans l'entreprise. Dans la mesure du possible, elle devrait définir les méthodes à appliquer dans toutes les éventualités qui peuvent survenir telles que : débauchage, congédiement, réclamations, discipline, jours fériés, congés, congés de maladie, recrutement et formation des nouveaux employés, conditions de travail.

Les chapitres qui suivent traitent spécialement de la sélection et de l'embauche du personnel, de la formation professionnelle, de la rémunération, des conditions matérielle de travail et des avantages sociaux, des relations avec le personnel et des relations avec les syndicats. Chacun de ces sujets a, généralement, une application directe dans les petites entreprises. Comme l'indique son titre, cette brochure ne doit être considérée que comme un *guide* pour la direction du personnel. Les chefs de petites entreprises, quelle que soit leur réussite, feraient bien de reconnaître leurs propres limites et, dans les situations compliquées, de rechercher l'assistance de spécialistes de l'extérieur tels que experts financiers, avocats ou conseillers en organisation.

## LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

**Méthodes de recrutement. — Sources de main-d'œuvre. — Sélection des candidats : le questionnaire, l'interview, les tests. — Choix et formation : les références, l'adaptation à l'emploi, l'interview au départ.**

Votre personnel est votre actif principal ; par conséquent le succès de vos affaires dépendra dans une large mesure de votre jugement et de la manière habile dont vous aurez su attirer, sélectionner et engager les employés répondant le mieux aux besoins de votre entreprise.

Que vous l'accomplissiez vous-même ou que vous en chargiez un chef du personnel, la tâche est double : d'abord attirer suffisamment de candidats pour faire une sélection, ensuite faire un choix judicieux parmi les candidats ainsi sélectionnés.

### MÉTHODES DE RECRUTEMENT

Une méthode de recrutement efficace exige :

1. — Que vous déterminiez vos besoins de main-d'œuvre à court et à long terme en considération des mouvements probables de votre personnel. Pour vous aider dans cette évaluation, préparez une description de chaque emploi et les conditions requises pour chaque poste de travail. La description exposera chacune des tâches dans lesquelles consiste le travail et les conditions préciseront le genre d'homme ou de femme convenant le mieux pour l'emploi considéré : âge, instruction, compétence, expérience et autres caractéristiques en rapport avec le travail demandé.

2. — Que vous organisiez une véritable campagne de recrutement. N'oubliez pas que le principe de la sélection suppose que l'on dispose d'un grand nombre de candidats parmi lesquels on choisit les meilleurs par voie d'éliminations successives. Il est évident que l'offre de main-d'œuvre viendra, dans une certaine mesure, limiter vos exigences. En période de plein emploi, par exemple, les candidats à chaque catégorie de poste seront en règle générale moins nombreux. Dans de nombreux cas, vous devrez prévoir un plus grand nombre d'entrevues pour les postes exigeant une haute compétence et comportant un traitement élevé. Selon l'emploi, le nombre des entrevues devrait pouvoir être porté à vingt ou plus. D'après certains spécialistes, cinq entrevues sont suffisantes pour

un emploi de routine dans une usine ou un bureau. En organisant votre campagne de recrutement, il serait bon de réunir toute la documentation dont vous pourriez avoir besoin. En plus de la description de l'emploi et des conditions mentionnées plus haut, il vous faudra des brochures, des photographies, votre rapport annuel et votre organigramme, plus une réserve de questionnaires et de tests si vous pensez en avoir besoin

3. — Que vous ayez recours à toutes les sources de recrutement afin que votre sélection finale porte sur le plus grand nombre possible de candidats, venant de tous les horizons.

QUESTIONNAIRE POUR DEMANDE D'EMPLOI						Date		
Nom (majuscules)			N° tél			Situation désirée		
Adresse			N° A S			Salaire désiré		
Ville			Autres personnes à charge			Libre à quelle date		
En cas d'accident prévenir			Autres personnes à charge			N° A S		
Nom			Autres personnes à charge			Taille		
Adresse			Autres personnes à charge			Poids		
Situation de famille			Autres personnes à charge			Date de naissance		
Enfants à charge			Autres personnes à charge			Oui Non		
Signes particuliers (expliquer)						Avez-vous déjà été renvoyé par un employeur ?		
INSTRUCTION								
École	Nom et adresse	Dates		Nombre d'années	Diplômes		Principal enseignement suivi	
		du	au		Oui	Non	Matier	Niveau
Supérieure								
Secondaire								
Primaire								
De commerce ou technique								
Autre								
Activités scolaires								
Hors programme								
Passe-temps habituel								
SITUATION MILITAIRE		Avez-vous servi dans l'Armée ?		Oui		Non		
Dates du		au		Arme		Dernier grade		
Motif de libération				Affectations				
RÉFÉRENCES PERSONNELLES								
Nom		Adresse			Profession			
EXPÉRIENCE (dans l'ordre chronologique)								
Employeur actuel		Adresse			Genre d'entreprise			
Depuis le		Salaire de début		Salaire actuel		Raison du départ		
Titre du poste		Nom du supérieur immédiat			Pouvons nous entrer en rapport avec lui ?			
Description du travail								

FIGURE 1

EXPÉRIENCE (suite dans l'ordre chronologique)				
Avant dernier employeur	Adresse	Genre d'entreprise		
Date de début	Date de départ	Salaires au début	Salaires au départ	Raisons du départ
Titre du poste	Nom du supérieur immédiat	Pouvons-nous entrer en rapport avec lui ?		
Description du travail				
Employeur	Adresse	Genre d'entreprise		
Date de début	Date de départ	Salaires au début	Salaires au départ	Raisons du départ
Titre du poste	Nom du supérieur immédiat	Pouvons nous entrer en rapport avec lui ?		
Description du travail				
Employeur	Adresse	Genre d'entreprise		
Date de début	Date de départ	Salaires au début	Salaires au départ	Raisons du départ
Titre du poste	Nom du supérieur immédiat	Pouvons nous entrer en rapport avec lui ?		
Description du travail				
Employeur	Adresse	Genre d'entreprise		
Date de début	Date de départ	Salaires au début	Salaires au départ	Raisons du départ
Titre du poste	Nom du supérieur immédiat	Pouvons nous entrer en rapport avec lui ?		
Description du travail				
AUTRES EXPÉRIENCES OU RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES (brevets, machines spéciales, etc)				
Commentaires de l'interviewer				
Date de l'interview		Interviewé par		

FIGURE 1 (suite)

## LES SOURCES DE MAIN-D'ŒUVRE

Voici les sources de main-d'œuvre auxquelles vous pouvez vous adresser :

1. — *Vos employés actuels.* Chaque fois que c'est possible, informez-les en premier des postes vacants et demandez-leur d'en parler à leurs parents et amis. Un bon employé a souvent dans son entourage des gens de même caractère et de même capacité. En tout cas, un personnel satisfait est, dans ce domaine, votre meilleure publicité. Vous pouvez, si l'ampleur de vos besoins le justifie, faire imprimer des cartes spéciales destinées à vos employés qui vous présenteront des candidats.

2. — *Vos anciens employés.* Souvent, le personnel qui est parti de son propre gré peut être réengagé, ou il peut vous indiquer d'autres candidats.

En cas de réengagement, il faut toujours chercher à savoir les raisons qui ont motivé le premier départ car les instables, en dépit de l'excellence de leur travail, ne sont jamais de très bonnes recrues.

3. — *Les candidats du hasard.* Si quelqu'un se présente pour offrir ses services, demandez-lui de remplir un questionnaire ou, au moins, de laisser son nom et son adresse et d'indiquer l'emploi recherché. Vous ne pouvez jamais savoir si cela ne vous aidera pas à remplir un jour un poste vacant. Les candidats de ce genre ont deux qualités :

- a) Généralement, ils savent quelque chose de votre activité
- b) Très souvent, ils ont un sens « inné » de loyauté à l'égard de votre entreprise.

4. — *Les associations professionnelles* et autres organisations amicales ont souvent des services de placement auxquels vous pouvez vous adresser. Si vous cherchez un contremaître, par exemple, demandez à l'association locale des agents de maîtrise. Pour un directeur des ventes, essayez l'amicale des cadres du commerce, etc.

5. — *La paroisse.* Le clergé peut quelquefois recommander de bonnes recrues.

6. — *Les écoles et les professeurs.* Les écoles de commerce, les écoles techniques et les universités ont généralement un service de placement pour leurs anciens élèves. De toute manière, si ces écoles n'ont pas un service de ce genre, les professeurs cherchent toujours à placer leurs élèves diplômés dans la situation pour laquelle ils les ont formés.

7. — *Vos clients et fournisseurs.* Solliciter leur aide pour la recherche de compétences spécialisées peut vous aider dans votre campagne de recrutement et, de plus, les bien disposer à votre égard.

8. — *Les agences de placement publiques.* Consultez votre agence locale, si elle ne peut pas vous donner satisfaction, elle communiquera votre demande aux autres bureaux de la province et même de tout le territoire du pays.

En outre, un réseau de quelques quatre-vingt-dix agences à travers tout le pays est spécialisé dans le recrutement du personnel professionnel, scientifique, directorial et technique. Voir « Comment le Service National de Placement des Etats-Unis aide les petites entreprises » dans les *Conseils de direction pour les petits industriels*, Annuel N° 2 (*How the U.S. Employment Service Helps Small Business in "Management Aids For Small Manufacturers"* Annual No 2).

9. — *Les agences de placement privées.* Une agence sérieuse peut vous être très utile pour vous fournir des candidats. Si vous lui fournissez les éléments nécessaires, elle peut faire une première sélection à votre place. Si vous décidez d'utiliser les services d'une agence, il est de votre propre intérêt de lui donner tous les détails concernant le poste à pourvoir. Fournissez-lui aussi des brochures et de la documentation exposant les avantages que vous offrez (et peut-être même une copie

de votre rapport annuel, si vous en publiez un) exactement comme si vous vouliez lui vendre vos produits ou vos services, car le recrutement est essentiellement une question d'intérêt mutuel et d'information.

10. — *Les annonces dans la presse locale et dans les revues professionnelles* Les annonces « classées » et les annonces « encadrées », publiées dans les organes publicitaires sont peut-être les méthodes de recrutement les plus utilisées et les plus efficaces. Généralement, on ne mettra une annonce « encadrée » que pour les postes très spécialisés, la rubrique « offre d'emploi » étant suffisante pour tous les autres. Si vous décidez de mettre une annonce, n'oubliez pas d'en avvertir tous ceux que la question intéresse, de manière à ce qu'il n'y ait pas de malentendu, mais au contraire une harmonieuse collaboration.

Si vous faites appel à une agence de publicité, n'oubliez surtout pas de lui demander conseil. Demandez-lui non seulement de vous aider à composer matériellement l'annonce mais aussi de vous indiquer les publications les plus intéressantes de ce point de vue, les meilleurs jours et le rendement que vous pouvez en espérer. Votre annonce ne doit contenir que l'essentiel, juste ce qu'il faut pour attirer les meilleurs candidats.

Elle peut donner ouvertement le nom et adresse de votre entreprise ainsi que son numéro de téléphone ou être anonyme avec seulement un numéro de boîte postale. La première solution attire généralement plus de réponses tout en vous permettant de faire un peu de publicité pour votre société, mais elle vous oblige à accuser réception de toutes les candidatures. La seconde solution, en revanche, vous permet d'offrir un poste dans votre maison à l'insu de votre personnel et vous évite de répondre à toutes les candidatures, mais elle assure moins de réponses que la première.

11. — *Les syndicats* Dans certaines industries, le syndicat se charge de fournir du personnel à l'employeur. Cette méthode a ses inconvénients, dont le principal est que le nombre des candidatures se trouve quelquefois un peu limité.

Dans votre campagne de recrutement, ne négligez pas les candidats d'un certain âge ; ils sont souvent plus assidus et plus dignes de confiance que les plus jeunes. Ils ont des années d'expérience derrière eux. Il est sage, toutefois, d'équilibrer l'âge moyen de votre personnel de manière à ce que l'élément « jeune » n'en soit pas exclu. Les travailleurs diminués physiquement font aussi d'excellentes recrues dans la mesure, évidemment, où le travail en question correspond à leurs possibilités. Ces candidats se recrutent généralement le mieux, au niveau de l'Etat ou au niveau local, par l'entremise des directeurs du *State Federal Vocational Rehabilitation Program*. Les agences nationales de placement peuvent fournir tous renseignements à ce sujet.

A B C D E F G H I J 1 2 3 4 5 6 7 8 9										NE RIEN INSCRIRE CI-DESSOUS									
1 Nom et prénoms (majuscules)										5 A S N		Titres	Code						
2 Rue et n				Boite postale n				4 N tel		Compétences connaissances capacités	Dates								
3 Ville			Secteur postal			État			11 Si vous êtes dégage des obligations militaires indiquez la date de votre dernier service actif					Dates					
5 Date de naissance		/ Marie Célibataire Veuf		Divorce Séparé		8 Taille		9 Poids				Résultats des tests	Dates						
12 Si nécessaire pour le travail avez-vous										des outils des diplômes					oui-non oui-non		une auto-mobyle un camion		oui non oui-non
13 Si vous êtes membre d un syndicat donner le numero le nom et l affiliation																			
14 Entourez la dernière année d enseignement complète et citez les diplômes obtenus																			
Primaire 1 2 3 4 5 6 7 8		Secondaire 1 2 3 4		Universitaire 1 2 3 4 5 6 7		Diplômes													
Nommez les écoles et donnez la liste des cours de formation professionnelle (y compris la formation militaire) qui vous ont préparé au travail Durée et dates																			
<b>VOIR AU VERSO</b>																			
USES 517		<b>DEMANDE D'EMPLOI</b>				<b>BUREAU DU TRAVAIL SERVICE NATIONAL DU PLACEMENT</b>													

FIGURE 2

<b>EXPÉRIENCE CIVILE ET MILITAIRE IMPORTANTE</b>			
Citez vos postes les plus importants et ceux dans lesquels vous êtes resté le plus longtemps, en commençant par le dernier			
15 Nom de l'employeur ou de l'unité militaire		19 Titre du poste dites exactement ce que vous faisiez et comment vous le faisiez	
16 Adresse			
17 Activités de l'employeur			
18 Durée du travail	Date de départ	24 Titre du poste dites exactement ce que vous faisiez et comment vous le faisiez	
20 Nom de l'employeur ou de l'unité militaire			
21 Adresse			
22 Activités de l'employeur		29 Titre du poste dites exactement ce que vous faisiez et comment vous le faisiez	
23 Durée du travail	Date de départ		
25 Nom de l'employeur ou de l'unité militaire			
26 Adresse		34 Titre du poste dites exactement ce que vous faisiez et comment vous le faisiez	
27 Activités de l'employeur			
28 Durée du travail	Date de départ		
30 Nom de l'employeur ou de l'unité militaire		39 Titre du poste dites exactement ce que vous faisiez et comment vous le faisiez	
31 Adresse			
32 Activités de l'employeur			
33 Durée du travail	Date de départ		
35 Nom de l'employeur ou de l'unité militaire			
36 Adresse			
37 Activités de l'employeur			
38 Durée du travail	Date de départ		

FIGURE 2 (suite)

## LA SÉLECTION DES CANDIDATS

Ayant attiré le plus grand nombre possible de candidats, vous devez maintenant sélectionner les meilleurs. Vos instruments, en cette matière, sont, dans l'ordre, les questionnaires qu'ils ont remplis, les interviews que vous aurez avec eux et les tests que vous leur ferez subir. S'il est bien conçu, le questionnaire devrait vous permettre d'éliminer immédiatement les candidats qui sont évidemment inutilisables et servir de base à la seconde étape au processus de sélection.

### Le questionnaire

Qu'il soit imprimé, ronéotypé ou dactylographié, ce questionnaire sera établi en fonction de vos besoins et ses dimensions —  $21 \times 27$  cm,  $20 \times 12$  cm, ou tout autre format — seront déterminées en conséquence. Son but est de vous fournir, une fois rempli, assez de renseignements pour que vous puissiez juger de la capacité d'un candidat *a*) à effectuer un travail particulier avec un minimum de formation, *b*) à s'adapter à l'ambiance de travail et à devenir un membre de votre équipe. Il vous faudra peut-être jusqu'à quatre feuilles de  $21 \times 27$  cm, ou même plus dans certains cas. Des questionnaires types, courts et longs, sont reproduits aux fig 1 et 2 de ce chapitre

Les renseignements ainsi fournis doivent porter, au minimum, sur les points suivants : âge, instruction, situation militaire, situation de famille, spécialités, expérience et numéro de Sécurité Sociale. Même s'il ne s'agit pas d'un poste comportant des responsabilités financières, il est quelquefois utile de demander si le candidat a déjà été cautionné ou est cautionnable (celui qui se dérobe devant cette question a généralement quelque chose à cacher) L'appartenance à un syndicat, pour les postes où cette condition est requise, devrait aussi, le cas échéant, être mentionnée dans le questionnaire

Mais, d'un autre côté, le questionnaire ne doit pas fouiller trop profondément dans la vie privée du candidat. Seize Etats et au moins quarante municipalités appliquent des lois ou des ordonnances interdisant aux employeurs de refuser une candidature pour cause de race, de religion, de couleur ou d'origine nationale. Par conséquent, même en l'absence de telles dispositions légales dans votre région, votre questionnaire ne devrait pas faire mention de race, de religion, de nationalité des parents ou d'autres informations discriminatoires. Ainsi vous serez toujours en mesure de l'utiliser sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis.

### L'interview

Elle devrait toujours avoir lieu en privé. Quand le candidat pénètre dans votre bureau, mettez-le à l'aise par quelques remarques générales. Souvenez-vous qu'un candidat à un emploi est forcément nerveux. Si vous avez bien tout prévu, le questionnaire qu'il a rempli doit être sous

vos yeux et vous l'avez déjà étudié, au moins rapidement, avant de commencer l'interview

Ne commettez pas l'erreur de faire tous les frais de la conversation. Ce n'est pas votre éloquence qui vous aidera beaucoup à évaluer les qualités du candidat. Vous pouvez très bien, par contre, commencer par lui décrire votre entreprise en général et l'emploi postulé en particulier. De tels préliminaires ne pourront que le mettre à l'aise et stimuler sa bonne volonté

Une fois votre petit discours terminé, il faut encourager le candidat à parler en lui posant des questions pertinentes et en lui prêtant une attention intelligente. Le questionnaire rempli qui se trouve devant vous est votre guide où habite-t-il ? A-t-il souvent changé d'adresse ? Si oui, il n'est probablement pas très stable. Quelle est sa situation de famille ? Les gens récemment divorcés ou en instance de divorce sont plus ou moins psychologiquement affectés, donc des candidats moins souhaitables. Quels sont ses états de service ? A-t-il changé souvent de travail ces dernières années ? Pourquoi est-il parti ? Chaque nouvelle situation comportait-elle une amélioration de salaire ou une promotion ? Quels sont les anciens employeurs ou supérieurs qu'il préférerait ? Quels sont ceux qu'il aimait le moins ? Pourquoi ? Les réponses, même brèves, à de telles questions seront souvent révélatrices

Soyez prudent si vous engagez un candidat pour beaucoup moins que ce qu'il gagne habituellement. Même s'il semble désirer le poste, il ne cherche souvent qu'un « bouche-trou » et vous quittera dès qu'il aura trouvé un emploi mieux rémunéré.

Selon l'importance du poste à remplir, les interviews devraient durer de quinze minutes à une heure. Il est bon, quand on le peut, de faire examiner le candidat par, au moins, une autre personne et, de préférence, un autre jour. On ne peut se fier uniquement, en effet, à une première impression qui peut être influencée par des préjugés personnels et vous pourrez ainsi confronter les deux opinions et évaluer plus objectivement cette candidature. La personne qui sera éventuellement le supérieur immédiat du candidat devrait toujours figurer parmi ceux qui sont appelés à l'examiner. Il est préférable d'avoir un système préétabli de notation, particulièrement si le candidat est examiné par plusieurs personnes successivement. En voici un exemple simple .

Inutilisable . . . . .	1
Médiocre . . . . .	2
Bon . . . . .	3
Très bon . . . . .	4
Supérieur . . . . .	5

Vous constaterez quelquefois qu'une seconde interview, qui sera en général plus détaillée et minutieuse que la première, vous amènera à modifier votre première notation.

### Les tests

De nombreuses sociétés soumettent aujourd'hui leurs candidats à des tests d'aptitude, de dextérité, d'intelligence ou à des tests psychologiques. Ces tests simples sont livrés avec leur clé de manière à ce que vous puissiez en évaluer vous-même les résultats. Cette formule s'est avérée satisfaisante, particulièrement pour des emplois subalternes. Pour les postes supérieurs cependant, il faut faire procéder à un véritable examen psychologique par un spécialiste. Il y a, dans l'ensemble du pays, des firmes spécialisées qui sont équipées pour faire subir ces tests moyennant une redevance raisonnable.

Bien que, le plus souvent, il soit réellement trop coûteux et peu pratique d'avoir recours à des spécialistes pour sélectionner de simples employés, il est tout de même recommandé de le faire quand il s'agit d'agents de maîtrise ou de vendeurs. Les frais que cela représente sont généralement considérés comme un excellent placement, même par les petites entreprises.

### Choix et formation

Si votre questionnaire est bien conçu, si vous savez interroger habilement le candidat, si vous confrontez vos impressions avec celles d'au moins une autre personne et si vous employez les tests pour les postes qui le nécessitent, vous ne devriez pas avoir beaucoup de difficultés à faire un choix valable.

### Les références

Avant de faire un choix définitif, vous devriez contrôler par téléphone la valeur et les références professionnelles de votre candidat. Si le répondant habite votre région, c'est un procédé tout à fait acceptable et plus rapide qu'une lettre. Vous pouvez aussi écrire au répondant plus lointains, mais il ne faut pas trop se fier à des références écrites. Pour les postes cadres, en tout cas, il faut toujours essayer de voir personnellement le répondant chaque fois que c'est possible.

En matière de références, il vaut toujours mieux être prudent. Un employeur n'insiste généralement pas sur les points faibles de son ex-employé. Il est humain de sa part de ne pas souhaiter se compromettre ou de ne pas vouloir gâcher les chances du candidat pour un autre poste. D'autre part, un candidat n'indique jamais comme références personnelles que des personnes qui lui sont favorable... Le mieux est encore de considérer le côté négatif des commentaires que vous recevrez, et d'essayer de deviner ce que le répondant *n'a pas dit*. Examinez aussi la valeur de ces références. Si elles sont fournies par des gens honorablement connus, ce n'en est que mieux.

### **L'adaptation à l'emploi**

Une fois que vous avez engagé le candidat de votre choix, vous devez tout mettre en œuvre pour qu'il se sente à l'aise chez vous. La plupart des nouveaux employés sont nerveux et perdent leurs premières journées de travail, surtout si l'entreprise comprend plusieurs services et s'ils doivent collaborer avec des groupes d'autres employés. Pour remédier à cet état de choses, certaines entreprises envoient au nouvel engagé une lettre de bienvenue amicale, lui précisant le moment et le lieu où il doit se présenter. Le jour de son arrivée, faites-lui faire le tour de vos installations, en lui expliquant tout le fonctionnement et en lui montrant comment le poste particulier qu'il occupera s'intègre dans l'ensemble.

Certaines sociétés font imprimer une brochure relatant leur passé, exposant leurs objectifs et leurs règlements. Si c'est votre cas, n'omettez pas d'en remettre un exemplaire à chaque nouvel employé. Même si votre règlement n'est pas écrit, n'omettez pas d'en porter les principaux points à l'attention du nouvel employé. Expliquez encore soigneusement les conditions d'emploi et de rémunération, les déductions figurant sur la feuille de paye et les avantages divers. C'est son supérieur immédiat qui doit présenter le nouveau venu à ses collègues et le mettre au courant des règles de sécurité, de l'emplacement des casiers personnels, etc.

Assurez-vous qu'il connaît le fonctionnement de vos installations et de votre matériel, même s'il vous l'a déjà affirmé auparavant. Pour un même genre de travail, il ya un grand nombre de types et de modèles d'instruments différents. Dans son désir de bien faire, le nouvel employé pourrait ne pas avouer qu'il ne connaît pas très bien votre matériel. Si vous dirigez une usine où les consignes d'atelier sont données par écrit, votre contremaître doit vérifier que le nouvel engagé comprend correctement les instructions, qu'il sait lire les bleus, les schémas et les spécifications. De telles précautions peuvent lui éviter de perdre toute une journée de la production. Si vous dirigez un établissement de commerce de détail ou de fourniture de services, expliquez soigneusement la manière de rédiger une facture, d'enregistrer une vente ou de dresser un inventaire. Cela vous fera économiser du temps et de l'argent à la longue.

Des études ont démontré que les premiers jours de travail sont décisifs. Si vous faites bien « démarrer » le nouveau en le mettant à l'aise dans son milieu de travail vous avez toutes les chances d'apporter à votre équipe un élément utile. Plus tard, une autre interview vous montrera s'il est bien adapté à son travail et si votre accord initial a été parfaitement compris. Dans le cas contraire, vous pourriez envisager un transfert mutuellement satisfaisant vers un autre poste.

### **L'interview au départ**

Quelquefois, il vous faudra renvoyer ou congédier un employé. A d'autres moments, ce sera lui qui vous quittera de son plein gré. Un

débauchage temporaire (pour fermeture annuelle, changement de fabrication, pénurie de matière première, etc. .) ne nécessite généralement pas une interview de départ — surtout si l'employé sait qu'il sera rappelé. — Dans la plupart des autres cas, vous ne devriez pas négliger cette interview. Si vous décidez de vous séparer définitivement d'un employé, il faut lui en donner les raisons et, si possible, l'aider à se replacer. Il vaut mieux éviter la discussion dans ces cas là et charger de l'interview quelqu'un d'autre que le supérieur qui a décidé du renvoi. Si, au contraire, c'est l'employé qui part de son plein gré, le but de votre interview est de découvrir la raison réelle de ce départ. De toute manière, cette interview au départ est pour vous une excellente occasion de savoir ce que pensent vos employés de leurs supérieurs et de votre politique du personnel et de recueillir de précieux renseignements pour l'élaboration de votre organisation future.

Il est bien évident que vous ne pouvez pas toujours tabler sur la bonne foi d'un employé dans cette circonstance. Vous pourriez cependant essayer de lui envoyer un questionnaire quelques jours plus tard ; à ce moment-là il sera souvent plus disposé à la sincérité et ses réponses n'en prendront que plus de valeur.

## LA FORMATION DU PERSONNEL

**Préparation du programme de formation. — Formation pendant le travail : les nouveaux employés, le processus de formation, la formation permanente, le perfectionnement et l'avancement. — Formation en groupes. — Formation spécialisée.**

Les propriétaires-directeurs de petites entreprises croient souvent qu'ils n'ont pas le temps, ni les moyens, d'offrir une formation méthodique à leur personnel, c'est là une grave erreur car votre personnel est votre actif le plus précieux. Si vous formez bien vos employés, ils « se développent » et aident, par là même, votre affaire à se développer. Il en résulte que vous ne pouvez pas NE PAS assurer la formation de vos employés, des anciens comme des nouveaux.

Prenons l'exemple de Joe Stockes. La journée s'annonçait comme chargée. A peine avait-il mis en train les diverses opérations nécessaires à une commande urgente reçue la veille qu'on lui apprit que deux de ses meilleurs ouvriers étaient malades, or il y avait déjà du travail en retard. Pendant que Joe Stockes réfléchissait au meilleur moyen de s'en sortir, Jack Blend, le nouvel ajusteur, engagé la semaine précédente, se présenta « Il ne me manquait plus que cela » pensa Joe Stockes impatienté, « un nouveau à mettre au courant maintenant ». N'ayant tout simplement pas le temps de lui donner les instructions nécessaires, il le mena directement à la chaîne de montage et retourna à ses réflexions. Il ne s'en occupa donc plus pendant deux heures. Or, durant tout ce temps, Jack Blend, pas très sûr de lui et n'osant pas demander d'explication, avait renouvelé partout la même petite erreur. Tout le travail de ces deux heures était à refaire. Joe Stockes aurait économisé du temps, de la matière première et de l'argent s'il avait prévu un programme de formation.

### PRÉPARATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION

Un programme efficace de formation est basé sur une préparation soignée qui comprend :

1. — *L'estimation des besoins et la définition des objectifs.* Bien des programmes de formation ont échoué parce qu'ils cherchaient à répondre à des questions que personne n'avait jamais encore posées ou désiré poser.

2. — *Le choix des méthodes les mieux adaptées.* Ce choix dépend des dimensions et du type de l'entreprise, des possibilités de formation dont on dispose et, évidemment, des économies qui doivent en résulter.

3. — *L'évaluation des résultats.* Cette évaluation peut être faite par l'observation journalière de la main d'œuvre au travail ; en mesurant la diminution des changements de personnel, des erreurs, des déchets et des accidents d'une part et, d'autre part, l'amélioration du volume ou de la qualité de la production, du moral du personnel, et ainsi de suite.

La différence entre votre programme de formation et celui des autres entreprises est surtout une question de main-d'œuvre et d'envergure. Dans une entreprise vraiment petite, par exemple, le chef d'entreprise lui-même se chargera de la formation du nouvel engagé ; dans un établissement plus important, c'est le contremaître qui formera son personnel de production et d'entretien, tandis que le chef de bureau formera ses employés et le chef du service des ventes, ses vendeurs. Enfin, on peut dire que la plupart des entreprises employant plus de deux cents personnes — ou appliquant des techniques spéciales — trouvent rentable d'employer à plein temps un spécialiste chargé d'organiser et de diriger leur programme de formation.

Avant de mettre en application votre programme de formation, il pourrait être utile de « former les moniteurs eux-mêmes », car il n'est pas prouvé qu'un habile mécanicien soit aussi habile dans l'art d'enseigner et de former d'autres mécaniciens. Beaucoup d'écoles et d'universités assurent des cours de formation de personnel. Vous et vos collaborateurs immédiats pourriez en suivre quelques-uns. Vous pourriez aussi vous familiariser avec cette question : a) en assistant aux cours ou aux conférences que donnent de nombreuses associations professionnelles, b) en vous abonnant à au moins une revue spécialisée et en achetant un certain nombre de livres traitant de cette question.

La méthode de formation que vous appliquerez dépendra du genre de travail et des compétences qu'il réclame ; quatre méthodes sont à envisager

1. — La discussion dirigée, excellente pour la formation des cadres, par exemple.

2. — La conférence, souvent à recommander pour exposer des idées fondamentales.

3. — La méthode — utilisée pour les vendeurs — qui consiste à faire jouer des rôles pris dans la vie professionnelle.

4. — La formation au travail qui est sans doute la méthode répondant le mieux aux besoins des petites entreprises.

La dernière de ces méthodes est utilisée pour une formation individuelle — en partie tout au moins — tandis que les trois autres, qui peuvent également servir à la formation individuelle, sont toujours appliquées ensemble ou séparément pour la formation en groupe. La formation pendant le travail est souvent appelée formation professionnelle ou enseignement des méthodes du travail. Elle devrait être suivie d'une formation en matière de relations professionnelles qui aiderait les employés

de tous échelons à observer l'attitude qui convient envers leurs collègues, leurs supérieurs et leurs subordonnés. Cette formation en matière de relations professionnelles peut appliquer n'importe laquelle des quatre méthodes ou une combinaison de celles-ci. Elle est généralement donnée en groupe.

La première chose à faire pour préparer votre méthode de formation est d'analyser le travail dans ses différentes parties. Faites ceci par écrit et gardez-en le schéma à titre de repère pour l'avenir. N'essayez pas d'analyser ce travail « de tête » ; même le meilleur des ouvriers ne peut se rappeler exactement tous les gestes de son travail. Faites vous-même le travail en question et inscrivez chaque opération, à mesure que vous l'accomplissez, dans la colonne de gauche de votre feuille. En face de chaque opération, à droite de la feuille, notez-en toutes les particularités, les « finesses » ou les détails méritant une attention spéciale. Vous voilà maintenant prêt à former votre nouvel employé. L'opération ou le matériel est votre outil et la feuille d'analyse votre guide.

## **FORMATION « SUR LE TAS »**

### **Les nouveaux employés**

Dans les petites entreprises, la formation initiale peut demander de quelques heures à deux ou trois jours pleins, selon la complexité du travail, le degré de formation préexistant chez l'employé ou son expérience. Dans une usine où l'on utilise un grand nombre de machines identiques, ou quand une opération est commune à plusieurs postes, il est rentable de réserver une de ces machines ou un de ces postes à la formation exclusivement. Cette machine ou ce poste doivent être exactement semblables aux autres. Il ne faut pas commettre l'erreur de réserver à la formation des modèles démodés. Tout le matériel de formation doit être en parfait état de marche et soigneusement entretenu.

### **Le processus de formation**

La formation de l'employé devrait être divisée en quatre parties :

1. — La préparation.
2. — La démonstration.
3. — L'application.
4. — Le contrôle.

#### **La préparation**

Votre point de départ est ce que l'employé sait déjà. De là vous pouvez aller du connu vers l'inconnu. Ne vous fiez pas à son questionnaire ou à l'interview du début. Approfondissez votre enquête en posant des

questions plus précises. Il vaut mieux répéter quelque chose que l'employé sait déjà que de croire qu'il a compris et de gaspiller du temps et de la matière première par la suite.

Voici un exemple de ce qu'il ne faut *pas* faire : mettre le nouveau venu à un travail qu'il prétend savoir faire. S'il s'avère qu'il ne sait pas, le mettre à quelque chose de plus simple et, ainsi de suite jusqu'à ce qu'il trouve finalement le travail qui lui convient. De tels tâtonnements sont à déconseiller parce que a) ils ont un mauvais effet psychologique sur le nouvel employé qui, placé directement au poste qui lui convient, aurait été immédiatement productif ; b) ils abaissent le moral et l'esprit d'équipe des autres employés, c) ils rompent la cadence de production.

#### La démonstration

Montrez à l'employé comment il faut s'y prendre, en suivant votre schéma pas à pas et en expliquant au fur et à mesure. Opérez lentement et posément, de manière à ce qu'il puisse vous suivre sans peine. En terminant chaque opération, interrogez-le pour vous assurer qu'il a bien compris. La plupart des nouveaux venus sont intimidés la première fois et hésitent à poser des questions. Demandez « pourquoi » et « comment » plutôt que des questions qui n'appellent qu'un « oui » ou un « non ».

Une fois que vous avez bien expliqué les différentes opérations une par une et posé les questions correspondantes, il faut recommencer l'ensemble du travail à vitesse normale.

#### L'application

L'ouvrier devrait maintenant pouvoir faire le travail tout seul. Votre attitude à ce moment peut déterminer entièrement sa nervosité ou son aisance. Ne vous tenez pas trop près de lui et ne le regardez pas. Mettez-vous plutôt légèrement sur le côté en regardant la machine. Encouragez et complimentez, n'élevez pas la voix pour réprimander, il vaut mieux refaire l'opération vous-même. Si votre démonstration a été bonne, il y a bien des chances pour qu'elle soit répétée correctement. Souvenez-vous toujours que si l'employé n'a pas bien appris, c'est que vous n'avez pas bien enseigné !

#### Le contrôle

C'est une partie très importante du processus de formation. L'employé est curieux de savoir s'il a fait des progrès satisfaisants. Une réponse affirmative lui donne envie d'en apprendre davantage. Son travail devrait être examiné par un inspecteur, si vous en avez un dans l'atelier ; sinon examinez-le vous-même à l'aide des spécifications. S'il passe le contrôle avec succès, l'ouvrier sera très encouragé. Dans le cas contraire, contentez-vous de lui montrer où et comment il a commis une erreur.

### **Formation permanente**

Le type de formation pendant le travail décrit ci-dessus est tout aussi utile pour remettre au point les anciens employés et les préparer à une mutation ou à une promotion. La formation permanente et le perfectionnement des « anciens » devraient être appliqués chaque fois que le besoin s'en fait sentir. Si vous ou votre inspecteur remarquez la répétition constante d'une même divergence par rapport aux spécifications cela indique qu'il est temps de remettre le personnel au point pour cette opération. Si vous décidez d'automatiser une opération ou de combiner deux opérations, vos ouvriers doivent subir un nouvel entraînement. Il en est de même si vous changez d'atelier un employé, même si son nouveau travail est sensiblement le même que le précédent.

### **Perfectionnement et promotion**

La promotion à l'intérieur de l'entreprise est une excellente politique ; elle encourage vos employés à rester chez vous et vous assure, pour vos postes futurs, une bonne réserve de personnel éprouvé. Cependant, cette politique n'est pas tout, encore faut-il la mettre en pratique en assurant à votre personnel une formation supérieure appropriée.

Une méthode de perfectionnement particulièrement indiquée pour les petites entreprises consiste dans le travail par roulement. Les employés sont entraînés quelques heures par semaine à un poste immédiatement supérieur jusqu'à ce qu'il y deviennent compétents. Cette formule vous donne une main-d'œuvre très souple et laisse à votre personnel l'impression nette que vous préparez son avancement.

### **LA FORMATION EN GROUPE**

La formation individuelle pendant le travail devrait être complétée par une formation en groupe consistant en conférences, discussions, cours ou scènes de la vie professionnelle. Cette formation en groupe est particulièrement indiquée quand vous introduisez un nouveau type de machine dans un atelier, quand vous formez vos futurs cadres de maîtrise ou quand vous essayez d'inculquer l'esprit d'équipe à des employés indépendants. Il importe de savoir que la formation collective est utile dans certains cas déterminés. Le perfectionnement des relations de travail, par exemple, se prête à cette méthode puisque son objectif est d'établir des rapports harmonieux entre les employés, leurs supérieurs et l'entreprise.

Les séances de formation en groupe peuvent être dirigées soit par vous-même soit par un de vos collaborateurs immédiats, suivant le sujet traité. Si votre groupe est assez important, vous pourrez sans doute facilement vous assurer des concours extérieurs. Vous pourriez inviter

un professeur de l'Université locale, un membre de la Chambre de Commerce ou une autre autorité dans le domaine que vous voulez faire connaître à votre personnel. Pour les vendeurs, par exemple, vous pourriez obtenir que le représentant d'une usine vienne leur parler des produits qu'ils vendent, de la manière dont ces produits sont fabriqués, des différents usages que l'on peut en faire, etc. Cela élargirait considérablement les connaissances de vos vendeurs en matière de produits. Dans le même ordre d'idées, les fabricants de machines industrielles ou d'équipement de bureau fournissent souvent des démonstrateurs chargés d'expliquer la manière d'utiliser, d'entretenir et de réparer leur matériel.

L'horaire de ces séances de formation collective dépendra des occupations des assistants et du sujet traité. Une formation pour la vente, par exemple, pourrait avoir lieu le samedi matin ou le vendredi soir, quand vos vendeurs ne peuvent pas voir leurs clients. Une séance de formation du personnel de production ou de bureau peut avoir lieu pendant les heures de travail, si cela ne retarde pas trop l'activité de l'entreprise ; autrement vous pouvez la placer après les heures de travail ou pendant les jours de congé.

Pour vous aider, il existe des centaines de films documentaires que l'on peut louer, emprunter ou acheter. Renseignez-vous auprès de votre association professionnelle ou auprès du distributeur de film dans votre ville, ou bien procurez-vous le catalogue des documentaires disponibles au service de l'audio-vision des institutions d'enseignement de votre région. De plus, un catalogue des films documentaires édités par le gouvernement peut être obtenu à United World Films, Inc. 1445, Park Avenue, New York 29, N. Y. Les grandes sociétés éditent leurs propres films et projections et acceptent volontiers de les prêter gracieusement aux petites entreprises.

### FORMATION SPÉCIALISÉE

Une autre méthode de formation — recommandée par beaucoup de grandes entreprises et un certain nombre de plus petites — consiste à faire suivre à votre personnel certains cours dans les Universités locales. Cette méthode convient particulièrement au personnel technique et aux jeunes cadres intéressés par un nouveau diplôme. Ce genre de formation est assez coûteux il est vrai, mais, à la longue, il en vaut la peine. Dans le même ordre d'idées, des cours du soir de toutes sortes sont donnés par de nombreuses écoles et Universités moyennant une légère redevance ou même gratuitement. Ces cours traitent à peu près tous les sujets imaginables, de la lecture des croquis jusqu'à l'administration proprement dite. Vous feriez bien d'encourager votre personnel à en suivre un ou deux chaque semestre. Si vous complétez ces cours par une formation pratique dans votre entreprise, vous avez toutes les chances de convaincre vos employés que, chez vous, la promotion

intérieure n'est pas un vain mot et d'augmenter leur intérêt et leur enthousiasme.

---

*Note de l'éditeur.* — Les chefs d'entreprise dynamiques ne limitent pas à leur personnel ce souci de formation. Ils ont, eux aussi, besoin d'élargir et d'approfondir leur compétence directoriale par une formation spécialisée. Pour les adapter à des techniques en amélioration constante, l'Administration des Petites Entreprises patronne des cours d'administration des entreprises. Ces cours sont donnés par des institutions publiques ou privées dans presque tous les Etats-Unis. Ils approfondissent les questions de planning, d'organisation, de personnel, de direction et de contrôle, considérés en dehors de la routine quotidienne.

## LA REMUNERATION ET LES AVANTAGES ACCESSOIRES

**Divers systèmes de rémunération. — Salaires au rendement. — Gratifications. — Participation aux bénéfices retraite : prime collective, réduction d'impôts, prime d'ancienneté. — Congés de maladie, jours fériés, vacances. — Assurances.**

La limite entre la rémunération proprement dite et les avantages accessoires est si vague qu'il est difficile de savoir exactement où l'un finit et où l'autre commence. Les experts ne sont pas d'accord sur ce point, et, de toute manière, l'avantage d'hier est devenu partie intégrante du salaire d'aujourd'hui.

En tout cas, qu'il s'agisse de salaire, d'avantage ou de n'importe quoi d'autre, tout cela fait partie des charges représentées par l'engagement, l'utilisation et le maintien du personnel. Si vous voulez attirer et garder de bons employés, vous devez établir une politique des salaires ferme et équitable et offrir des avantages qui puissent se comparer favorablement à ceux qu'offrent d'autres entreprises similaires ou concurrentes. Il est certain que la tendance est d'accorder des avantages de plus en plus importants et de plus en plus nombreux. Par exemple, les principaux plans d'assistance médicale couvrent bien d'autres choses que les soins médicaux et chirurgicaux essentiels. Un autre genre d'avantage est l'assurance sur la vie et le système de retraite. Appliqués depuis longtemps dans les grandes entreprises, ils sont maintenant en voie d'adoption dans les petites, quelquefois sous la forme d'une organisation inter-entreprises et d'un fonds commun qui réduisent les frais en étalant les risques. Un troisième avantage est l'indemnité de décès et le remboursement des frais d'hospitalisation durant la retraite. La jouissance de ces avantages contribue à diminuer les déplacements de main-d'œuvre en incitant les employés à rester dans la même entreprise durant toute leur vie professionnelle.

En établissant votre politique de salaires, il faut prendre en considération les taux appliqués par les autres entreprises pour un travail comparable — spécialement dans votre industrie — les besoins en main-d'œuvre, les budgets et la situation financière de votre entreprise, le coût de la vie dans votre région et les réglementations gouvernementales telles que les lois sur le salaire minimum et sur la réparation des accidents du travail.

Vous devez aussi vous souvenir que de bonnes relations avec le personnel exigent que les salaires et les traitements soient établis, autant que possible, en fonction de la contribution de chaque employé à la prospérité de l'entreprise et qu'ils soient tous homogènes au sein de l'entreprise

### DIVERS SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

Vous avez le choix entre deux méthodes de rémunération : ou vous payez en fonction du temps . à l'heure, à la journée, à la semaine ou au mois, ou vous payez en fonction du rendement . à la pièce ou selon le temps passé à fabriquer la pièce.

La première de ces méthodes est la plus répandue dans les petites entreprises, principalement parce qu'elle se prête à un calcul facile une fois qu'un taux a été établi pour un travail déterminé. La seconde est quelquefois qualifiée de salaire au rendement, et elle est toujours considérée comme telle quand elle comporte des taux différents selon les niveaux de production atteints. Elle s'applique généralement au travail d'atelier plutôt qu'au commerce de détail ou aux travaux de bureau.

Quelle que soit la méthode choisie — en fait, vous pouvez employer les deux . l'une pour vos cadres, vos employés de bureaux et vos vendeurs, l'autre pour vos ouvriers de la production — il vous faudra établir une description du travail et une spécification minutieuse. La *description* du travail est la liste de toutes les activités principales constituant le travail en question. La *spécification* est la liste de toutes les caractéristiques et qualifications nécessaires à l'exécution de ce travail : intelligence, instruction, caractéristiques physiques, connaissances professionnelles ou dextérité.

La description et la spécification vous permettront d'établir une classification générale des emplois telle que : mécanicien, contremaître, vendeur, etc... pour des travaux de nature et d'importance similaires. Une fois que vous avez établi cette classification générale, vous pouvez déterminer un taux de base pour chaque travail et prévoir un système d'augmentation fondé sur des degrés variables de responsabilité, de rendement, ou de tout autre élément d'appréciation. Cette formule vous aidera à harmoniser les traitements et les salaires dans votre entreprise.

Si vous décidez d'appliquer un système de salaire au rendement, vous pouvez choisir entre de nombreuses méthodes, en dehors du simple système de taux à la pièce. Une de ces méthodes consiste, par exemple, à garantir à l'ouvrier un taux journalier minimum, on lui accorde un temps standard pour faire le travail et, s'il le fait plus rapidement, il reçoit une prime en supplément.

Une autre méthode suppose deux taux . l'un est payé jusqu'à ce que le standard de production fixé soit atteint, ensuite un taux supérieur est appliqué. On trouvera tous les détails concernant les différents systèmes de rémunération dans les nombreux manuels classiques sur la direction du personnel.

Le passage du salaire horaire au salaire au rendement est une opération très délicate que vous devrez effectuer très prudemment si vous voulez éviter les conflits avec votre personnel. Le mieux serait peut-être d'associer vos employés à l'élaboration du nouveau système. Il deviendra ainsi un peu leur œuvre et ils l'accepteront plus facilement. Tout d'abord, discutez-en avec vos cadres de maîtrise, — et le délégué syndical, le cas échéant — ensuite, parlez-en aux employés eux-mêmes.

Etablir un plan de rémunération pour vos vendeurs peut sembler, à première vue, un travail tout à fait différent de l'élaboration d'un tarif aux pièces dans un atelier mais, en fait, les grandes lignes sont les mêmes. Le « standard de production » d'un vendeur est sa quote-part des ventes. Cette quote-part doit être soigneusement déterminée en répartissant le potentiel de vente entre les différents secteurs confiés à chaque vendeur. Le salaire de base du vendeur représente le taux horaire minimum de l'ouvrier, et sa commission représente le « tarif aux pièces ».

Il est impossible de recommander un système de rémunération idéal pour les vendeurs. Les conditions varient très sensiblement suivant les marchandises vendues et la manière dont la vente est organisée. Dans certaines industries, les vendeurs travaillent uniquement à la commission. Certains achètent leur stock et s'organisent presque comme s'ils étaient indépendants. D'autres ont un faible salaire de base et une forte commission. D'autres encore ont un salaire de base assez élevé et une commission réduite. Le *National Sales Execution Inc.* a fait une étude approfondie des questions de salaire chez les vendeurs et a publié à ce sujet un *Code of Recommended Employment Practices* qui traite de la rémunération de base, de la commission, des congés payés et des autres avantages, des différences régionales, des frais de déplacement, des quote-parts de vente et ainsi de suite.

## SALAIRE AU RENDEMENT

Les experts ne sont absolument pas d'accord sur ce que l'on peut considérer comme la meilleure méthode de rémunération ou celle qui stimule le mieux la production. On prétend que le salaire aux pièces augmente la production ou les ventes. Pourtant il peut aussi donner lieu à des discussions, des querelles, des ralentissements de production de la part des ouvriers ou à d'autres conséquences déplaisantes. De plus, certains syndicats sont fortement opposés à ce système.

D'une manière générale, le salaire au rendement est plus pratique et plus efficace quand :

1. — les unités de production sont faciles à mesurer et à distinguer ;
2. — il y a un rapport net entre la production et l'effort de l'ouvrier ;
3. — le travail est normalisé, le rythme des commandes et la fourniture de matières premières sont réguliers et les interruptions rares ;

4. — la qualité compte moins que la quantité ;  
 5. — les contremaîtres n'ont pas le temps de regarder de trop près le travail de chacun .

6. — vous avez besoin de connaître à l'avance le prix de revient exact par unité, comme c'est le cas dans l'industrie du vêtement.

Pour que réussisse votre système de salaire au rendement, il faut tenir compte des considérations suivantes .

1. — Faites appliquer ce système pour tous les emplois qui s'y prêtent.

2. — Avant d'établir les taux, normalisez chaque travail pour déterminer la meilleure manière de l'exécuter.

3. — Adoptez un système simple, qui permet à l'ouvrier de calculer lui-même sa paie Si le système est si compliqué qu'il ne sait jamais combien il touchera, l'effet stimulant sera perdu

4. — Assurez-vous que les standards de production sur lesquels est basé votre système ont été déterminés par des analyses et des observations sérieuses ou par des expériences concluantes

5. — Rappelez-vous que les primes doivent être en proportion directe de l'augmentation de la production au-delà du standard.

6. — Etablissez un système clair de contrôle, de comptabilité et d'enregistrement de la production journalière, de manière que l'ouvrier sache toujours ce qu'il a produit

7. — Assurez-vous soigneusement que les standards sont respectés. S'ils ne le sont pas, ce n'est peut-être pas la faute de l'ouvrier Cela peut venir d'une mauvaise formation professionnelle, d'un équipement défectueux ou d'un approvisionnement insuffisant en matière première.

8. — Encouragez les ouvriers à parler s'ils ne sont pas satisfaits du système Les griefs rentrés ont tendance à exploser, et un mécontentement est toujours plus facilement apaisé à son début

Une des choses que les ouvriers redoutent le plus dans le système au rendement est que — une fois qu'ils auront acquis une plus grande habileté et une plus grande vitesse d'exécution — les taux seront abaissés, ce qui les obligera à travailler davantage pour ne pas gagner plus. Par conséquent, vous devriez leur donner l'assurance que les taux ne seront pas réduits. D'un autre côté, si la production est accélérée par l'introduction d'un nouvel équipement ou d'un nouveau procédé, les taux doivent être revus Si une série de petites modifications est graduellement apportées à la production sans une révision correspondante du taux à la pièce, vous vous trouverez vite en face d'un taux très « souple » que les ouvriers seront, évidemment, peu disposés à voir changer.

#### **GRATIFICATIONS, PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES, SYSTÈMES DE RETRAITE**

La participation aux bénéfices, les gratifications et les systèmes de retraite sont des stimulants destinés à récompenser les efforts de pro-

ductivité et la fidélité du personnel. Ils diffèrent d'après le moment où ils sont distribués et la base de rémunération supplémentaire qu'ils fournissent. *La participation aux bénéfices* consiste généralement en une somme remise annuellement aux employés qui ont fait partie du personnel pendant un laps de temps déterminé, elle est basée, comme son nom l'indique, sur les bénéfices réalisés par l'entreprise. Les *gratifications* ne sont pas nécessairement payées annuellement — bien qu'elles puissent l'être — et sont généralement accordées pour une réalisation collective ou, dans certains cas, pour une réalisation individuelle. Le *système de retraite* est destiné à prendre soin de vieux et fidèles employés, sans considération du bénéfice de l'entreprise ou du niveau de rendement.

### Les primes au rendement

Pendant la dernière guerre, quand la production faisait de tels pas de géant qu'il était absolument impossible d'établir un taux pour chaque nouveau poste, beaucoup d'industries adoptèrent le principe de la prime comme moyen d'émulation. Des quotes-parts de production furent fixées pour chaque secteur, et tout ce qui était produit en plus de cette quote-part représentait un gain supplémentaire qui était réparti entre les employés de ce secteur. Une prime similaire, payée tous les trois ou six mois, aux employés jusqu'au niveau des cadres moyens fut considérée comme très efficace. Ces méthodes encouragent l'esprit d'équipe et donnent d'excellents résultats pour la cohésion des efforts dans une petite entreprise.

Quant aux cadres supérieurs, qui figurent dans des catégories d'impôts élevées, ils préfèrent généralement un système de participation aux bénéfices qui leur permette d'acquérir des actions de la société. Avec ce système, les directeurs et certains employés supérieurs reçoivent une option pour acheter un nombre déterminé d'actions à un cours généralement inférieur au cours officiel. La loi interdit que le prix d'option soit inférieur à 95 % du prix du marché officiel. Cette formule est excellente pour les sociétés importantes dont les actions sont largement répandues et jouissent d'un marché régulier. Pour les sociétés plus petites, dont les actions sont détenues par un petit groupe de propriétaires seulement, l'effet de ce système n'est pas toujours aussi stimulant.

En ce qui concerne la rémunération du personnel supérieur et directorial, il faut se souvenir que, plus leur traitement est élevé, plus ils souhaitent le voir étalé sur une période aussi longue que possible de manière à obtenir un revenu permanent, et à éviter d'être classés dans une catégorie d'impôts supérieure. La rémunération différée, qui assure un traitement continu — bien que généralement réduit — après la retraite, est une autre forme de stimulant.

Les primes et la participation aux bénéfices — spécialement l'achat d'actions — sont très rares dans les petites entreprises. Elles ne devraient être envisagées, dans la plupart des cas, qu'après avis de conseillers juridiques et financiers. De plus, elles sont vite considérées comme

« d'ies » par le personnel qui organise son train de vie d'après cela et compte dessus même quand il n'y a pas de bénéfices à répartir. Comme l'explique le président d'une petite société industrielle de la Louisiane<sup>1</sup> . « La participation aux bénéfices est excellente pour le moral de l'entreprise, quand bénéfices il y a et qu'ils sont distribués, mais l'effet moral et les résultats en sont moins bons quand les gains ne sont pas satisfaisants »

Une fois que vous avez décidé d'établir un plan de participation aux bénéfices, vous avez intérêt à l'annoncer dans votre bulletin intérieur ou à votre tableau d'affichage, ou même dans la presse locale, car c'est une bonne publicité pour votre affaire et, évidemment, une excellente chose pour votre politique du personnel. En publiant votre plan, cependant, n'oubliez pas les points suivants :

1. — Mentionnez que ce plan sera appliqué à titre d'essai, ainsi pourrez-vous toujours l'interrompre si les résultats escomptés ne sont pas atteints. Cependant un plan expérimental ne vous donnera pas droit à une réduction d'impôts.

2. — Ne donnez pas l'impression que vos bénéfices sont excessifs.

3. — Faites déterminer par un expert les bénéfices exacts et, si possible, publiez-les. Cela donnera confiance à votre personnel et l'empêchera de dire que vous arrangez les chiffres selon vos besoins

### Réduction d'impôts

Le coût élevé des avantages sociaux peut quelquefois être diminué par des réductions d'impôts autorisées par le ministère des Finances. Les primes, par exemple, peuvent être assimilées à des frais de gestion dans certains cas, si vous pouvez prouver qu'elles sont raisonnables

Les versements effectués à titre de participation aux bénéfices et de système de retraite peuvent aussi être déduits comme des frais de gestion si vous prenez la précaution de suivre les règlements établis à cet effet par le ministère des Finances. Pour être exemptés d'impôts, ces divers systèmes doivent :

1. — Inclure un pourcentage suffisant de votre personnel — 70 % environ — et ne pas être limités à une seule catégorie, comme les directeurs ou les cadres par exemple

2. — Etre rédigés par écrit et communiqués aux employés. Alors que vous êtes toujours libre de mettre fin à un système ou de réduire les bénéfices en cas de difficultés financières, votre réduction d'impôts sera annulée s'il est prouvé que vous n'avez jamais sérieusement envisagé un plan de longue durée.

(1) Cette société — qui fabrique du matériel de bureau — applique un système de participation aux bénéfices depuis 1936. A la fin de chaque année fiscale, 50 % des bénéfices restant après le paiement des impôts et des frais généraux, sont également répartis entre tous les employés. Les 50 % restants vont au fonds de réserve. Son président déclare « Nous ne croyons pas qu'il y ait dans tous les Etats-Unis une seule entreprise dont le personnel soit plus consciencieux que le nôtre »

3. — Déterminer la contribution patronale et les prestations des employés sur une base actuarielle<sup>2</sup>. De cette manière, les sommes abandonnées par les employés quittant votre entreprise ne peuvent pas augmenter la part de ceux qui restent.

4. — Rendre impossible le retour à l'entreprise de toute somme réservée au paiement des prestations. Cette disposition empêche les manœuvres destinées uniquement à éviter les impôts.

#### **Prime d'ancienneté**

Il y a deux genres de systèmes de retraite. Ceux que l'employeur finance entièrement et ceux auxquels les employés contribuent. Étant donné que les prestations d'un système de retraite ne sont jamais que des salaires différés, elles ne peuvent pas être considérées comme un stimulant. Cependant elles agissent dans le même sens en encourageant la fidélité du personnel à l'entreprise.

D'après certains experts, il vaut mieux faire contribuer les employés au financement du système de retraite, car cela les incite à rester dans l'entreprise. Cependant, cette contribution des employés devrait toujours être limitée à un pourcentage déterminé de leurs gains annuels : 5 % du salaire est un chiffre courant.

Un autre aspect de la question est de déterminer exactement quel genre de système de retraite choisir. Le plus simple est, évidemment, de confier l'affaire à une compagnie d'assurance, ce qui vous soulagera de beaucoup de détails fastidieux et donnera à vos employés le sentiment que leurs intérêts sont en bonnes mains. Mais cela coûte relativement cher. On peut aussi créer un fonds de retraite autonome, organisé suivant les règlements du Département du Trésor. Un fonds de retraite alimenté par la participation aux bénéfices de l'entreprise ressemble à un fonds de retraite autonome dans lequel les prestations ne sont pas fixées à l'avance.

Les systèmes « syndicat-patronat », comme leur nom l'indique, sont établis par une convention collective et inscrits dans le contrat syndical. Dans certaines industries, le contrat collectif prévoit un système de retraite fondé sur une base professionnelle ou régionale, c'est-à-dire que le même plan s'applique au personnel de tous les employeurs au bénéfice du même contrat collectif. Pour le personnel, cette formule a l'avantage unique de lui permettre de passer d'un employeur à un autre sans perdre ses droits à la retraite. C'est réellement un plan de retraite « portatif ».

#### **CONGÉS DE MALADIE, JOURS FÉRIÉS ET VACANCES PAYÉES**

De tous les avantages accessoires, les différents types « d'absences payées » sont peut-être les plus largement acceptées tant par les em-

(2) Ceci ne s'applique évidemment pas à la participation aux bénéfices.

ployeurs que par les employés. Les trois types les plus répandus sont : les congés de maladie, les jours fériés et les vacances. D'une manière générale, les employés de bureau ont été plus favorisés dans ce domaine que les ouvriers ; cependant, ces dernières années, la tendance a été de combler cette différence.

La politique des congés varie suivant les employeurs, les industries et les régions. Pour les congés de maladie, on accorde généralement un jour de maladie pour chaque mois de travail, et une semaine de congé de maladie *après* un an de présence. Pour les jours fériés, l'usage est, dans tous les Etats-Unis, d'accorder six jours fériés payés par an le jour de l'An, *Memorial Day*, *Independence Day*, le 1<sup>er</sup> mai, *Thanksgiving* et Noël. Certaines industries et certaines régions payent des jours fériés supplémentaires ; vous devrez vous conformer aux coutumes locales sous peine de vous mettre dans une situation difficile.

Les systèmes de congés payés varient aussi d'une société à l'autre. De nombreuses entreprises accordent deux semaines de congés payés pour une année complète de présence, et une semaine supplémentaire après quinze ans. C'est aussi un domaine dans lequel il vaut mieux se conformer à la pratique prédominant dans votre région ou dans votre industrie.

Certaines sociétés sont, du reste, en train de se rendre compte que les vacances sont un stimulant très puissant. Une firme de produits métallurgiques de New Jersey, par exemple, offrit une prime de trois jours de vacances pour une présence assidue pendant six mois. La première année, 70 % des travailleurs en bénéficièrent ; l'année suivante, la proportion était de 90 %. Un grand nombre d'entreprises offrent aussi des voyages organisés comme stimulants pour leurs vendeurs et les résultats ont été concluants

## ASSURANCES

Les systèmes d'assurances-vie et maladie où l'employeur paie la totalité ou une partie des primes sont très répandus dans les moyennes et les petites entreprises. Même si l'employé doit payer une cotisation, il est tout de même avantageux pour lui de s'affilier au système collectif de l'entreprise car cela lui revient beaucoup moins cher qu'une assurance individuelle.

Les risques couverts par ces systèmes d'assurances comprennent différentes combinaisons de prestations : l'hospitalisation, le remboursement de certains frais chirurgicaux, l'assurance sur la vie, les indemnités de maladie ou d'accident, etc. La plupart demandent encore une cotisation à l'employé mais, de plus en plus, les employeurs en assurement maintenant la plus grosse partie. Dans certains cas, selon le genre de contrat passé avec la compagnie d'assurance, les prestations ne sont dues qu'après quatre-vingt-dix jours de présence dans l'entreprise.

Si vous envisagez d'instituer un système d'assurance pour votre personnel, le mieux serait d'en parler aux agents de plusieurs compa-

gnies d'assurances sérieuses, ou aux représentants locaux de la *Blue Cross* ou de la *Blue Shield*. Demandez-leur de vous faire chacun un devis pour des prestations identiques. Après avoir comparé ces devis, vous auriez intérêt à en discuter avec quelques autres firmes qui ont expérimenté le même genre de police pendant plusieurs années auprès de la compagnie d'assurance en question

## LES CONDITIONS MATERIELLES DE TRAVAIL ET LES SERVICES SOCIAUX

**Influence du milieu de travail : le confort, la sécurité. —  
Les services sociaux : facilité d'instruction, système de  
suggestion et de récompense, activités récréatives, aide  
financière.**

En tant qu'employeur, une de vos premières responsabilités est de vous assurer que vos employés travaillent dans de bonnes conditions de sécurité et d'hygiène. Vous devez donc admettre que chacun travaille mieux dans un bureau ou un atelier moderne et bien équipé et que rependre les murs à intervalle régulier, par exemple, a une influence certaine sur votre personnel, sans parler de la bonne impression que cela produit sur vos visiteurs.

### INFLUENCE DU MILIEU DU TRAVAIL

Un milieu de travail sain dépend de la compréhension et du souci réels que vous éprouvez pour le confort de l'hygiène de tout votre personnel. Il faut prévoir dans les locaux de travail une bonne ventilation, un chauffage suffisant par les temps froids, l'insonorisation dans certaines industries trop bruyantes, un conditionnement d'air dans les régions chaudes, un bon éclairage, une bonne installation sanitaire et des mesures de sécurité. (Dans la série *Conseils techniques pour les Petits Industriels* de l'Administration des Petites Entreprises plusieurs aspects de cette question sont considérés. Voir, par exemple, le N° 53 *L'Accroissement des Bénéfices par le Conditionnement d'Air dans l'Industrie*, le N° 61 *La Diminution du Bruit dans les Petits Ateliers*, N° 67 *Protéger du bruit de l'atelier les habitations environnantes*, N° 70 *La Fatigue du travailleur vous revient-elle cher?*<sup>1</sup>. Ces brochures, ainsi que d'autres, sont envoyées gratuitement sur demande.)

(1) *SBA's Technical Aids for Small Manufacturers* N° 53 « Increased Profits from Industrial Air Conditioning » N° 61 : « Noise Reduction in Small Shops ». N° 67 : « Keeping Shop Noise from Nearby Residences ». N° 70 : « Is Worker Fatigue Costing You Dollars ? »

### Le confort matériel

L'effet du confort matériel sur vos employés ne peut pas être sur-estimé. Un bon éclairage, par exemple, améliore la précision du travail, augmente la production, permet un meilleur usage de la place disponible et encourage la propreté en même temps qu'il épargne la vue de tous les employés, jeunes ou vieux. Il est nécessaire à une bonne productivité, ajoute à la sécurité et maintient le moral.

Un autre exemple des responsabilités de l'employeur dans ce domaine est l'aménagement d'installations sanitaires appropriées. Le ministère du Travail des Etats-Unis a fixé des standards à l'usage de l'industrie : 1 lavabo pour 10 employés — 1 poste d'eau potable pour 50 employés — 1 WC pour 1 à 9 employés — 2 pour 10 à 24 employés — 3 pour 25 à 50 employés et 5 pour 50 à 100 employés. En plus de WC séparés pour chaque sexe, les standards recommandent que toute entreprise employant plus de 10 femmes prévoie une salle spéciale de repos qui leur soit réservée.

### La sécurité

En installant un nouvel atelier, il est recommandé de demander à un spécialiste de la sécurité d'inspecter tout ce qui a rapport aux conditions physiques du travail. Il faut considérer notamment les points suivants : la hauteur, la solidité et l'emplacement des sièges et des tablis, le choix du matériel de protection individuel tel que masques, appareils respiratoires, lunettes, protège-jambes, gants d'amiante, etc. La sélection de ce matériel exige quelqu'un qui non seulement ait des connaissances techniques spéciales, mais qui soit au courant des règlements officiels et en contact avec les organismes de sécurité et d'hygiène. Vous ne pouvez pas demander à un contremaître de connaître tout cela sur le bout du doigt (*Le Guide pour la Direction des Petites Entreprises, Série annuelle N° 1*, contient une série d'articles sur ce sujet. Voir une liste de titres au chapitre 8.)

Si votre entreprise n'est pas assez importante pour réclamer un service de sécurité proprement dit, vous pourriez employer à mi-temps un spécialiste qui inspecterait périodiquement vos installations et votre équipement. De plus, ce spécialiste pourrait faire des rapports et des analyses détaillés des accidents éventuels, de manière à déterminer quel secteur de vos installations réclame une attention immédiate. Un système de sécurité bien compris aidera vos employés, favorisera la production et peut aussi contribuer à réduire vos primes d'assurances.

Rappelez-vous, cependant, que la sécurité n'est pas seulement une question de dispositifs, mais surtout une question d'éducation du personnel. Pour cela aussi, un spécialiste peut être précieux en organisant des réunions pour expliquer au personnel pourquoi, par exemple, les chaussures de sécurité sont une nécessité pour leur protection, pourquoi certaines opérations doivent être exécutées exactement dans l'ordre prescrit et pourquoi le bon entretien de l'atelier est essentiel. Il est

bon d'encourager les mesures de sécurité en récompensant d'une manière quelconque les ouvriers qui ont respecté les consignes pendant un laps de temps déterminé

Il est à peine nécessaire de faire remarquer qu'il n'y a pas d'atelier trop peu important pour posséder une trousse médicale d'urgence bien équipée et avoir la possibilité d'appeler un médecin à tout moment. La trousse d'urgence et le numéro de téléphone du médecin — ainsi que celui de l'hôpital le plus proche — doivent être placés dans un endroit connu de tous et facilement accessible. Vous devriez aussi choisir un ou deux de vos contremaîtres pour leur faire suivre les cours de soins de première urgence donnés, gratuitement ou presque, par la Croix-Rouge ou d'autres organismes de sécurité industrielle. Vous pourriez aussi suivre l'exemple de beaucoup de petites entreprises et organiser, avec une ou plusieurs autres d'entre elles, un service médical central bien équipé qui prendrait soin de tout le personnel (Voir un exposé détaillé de ce sujet dans la Direction des Petites Entreprises, Brochure N° 6 . *Le Rôle de l'Hygiène dans la Productivité*<sup>1</sup> Cette brochure peut être obtenue pour 25 cents chez le Superintendent of Documents, Washington 25, D.C.)

## SERVICES SOCIAUX

Les avantages sociaux ne sont pas à sens unique, il en résulte aussi pour l'entreprise une plus grande productivité — donc un prix de revient plus bas — un meilleur esprit d'équipe, de meilleures relations humaines et plus de stabilité dans votre personnel. Une fois que vous avez admis qu'un service social est aussi bénéfique pour vous que pour vos employés, il vous reste à déterminer ceux que vous fournirez. En plus des besoins fondamentaux, tels que les installations de vestiaires, les fontaines de boissons sans alcool et une cantine accueillante, la règle d'or est d'accorder à vos employés ce qu'ils veulent réellement plutôt que ce que *vous pensez* qu'ils veulent. Faites-les participer à la discussion des projets et laissez-les en partager les frais d'entretien soit par une contribution financière, soit par un apport de temps ou de compétences.

Les divers services sociaux, comme les avantages accessoires, sont difficiles à évaluer avec précision. Certains d'entre eux sont parfois considérés comme faisant partie de ces avantages accessoires mais tous, en fait, font partie des relations avec le personnel. Il n'y a d'ailleurs guère que la question de leur classification qui puisse prêter à confusion car leur but, lui, est parfaitement clair : inciter les employés à se sentir membres de la même équipe, les aider à surmonter leurs difficultés et les encourager à s'instruire et à s'améliorer. Certains des principaux de ces services sont : les facilités d'instruction, les activités récréatives et l'aide financière. Il faut y ajouter le système de suggestions

---

(1) Health Maintenance for Greater Efficiency — Small Business Management série N° 16

et de récompenses qui, sans être un avantage social proprement dit, a beaucoup d'importance dans les relations avec le personnel.

### **Les facilités d'instruction**

Encourager vos employés à suivre des cours du soir ou des cours par correspondance est une excellente politique, comme il est dit au chapitre 3. Si vous souhaitez voir plusieurs de vos employés acquérir des connaissances déterminées vous pourriez organiser un cours spécial avec l'aide d'une école locale. Dans beaucoup d'écoles nationales ou locales l'enseignement est gratuit ; si ce n'est pas le cas dans votre ville, vous pouvez décider de payer une part des frais d'études ou bien d'en rembourser la totalité à la fin du cours. Ceci empêchera vos employés d'abandonner en cours d'études, comme cela se produit dans cinquante pour cent des cas quand l'employeur en paie d'avance la totalité.

### **Système de suggestions et de récompenses**

Si vous parvenez à créer le climat voulu et à donner à vos employés un sens solide de leur « appartenance » à l'entreprise, la plupart d'entre eux adopteront vos problèmes et s'efforceront de résoudre de leur mieux ceux que vous leur soumettez. Il n'y a pas de recette qui réponde vraiment aux questions que pose la création du climat d'entreprise, mais un système de suggestion bien conçu peut être d'un grand secours. Ce système peut être aussi stimulant et instructif pour les employés que bénéfique pour l'employeur (Voir dans « La Direction des Petites Entreprises », N° 1, *Un Système de Suggestion pour une Petite Entreprise*<sup>(1)</sup>). Cela est si vrai que, durant la dernière guerre, les suggestions du personnel permirent d'économiser plus de 200 millions d'heures de travail par an.

Pour qu'un tel système réussisse, il faut :

1. — Lui apporter votre soutien personnel et celui de vos collaborateurs immédiats, et encourager les contremaîtres à stimuler l'expression des idées parmi le personnel.

2. — En expliquer soigneusement les règles et indiquer exactement quelle sorte de suggestions vous demandez. Vous pouvez même mentionner les problèmes particuliers pour lesquels vous recherchez une solution.

3. — Examiner toutes les suggestions et en accuser réception rapidement, en donnant les raisons d'un rejet éventuel. Afin d'inspirer confiance, il faut les faire toutes examiner avec le plus grand soin et, de préférence, par un comité comprenant un représentant du personnel. Vous pouvez demander à vos employés d'élire tous les ans un des leurs pour les représenter dans ce comité.

(1) Small Business Management Série N° 1 : « An Employee Suggestion System for the Small Plant »

4. — Offrir des récompenses généreuses pour les suggestions adoptées car, autrement, certains employés pourraient penser que cela ne vaut pas la peine qu'ils se sont donnée. Certaines entreprises fixent un minimum et un maximum de récompense tandis que d'autres estiment que le fait de ne pas fixer de maximum peut être un stimulant extraordinaire.

Quant à savoir si la suggestion doit être anonyme ou non, il y a deux tendances. La première soutient que l'anonymat encourage un plus grand nombre de suggestions et donne l'assurance aux employés que leurs idées seront jugées en toute impartialité ; l'autre prétend qu'il est très mauvais de laisser supposer qu'il pourrait y avoir une certaine partialité dans la distribution des récompenses.

#### **Les activités récréatives**

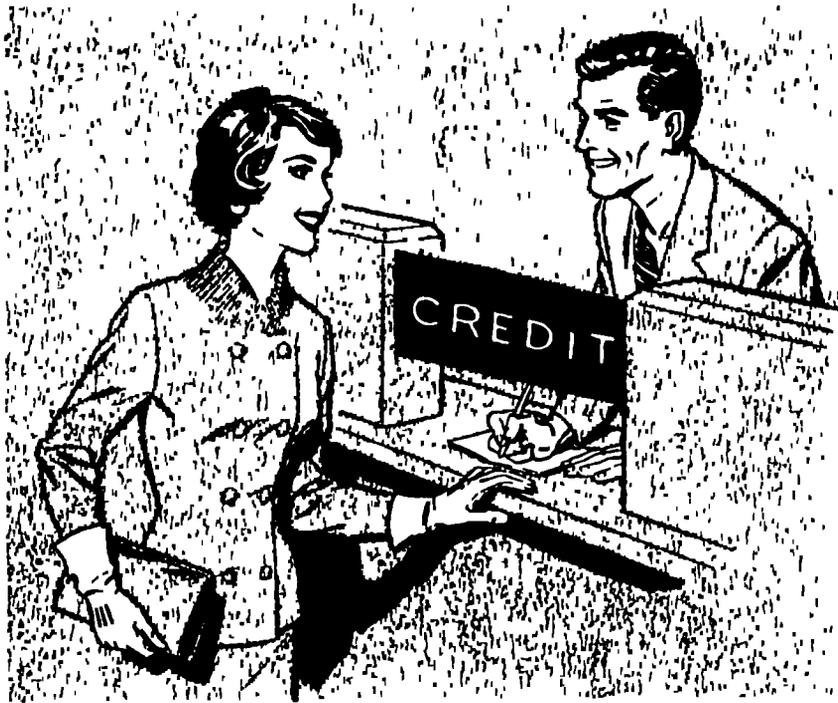
La plupart des entreprises patronnent certaines fêtes données par leurs employés — la plus répandue étant celle de Noël — et, généralement, en assumant tous les frais. Avant de décider de donner une fête dans vos locaux, vous devriez consulter votre avocat et votre compagnie d'assurances au sujet des responsabilités encourues en cas d'accident.

Un grand nombre d'entreprises entretiennent aussi toute l'année certaines activités récréatives comme des équipes de bowling ou une chorale. Ici, encore, la règle d'or est de laisser à votre personnel le soin de décider ce qu'il préfère. Une petite usine d'outillage dans le Middle West, par exemple, patronne une équipe de bowling en hiver et une équipe de softball en été. Les dépenses en sont couvertes par les bénéfices des distributeurs automatiques places autour de l'immeuble.

#### **Aide financière**

Que vous le vouliez ou non, vous vous trouverez tôt ou tard mêlé aux problèmes financiers des hommes et des femmes qui travaillent chez vous. Un jour, Bill viendra vous dire que ses deux enfants sont malades, que sa femme a la grippe et qu'il ne peut plus s'en sortir avec les notes du médecin. Il voudrait emprunter pour se tirer de là. Vous le plaindrez et, reconnaissant qu'il en a vraiment besoin, vous lui avancerez de l'argent. Le même jour, ou plus tard, Jack vient vous raconter à peu près la même histoire. Vous ne voulez pas lui refuser mais vous commencez à vous demander de qui ce sera le tour dès que Jack aura quitté votre bureau. Vous devez tracer une limite quelque part. Il est très important de régler cette question des prêts et avances de manière à ce que vous puissiez prendre une décision sans vous sentir personnellement engagé.

Prêter de l'argent à un employé dans l'embarras est peut-être le plus ancien de tous les services sociaux. Cette aide est quelquefois offerte à titre entièrement privé, spécialement dans les petites entreprises. Certaines autres entreprises ont un arrangement avec leur banque pour que celle-ci consente aux employés des prêts à très faible intérêt.



Dans tous les cas, vos employés devraient pouvoir discuter librement de leurs problèmes financiers avec vous. Vous pourrez souvent les aider en les conseillant pour leur budget ou leur déclaration d'impôts ou en les adressant à une mutuelle de crédit, au contrôleur des contributions ou à un avocat selon les cas.

Si vous avez une centaine d'employés, vous pourriez les encourager à former leur propre mutuelle de crédit. De cette manière, non seulement ils s'arrangeront sans vous, mais ils acquerront aussi des notions économiques de base.

Les mutuelles de crédit font à leurs membres des prêts à un taux n'excédant jamais 1 % par mois du solde débiteur, ce qui les met à l'abri des usuriers s'ils ont vraiment grand besoin d'argent. Une fois que les frais sont couverts et qu'une certaine somme a été mise en réserve, les membres reçoivent aussi un intérêt sur les économies qu'ils confient à cet organisme.

Si vous voulez avoir une idée des possibilités offertes à vos employés par les mutuelles de crédit, demandez une documentation gratuite à *Credit Union National Association, Inc., Filene House, Madison 1, Wis.* Cette société vous mettra aussi en rapport avec le personnel local compétent qui pourra vous conseiller utilement ainsi que vos employés.

## LES RELATIONS AVEC LE PERSONNEL

**Facteurs de bonnes relations. — Les communications internes : moyens de communications. — Les réclamations et les plaintes : la discipline.**

Un bon salaire n'est pas suffisant pour intéresser vos employés et les attacher à votre société. Tout employeur averti sait que la satisfaction éprouvée dans le travail repose sur bien d'autres facteurs. Il sait que pour attirer un gardier un personnel de qualité, il doit accorder dans tous les domaines une large place aux problèmes humains. Il se rend compte que c'est lui qui déterminera cette attitude dans l'entreprise et que l'attitude de ses cadres sera copiée sur la sienne dans leurs rapports avec ceux qui les entourent

Les communications sont l'élément central de tout programme de relations humaines. Il est absolument indispensable pour vos employés de savoir ce que vous pensez et pour vous de savoir ce qu'ils ont dans l'esprit. C'est une sorte de dialogue. Il faut aussi que vos employés puissent communiquer entre eux bien que cela ne pose, généralement, pas de problème. Ainsi, les communications à l'intérieur de l'entreprise vont-elles dans trois sens : en montant, en descendant et horizontalement.

### FACTEURS DE BONNES RELATIONS

La première condition nécessaire pour avoir de bonnes relations humaines est, évidemment, que vous preniez conscience des besoins principaux de vos employés, non seulement par devoir mais aussi dans votre intérêt bien compris. Vous devez comprendre qu'un personnel satisfait travaillera mieux et restera chez vous. Si vous reconnaissez qu'il faut plus qu'un bon salaire pour faire un employé satisfait, si vous avez décidé de prendre en considération ses autres besoins en dirigeant votre entreprise avec compréhension, alors vous avez déjà à moitié gagné la partie.

Un bon programme de relations humaines repose sur la connaissance des différents sentiments, émotions, expériences, espoirs, craintes et de la valeur personnelle de chaque employé. D'une part cela suppose l'intérêt personnel du patron pour l'employé, mais d'autre part il ne saurait être question de paternalisme, de petits soins ou de relâchement de la discipline. Pour vous, le directeur, le problème consiste à

concilier la conduite normale de vos opérations avec la structure sociale de votre équipe et le caractère individuel de chaque employé. Pour cela il faut apprendre à travailler, individuellement et en groupe, avec votre personnel.

Dans ce domaine, il n'existe pas de « recette » infaillible ; cependant voici un certain nombre de choses que, en plus de leur salaire, vos employés désirent plus ou moins :

1. — *La sécurité.* — Un employé veut être assuré de conserver son poste demain, la semaine prochaine, le mois prochain et, de préférence, l'année prochaine aussi. Par dessus tout, il a besoin de se sentir moralement en sécurité dans son groupe de travail. Il désire accepter les autres et être accepté par eux.

2 — *Un bon salaire.* — Il veut être payé aussi bien que possible, au moins autant que son collègue d'une autre entreprise et, évidemment, aussi bien que le collègue à côté de lui qui fait le même travail.

3 — *De la considération et des possibilités d'avancement.* — Il veut que vous l'appréciez, lui et son travail. Il veut sentir qu'on lui donnera sa chance quand un meilleur poste sera libre. Autrement dit, il désire que vous appliquiez le principe de la promotion intérieure. L'ambition ou le désir de s'élever varient beaucoup selon les individus ; il est probable que les meilleurs de vos employés s'attendent à ce que leur travail les aide à se développer personnellement. La promotion et les autres appuis de la direction pour l'avancement sont parmi les meilleurs moyens de les satisfaire.

4. — *Une direction compétente.* — L'employé veut sentir que son patron sait ce qu'il fait, comment il faut agir et se fait respecter. Il veut sentir que le « gouvernail » dont dépend sa sécurité personnelle est en bonnes mains.

5 — *Une participation à la vie de l'entreprise* — Il veut se sentir un membre de l'équipe et non pas seulement un « salarié » quelconque.

6. — *Un bon milieu de travail* — Il veut, dans la mesure où le travail le permet, un lieu de travail propre, sans danger, bien éclairé et aéré, et bien équipé. Il peut aussi désirer, selon sa situation, un parking pour sa voiture, un snack-bar, des distributeurs automatiques de boissons sans alcool ou autres facilités.

Ce qui suit illustre un cas où les relations avec le personnel n'étaient pas au point. Le président d'une compagnie décida que son personnel manquait de fleurs et de verdure. Il fit planter du gazon devant l'usine ; quand le gazon fut d'un joli vert tendre, il fit mettre des géraniums en caisse sous les fenêtres. « Voilà qui est parfait » pensa-t-il avec satisfaction. Le lendemain même ses ouvriers se mettaient en grève, et l'on entendit l'un d'eux murmurer : « Il ne nous manquait plus que ces sales géraniums ! » Le pauvre directeur n'y comprenait rien, « comme les ouvriers sont ingrats ! », pensa-t-il. Ce qu'il ne savait pas, ou n'avait pas cherché à savoir, c'est que les ouvriers avaient l'habitude de s'asseoir dehors dans la cour pour déjeuner. Et voilà que

maintenant on y mettait une pancarte interdisant de marcher sur le gazon !

Ne faites pas l'erreur de donner à vos employés ce que *vous croyez* qu'ils veulent, ou ce que vous croyez être bon pour eux. Si vous voulez apporter une amélioration quelconque à l'intention de vos employés, cherchez d'abord ce qu'ils désirent réellement et rappelez-vous que vous ne pourrez jamais satisfaire tout le monde en même temps

## LES COMMUNICATIONS INTÉRIEURES

Les petites entreprises ont un grand avantage sur les autres pour le développement de bonnes relations avec le personnel. Dans la plupart des cas, il est plus facile à un seul employeur de communiquer avec cinq, dix ou même cent employés qu'à une équipe directoriale de communiquer avec des milliers. Il est encore plus difficile aux chefs de services de communiquer avec la haute direction dans les très grandes entreprises. Pourtant, en dépit de cet avantage énorme, les petites entreprises ont souvent des communications intérieures defectueuses. Ici encore, il s'agit surtout de comprendre ce que vos employés veulent savoir de vous.

D'abord et surtout, ils veulent connaître les conditions de travail, les salaires, les horaires, le régime des vacances, des congés de maladie, etc. Ils veulent connaître aussi les principes de gestion de l'entreprise, son passé, comment elle marche et où elle va, les nouveaux produits à l'étude et les améliorations qui sont en vue en matière technique. Ils veulent être au courant avant le public des nouveaux contrats que vous venez de signer. En un mot, ils veulent savoir tout ce qui se passe dans l'entreprise et la place qu'ils y occupent. Si vous ne prenez pas la peine de leur fournir vous-même des informations, ils essaieront de les trouver ailleurs et leur opinion sur votre entreprise se ressentira des rumeurs, des fausses nouvelles ou de l'absence même de nouvelles.

### Divers genres de communications

Il y a, en principe, deux genres de communications intérieures dans toute entreprise : les communications officieuses et les communications officielles. Vos conversations avec le personnel font partie des premières et elles sont très importantes parce qu'elles constituent l'un des meilleurs moyens de savoir ce qu'ils ont dans la tête. Ces conversations vous fournissent l'occasion de leur donner des informations et de répondre à leurs questions. Cependant, ces conversations privées doivent être accompagnées de conversations plus ou moins officielles, même dans la plus petite entreprise.

Un des meilleurs moyens de communications officielles à l'intérieur de toute entreprise est la publication régulière des informations dont chaque chef de service a besoin pour diriger son département. L'importance de votre entreprise et son degré de décentralisation déter-

minera quels sont ceux qui doivent, par exemple, recevoir tous les mois les comptes des bénéfices et des pertes, ou autres éléments d'information.

Le principe important est, cependant, de déterminer soigneusement quel genre d'information ou de communication régulière est nécessaire ou utile pour chacun de vos subordonnés, étant donné ses responsabilités particulières. Par exemple, le chef de production manque très souvent des statistiques d'achats et de vente et des comptes rendus financiers sans lesquels un plan de production précis et efficace est difficile, pour ne pas dire impossible, à élaborer. Beaucoup de ces informations peuvent être fournies régulièrement par un simple communiqué.

Vos communications officielles devraient aussi comprendre des réunions collectives préparées à l'avance et des entrevues individuelles avec vos employés, sur votre demande ou sur la leur. Certains directeurs de petites entreprises s'effrayent du temps et des efforts que les grandes sociétés consacrent aux réunions. Il est permis de déplorer les maigres résultats d'un grand nombre de ces réunions, mais bien souvent ce n'est pas le principe même de la réunion qui est à blâmer, mais plutôt le fait qu'elles ont été mal préparées et dirigées.

Les réunions périodiques de tous les membres sont une nécessité dans n'importe quelle organisation. Elles devraient avoir lieu pendant les heures de travail et à intervalles réguliers. Si certaines réunions peuvent être convoquées pour diffuser des renseignements de caractère particulier, la plupart devraient rassembler le plus grand nombre possible



de participants ; toutes devraient prévoir le temps nécessaire pour les questions et les réponses. Elles devraient aussi être toutes dirigées avec autorité de manière que les inévitables digressions soient réduites au minimum. En d'autres termes, la discussion ne devrait pas s'écarter du sujet de la réunion.

D'autres moyens de communication efficaces comprennent aussi :

1. — *Un aide-mémoire de l'employé.* — Un aide-mémoire est très utile pour le nouveau venu. Il lui expose l'histoire et les règles de la société, l'organigramme et les consignes de sécurité, la manière de présenter une réclamation et tous autres détails qui l'aideront à se sentir à l'aise dans son nouveau travail et à savoir où il en est.

2. — *Un bulletin de la direction.* — Un bulletin bien tenu à jour est excellent, même dans la plus petite entreprise. Il doit faire mention des jours de congé, des changements d'horaire, des congédiements, des cours de formation ou d'enseignement général, des nouvelles commandes reçues et toutes informations que vous n'avez pas données de vive voix.

3. — *Les affiches.* — Une affiche bien rédigée et mise au bon endroit peut être très utile pour rappeler à votre personnel les consignes de sécurité, d'hygiène, d'entretien des installations, etc. Mais ces affiches devraient être changées régulièrement et maintenues en bon état. Les vieilles affiches passées, poussiéreuses et démodées, collées un peu partout, exhortant le personnel à « travailler toujours mieux pour être mieux rémunéré » sont absolument inutiles.

4. — *Lettre annuelle.* — Une lettre annuelle, envoyée au domicile de chaque employé, est souvent un bon moyen de stimuler son attachement à l'entreprise. Cette lettre doit contenir le plus grand nombre possible d'informations de manière à donner à l'employé le sentiment qu'il fait partie de l'entreprise. Elle devrait aussi exprimer votre appréciation de ses efforts durant l'année. Les employés aiment à savoir qu'ils ne sont pas seulement un numéro aux yeux de leur patron. Cette lettre annuelle peut être envoyée d'une ou plusieurs autres chaque fois que l'occasion s'en présente.

5. — *Un bulletin intérieur.* — Même s'il ne comprend qu'une seule page ronéotypée, un bulletin intérieur peut faire beaucoup pour les communications, spécialement si l'on encourage les employés à participer à sa rédaction en fournissant des idées ou des informations d'intérêt général.

Les communications, dans le sens personnel-direction, deviennent de plus en plus difficiles au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Il y a trop d'employés et ils ne peuvent pas tous passer dans le bureau du patron chaque fois qu'ils ont quelque chose à lui dire. Cependant, dans une petite entreprise, une fois que vous avez dit que vous étiez disposé à écouter toutes les suggestions ou idées nouvelles que l'on vous soumettrait, il n'y a pas de raisons pour que ce canal ne reste pas ouvert en permanence. Certains directeurs font un beau discours pour expliquer que leur porte est toujours ouverte à chacun mais, en fait, ils fermeraient

soigneusement l'oreille aux idées et suggestions qu'on leur présente. La technique opposée serait infiniment plus profitable.

Les rapports et les notes sont utiles aussi aux cadres pour communiquer avec la direction. Le personnel doit pouvoir s'adresser à vous par l'intermédiaire de ses supérieurs, et aussi par sa contribution au bulletin intérieur, à la boîte à suggestions, aux réunions d'atelier et au bulletin syndical, s'il y en a un.

### LES RÉCLAMATIONS ET LES PLAINTES

Aussi efficace que puisse être votre programme de relations avec le personnel, il vous arrivera tout de même d'entendre des réclamations et des plaintes de la part de vos employés. Ne les découragez pas et faites bien comprendre à vos contremaîtres l'importance qu'il y a à traiter les réclamations avec sérieux. Ne vous inquiétez qu'à partir du moment où vous n'entendez plus de réclamations, c'est là le signal du danger car, la nature humaine étant ce qu'elle est, il est impossible que tout aille si bien.

Dans certaines entreprises syndiquées, une plainte est techniquement limitée à une question d'interprétation ou à une violation du contrat collectif. D'autres sociétés définissent la « plainte » comme une réclamation « officiellement formulée selon la procédure établie ». Si l'employé s'exprime officieusement, il ne s'agit que d'une réclamation ou d'un mouvement de mauvaise humeur.

Quelle qu'en soit la définition, vous devriez incorporer une procédure de plainte dans votre règlement du personnel. Pour être efficace, une telle procédure doit

1. — Libérer l'employé de la crainte de se faire mal voir de son supérieur immédiat ou de la direction s'il dépose une plainte.
2. — Expliquer clairement comment l'employé devrait présenter sa plainte et ce qui s'ensuivra, point par point.
3. — Éliminer, autant que possible, les formalités de manière à arriver directement à la question elle-même et à sa solution en un minimum de temps.
4. — Éliminer les inconvénients que peut présenter pour l'employé le fait de ne pas savoir rédiger correctement. S'il sent que le résultat de sa plainte dépend de la manière dont il l'expose, il se découragera et préférera « rentrer » son mécontentement.

Quand un employé vient se plaindre à vous, écoutez-le patiemment et sans l'interrompre, dites-lui que vous allez réfléchir et remerciez-le d'avoir attiré votre attention sur ce point. Rappelez-vous que les plaintes, justifiées ou non, doivent être réglées rapidement et équitablement car elles ont toute leur importance et peuvent entraîner une grève. Ne jugez pas à la légère, contrôlez soigneusement les faits, puis regardez la situation en face sans essayer d'en éluder les conséquences. Une fois votre décision prise, agissez promptement et informez-en l'em-

ployé. Plus tard, reparlez-lui de la question pour vous assurer que, à ses yeux, la situation a bien été modifiée de façon satisfaisante.

Alors que vous ne devez jamais décourager l'expression des plaintes, vous pouvez les réduire au minimum :

- a) En exposant nettement la ligne de conduite de l'entreprise ;
- b) En expliquant clairement toute situation nouvelle qui se présente.

### La discipline

Quelquefois, c'est vous qui avez à vous plaindre d'un employé et devez lui faire des remontrances. Votre première réaction sera probablement d'« exploser », ce qui ne mène à rien et qu'il vaut mieux éviter. Vous devriez plutôt rassembler dans votre esprit tous les faits pendant que vous vous calmez. Une fois que vous avez pris la décision qui s'impose, faites faire les observations par le supérieur immédiat ou, au moins, en sa présence. Toutes les observations ou sanctions doivent être communiquées en privé, c'est-à-dire hors de la présence des autres employés. Il faut expliquer soigneusement la nature de la faute pour être tout à fait sûr que l'employé comprend ce qui lui est reproché.

La personne chargée de faire les observations nécessaires doit être aussi patiente que possible et se rappeler qu'une action disciplinaire est moins destinée à punir l'employé qu'à le persuader de mieux faire à l'avenir. Son rôle n'est pas celui d'un exécutif passif mais plutôt celui d'un éducateur. Il doit être ferme, cependant, sans menacer inutilement



et, finalement, il doit s'assurer que les observations ont été suivies à la lettre. Si l'employé ne se conforme pas à ce qui lui a été aussi clairement expliqué, il faut envisager d'autres sanctions.

En ce qui concerne la discipline aussi, il vaut mieux prévenir que guérir. Si vous voulez des employés disciplinés :

1.— Obéissez vous-même aux règlements, sans ostentation ; l'exemple est d'or.

2. — N'attendez pas de votre personnel plus que vous n'êtes prêt à faire vous-même.

3. — Evitez la flânerie en assurant un courant de travail régulier pour chaque travailleur, tout en permettant les pauses normales.

4. — Si possible, faites faire automatiquement le calcul du travail accompli. Les gens font plus confiance à un compteur.

5. — Faites un relevé précis des résultats obtenus par chaque ouvrier, de manière à pouvoir citer des faits plutôt que de vagues généralités telles que « votre travail s'est ralenti » ou bien « vous êtes toujours en retard »

## **LES RELATIONS DE LA DIRECTION AVEC LES SYNDICATS**

**La négociation. — Le contrat syndical : le préambule, les conditions d'adhésion, clauses d'lectorales, les conditions de travail, les salaires, clauses médicales et sociales, procédure des réclamations, clause de reconduction. — Méthodes de règlement des conflits : médiation et conciliation, arbitrage volontaire.**

A l'automne de 1955, le directeur d'une usine de confection du Middle West était dans une situation financière très critique. Son entreprise pouvait être sauvée s'il parvenait à se procurer assez d'argent liquide pour attendre la prochaine saison. Mais comment faire ? Toutes les sources de crédit habituelles étaient déjà épuisées. En dernier ressort, il alla exposer sa situation au président du syndicat local auquel appartenait son personnel. Ce président, à son tour, convoqua une assemblée du personnel.

Le résultat de cette réunion fut le suivant : pour conserver leur emploi, les employés consentirent à une réduction de 10 % de leurs salaires jusqu'à concurrence d'une somme de 100 000 dollars. Sur la base de cet arrangement, le total de cette somme fut obtenu d'une banque appartenant à la centrale syndicale internationale, à laquelle le syndicat local était affilié. Les employés reçurent des titres d'obligation d'un montant de 50 dollars chacun, remboursables en 5 ans, à 5 % d'intérêt. Grâce à ce mode de financement, l'affaire fut sauvée du naufrage. Elle avait remboursé toutes les obligations avant 1961 et même, à différentes reprises, les détenteurs d'obligations ayant eu besoin d'argent, elle a amorti une partie de sa dette avant l'échéance.

Ceci est un excellent exemple de ce que peut réaliser une étroite collaboration entre la direction et le syndicat. Un travail en équipe aussi parfait est encore une rare exception, il est vrai, mais il prouve que les relations entre la direction et les syndicats commencent à prendre une tournure constructive au lieu de rechercher seulement l'équilibre des forces. Ceci ne peut pas dire, évidemment, que l'on ait tort de préférer un personnel non syndiqué. Si c'est le cas dans votre entreprise, la prolongation de cet état de fait dépend largement de vous ; à moins qu'un syndicat ne se mette en campagne pour organiser votre industrie ou une profession dans votre région.

Si vous voulez que votre entreprise demeure non syndiquée, il faut que les relations avec le personnel soient une de vos activités quoti-

diennes. Vous ne devez jamais oublier que les employés veulent, en plus de leur salaire, la sécurité, la considération, une direction compétente, la participation à la vie de l'entreprise et tout ce que suppose un bon programme de relations intérieures. (Voir chapitre 6.) Il ne faut pas penser, comme le font certains directeurs, que ces efforts exigent trop de temps et d'argent. Cette erreur se termine souvent par une demande d'intervention syndicale de la part du personnel.

Les plaintes formulées dans la plupart des litiges entre la direction et les syndicats tournent autour de la même question : un salaire normal pour une journée de travail normale. Pourtant cela commence généralement par des frictions, de la méfiance et un manque de confiance mutuelle. En d'autres termes, les relations intérieures ont été mauvaises. Le jour où un syndicat se formera chez vous, vous serez bien obligé de consacrer du temps aux questions du personnel, alors pourquoi ne pas vous en préoccuper des maintenant ?

Si votre entreprise jouit déjà de bonnes relations avec le personnel et si vous offrez de bons salaires et des conditions de travail intéressantes, vos employés seront moins pressés de charger un syndicat de



défendre leurs intérêts et les organisations ouvrières auront moins de raisons de s'introduire chez vous.

Sous la loi fédérale actuelle<sup>1</sup>, si 30 % des employés en conflit avec la direction autorisent les représentants du syndicat international local à les représenter dans ce conflit, le *National Labor Relations Board* est prié de faire procéder à l'élection d'un représentant. Etant donné que la loi vous oblige aussi à négocier de bonne foi, vos moyens d'action sont limités en cette circonstance.

Cependant, vous avez le droit, durant la campagne syndicale, d'essayer de dissuader vos employés de se syndiquer ; mais vous n'avez pas le droit d'user de coercition. La limite entre la persuasion et la contrainte est quelquefois difficile à définir.

## LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

La négociation est la raison d'être du syndicat ; le premier but de celui-ci est d'arriver à un accord écrit. Le contrat peut être une lettre d'une seule page, expliquant en termes simples les conditions générales d'emploi et laissant les détails se régler peu à peu au jour le jour. Il peut aussi être un long document essayant de viser tous les détails.

Si vous devez affronter des séances de négociations, il faut vous y préparer aussi complètement que possible. Une telle préparation doit comprendre les chiffres et les faits relatifs à la position de votre entreprise dans la région et dans votre industrie, en ce qui concerne les conditions de travail et les salaires. Vous auriez intérêt à vous munir de graphiques et autres moyens visuels pour appuyer vos arguments.

Les chiffres d'ensemble dont vous pourriez avoir besoin peuvent être obtenus auprès du ministère du Travail ou de la Chambre de Commerce des Etats-Unis, à Washington, du Bureau de l'Industrie Nationale ou de l'Association Nationale des Industriels de New York. Pour les statistiques locales, adressez-vous à vos associations commerciales, à la Chambre de Commerce locale ou à l'Ecole de Commerce de l'Université la plus proche. En plus de ces renseignements, vous aurez probablement besoin de l'aide de spécialistes, en règle générale, un avocat spécialisé dans les contrats syndicaux et les négociations avec le personnel et peut-être aussi un expert financier.

Les négociations ont lieu, soit dans une salle de conférences, soit dans les locaux de l'entreprise ou du syndicat, ou bien en « terrain neutre » : hôtel, école, salle de réunion municipale, club civique. La seconde formule assure plus de tranquillité, surtout quand les négocia-

---

(1) La loi Taft-Hartley de 1947 sur les relations entre les travailleurs et l'entreprise s'applique aux employeurs dont les activités affectent le commerce avec d'autres Etats ou avec l'étranger. Pour la plupart des entreprises dont les opérations se déroulent uniquement à l'intérieur d'un Etat, on applique, le cas échéant, le Code du Travail de cet Etat.

tions se prolongent, comme c'est souvent le cas. Les négociateurs, tant du côté de la direction que du côté syndical, sont souvent plusieurs, selon l'importance de l'entreprise et le nombre de ses employés. Dans les négociations prolongées, des conseillers et des observateurs du Gouvernement sont quelquefois présents. Parfois aussi, le syndicat est représenté dans la discussion par un négociateur envoyé par le Syndicat International.

Bien souvent, les négociations commencent avec de petits problèmes pour arriver progressivement aux questions plus épineuses. Chaque fois qu'un accord est atteint sur une question, il doit être rédigé par écrit, d'une manière aussi concise que possible, avant que l'on ne passe à la question suivante.

Quand on discute un accord à l'échelon régional, en association avec d'autres employeurs, une des tactiques les plus communément utilisées pendant les négociations est de demander une suspension de séance ; l'une ou l'autre des parties peuvent avoir recours à cette procédure. Il peut arriver que les négociateurs d'une des parties se trouvent en désaccord entre eux, aussi, pour parler tranquillement et concilier les différences de points de vues, ils demandent une suspension de séance. Un autre procédé employé est la contre-proposition, qui peut aussi être utilisée par les deux parties. S'il est impossible d'arriver à un accord, un médiateur peut être appelé pour tenter de trouver une issue.

Une habile négociation est un art qui ne s'apprend pas du jour au lendemain. En vous perfectionnant dans ce domaine, vous auriez intérêt à tenir compte des points suivants :

1. — Préparez-vous bien, cherchez ce que font les autres entreprises de même genre et de même importance dans la région. Apprenez à reconnaître vos points faibles.

2. — Ne décidez jamais rien ; ne réglez jamais aucune question, avant de savoir exactement ce que cela vous coûtera.

3. — Appuyez vos arguments sur des faits, avec des graphiques et des barèmes pour les illustrer clairement.

4. — Souvenez-vous qu'acheter une paix industrielle à court terme peut être extrêmement coûteux à la longue. Ne compromettez pas l'avenir de votre entreprise.

## LE CONTRAT SYNDICAL

La signature du contrat est une chose importante. Elle signifie que toutes les contraintes et la tension de la négociation ont disparu et que les deux parties sont finalement arrivées à un accord. La cérémonie de la signature est un symbole important aux yeux de beaucoup d'employés et vous devriez lui donner toute la publicité voulue.

Même si une copie du contrat est remise à chaque employé, vous feriez bien de réunir les contremaîtres après la signature pour vous assurer qu'ils en comprennent parfaitement chaque clause. Ainsi pourront-ils, à leur tour, donner aux employés toutes les explications voulues.

De bonnes relations entre la direction et les syndicats sont grandement facilitées si le contrat est clair et précis sur chaque point. En préparant un accord, il y a donc intérêt pour vous à y inclure chacune des clauses suivantes :

### **Préambule**

Puisque le contrat syndical est, au moins en partie, un instrument de relations publiques, il n'est pas déplacé de commencer par en mentionner brièvement les buts et de rappeler le désir des parties d'arriver à un accord durable et harmonieux.

### **Condition d'adhésion syndicale**

Il arrive que des malentendus se produisent parce que le contrat n'a pas été rédigé avec assez de précision sur ce point. Il est toujours souhaitable de mentionner la position exacte de votre entreprise par rapport aux règles syndicales. Par exemple : embauche réservée aux membres du syndicat, adhésion obligatoire, déduction des cotisations syndicales de la feuille de paye, etc.

### **Clause directoriale**

Immédiatement après la clause d'adhésion syndicale, vous devez rédiger un exposé des droits et des responsabilités propres à la direction et des domaines dans lesquels le syndicat n'a pas à intervenir. L'existence de cette clause est assez discutée, évidemment, mais vous avez absolument besoin de toute la protection qu'un contrat peut vous offrir. Assurez-vous que cette clause se trouve bien là où elle doit être, et non reléguée quelque part vers la fin. Même le plus modeste des employeurs ne peut pas se permettre de voir ses droits seulement sous-entendus.

### **Conditions de travail**

Ce domaine concerne directement vos employés et c'est la raison pour laquelle votre contrat syndical doit prévoir tout ce qui s'y rapporte — et n'importe quels autres points pouvant s'appliquer à votre entreprise pour des raisons particulières.

- a) le droit d'embaucher et de congédier ;
- b) les heures de travail — y compris les clauses expliquant quand commencent les heures supplémentaires, quand commence et finit le dimanche, quand commencent et finissent les jours de congé ;
- c) l'ancienneté, en précisant de quelle manière elle se calcule : à partir de l'entrée dans l'usine, dans l'atelier, au poste de travail, en tenant compte de l'état-civil, etc.

### **Salaires**

Il vaut mieux traiter cette question dans un contrat annexe ou un appendice, parce que si le contrat principal est susceptible de révision tous les ans ou tous les six mois, il en résulterait un changement dans vos barèmes de salaires.

### **Clauses médico-sociales**

Le contrat peut stipuler que vous déduisiez du salaire de vos employés une contribution au fonds de l'Assistance Médico-sociale du syndicat. Rappelez-vous que, d'après la loi Taft-Harley, les sommes ainsi prélevées ne peuvent être utilisées que pour des indemnités de décès, de maladie, d'accident, de retraite, de soins médicaux, de chômage. Les employés ne peuvent y contribuer que si le fonds a été créé par une convention écrite et s'il est administré conjointement par l'employeur et les employés. Ceci doit être mentionné dans le contrat.

### **Procédure de réclamation**

Il ne devrait jamais y avoir de contrat syndical sans une clause spécifiant, avant tout, ce qu'est exactement une réclamation (les réclamations concernant les salaires ne sont généralement pas comprises dans cette clause) et comment elle doit être déposée. L'employé devrait savoir exactement à qui il doit présenter sa réclamation, ce qu'il peut en attendre par la suite et ce qu'il doit faire s'il n'obtient pas de résultat la première fois.

### **Clause de reconduction**

Tout contrat devrait contenir une clause concernant sa durée. Dans le cas d'un contrat général avec plusieurs syndicats, il est bon de traiter la question des salaires séparément, mais d'utiliser les mêmes dispositions de base avec les mêmes dates d'expiration.

## **MÉTHODES DE RÈGLEMENT DES CONFLITS**

Quand les pourparlers sont arrivés à une impasse, un médiateur ou un arbitre est quelquefois appelé par l'une ou l'autre des parties. Il peut en être de même dans beaucoup d'autres conflits entre le personnel et la direction ; pour terminer une grève aussi rapidement que possible, par exemple, ou pour répondre à une réclamation dans le cadre d'un contrat en cours.

### Médiation et conciliation

« Médiateur » et « Conciliateur » sont des termes utilisés d'une manière interchangeable et qui désignent une tierce partie chargée de mettre d'accord les deux autres. Une des fonctions principales du médiateur est de laisser ouverte la négociation et d'écarter les facteurs personnels en concentrant l'attention des parties sur la solution à trouver.

La plupart des médiations ou des conciliations sont assurées, aux Etats-Unis, par le Service Fédéral de Médiation et de Conciliation ou par des organismes de médiation d'Etat, bien qu'il soit fait appel aussi à des personnalités ou à des organismes privés.

### Arbitrage volontaire

L'arbitrage volontaire est une procédure par laquelle l'employeur et le syndicat soumettent volontairement le cas qu'ils n'ont pu résoudre à une tierce partie impartiale, en vue d'aboutir à une solution exécutoire et sans appel. Ce caractère obligatoire de la décision finale différencie l'arbitre du médiateur (Voir « l'Arbitrage et les Petites Entreprises » *Conseils de Direction pour le Petit Industriel*, N° 106<sup>1</sup>).

Il y a deux manières de choisir un arbitre :

- a) vous pouvez désigner, dans le contrat syndical, un arbitre permanent accepté par les deux parties,
- b) vous pouvez choisir un arbitre pour un litige spécial au moment où il se présente.

La seconde manière est appelée la méthode *ad hoc*. Chacune a ses avantages et ses inconvénients.

Avoir un arbitre permanent élimine les difficultés et les délais inhérents à sa recherche quand le conflit se présente. Cela permet aussi à l'arbitre de se familiariser avec le contrat syndical et les parties intéressées. D'un autre côté, la méthode *ad hoc* est très souple et convient particulièrement aux cas dans lesquels l'arbitrage est rare. Cette dernière méthode prévoit généralement la sélection d'un arbitre sur une liste préparée à l'avance par l'employeur et le syndicat, ou fournie par une personnalité extérieure ou un organisme spécialisé comme le Service Fédéral de Conciliation et de Médiation ou l'Association Américaine d'Arbitrage (Voir « Comment le Service Fédéral de Conciliation et de Médiation aide les petites entreprises » dans *Conseils pour la Direction des Petites Entreprises*, Publication annuelle N° 2<sup>2</sup>.)

Les arbitres s'engagent à observer un code uniforme de règles morales dans leurs relations avec les parties intéressées, mais il existe parmi eux d'assez grandes différences dans la conception de leur rôle et des méthodes d'arbitrage. Certains estiment que leur autorité doit

(1) « Arbitration and the Small Businessman » *Management Aids for Small Manufacturers* N° 106

(2) « How the Federal Mediation and Conciliation Service Helps Small Business » in *Management Aids for Small Business* Annual N° 2

s'imposer en sens strict du mot ; d'autres ont des idées plus larges et vont même quelquefois au-delà des termes de l'accord syndical pour trouver une solution. Certains ne refusent pas de servir de médiateurs, tandis que d'autres soutiennent que la médiation n'est pas l'affaire d'un arbitre. Certains ont recours à des contacts officieux, tandis que d'autres n'acceptent que des contacts officiels. Certains rédigent des décisions détaillées, d'autres offrent de brèves « sentences ». Naturellement, les deux parties attendent de l'arbitre qu'il soit impartial, de jugement sain et indépendant des pressions exercées sur lui ; enfin, il est bon que l'arbitre connaisse bien l'industrie à laquelle appartient l'entreprise, ses conditions de travail et de salaire.

L'arbitrage entraîne naturellement plus ou moins de frais et de délais. Cela tend à en restreindre l'usage et aussi à inciter le syndicat et la direction à faire preuve de bonne volonté pour régler eux-mêmes pacifiquement leurs différends.

De nombreux accord syndicaux contiennent une clause prévoyant l'arbitrage comme dernier recours pour le règlement d'une plainte. Selon ces accords, certaines conditions doivent être remplies avant que le cas puisse être porté devant un arbitre .

1. — Tous les autres moyens de procédure doivent avoir été épuisés.
2. — Une des deux parties doit faire appel à l'arbitrage ; généralement c'est le syndicat.
3. — Cet appel doit être fait dans un délai déterminé.

Il est bon de faire reproduire les décisions de l'arbitre et de les mettre à la disposition des employés et de leurs représentants syndicaux. Très souvent, ces décisions constituent un précédent qui peut aider à résoudre d'autres litiges par la suite. Elles peuvent même prévenir le retour du même genre de difficulté et préparer la voie à une modification des clauses dans un futur contrat.