

**Zeitschrift:** Bulletin technique de la Suisse romande  
**Band:** 81 (1955)  
**Heft:** 19-20: École polytechnique fédérale Zurich: centenaire 1855-1955,  
fasc. no 1

**Artikel:** Les relations humaines et le travail  
**Autor:** Billon, F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-61353>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

grâce à l'expérience réaliste, à la connaissance des diverses disciplines et à l'usage des méthodes de recherche scientifique, le philosophe est à même de s'orienter et de suivre jusqu'aux confins de la terre ferme le monde des idées dans leur serein développement. Mais finalement il volette de-ci de-là sur le rivage de l'océan comme un papillon, poussant une reconnaissance au-dessus des flots, épiant un esquif qui lui permettrait de poursuivre plus loin son voyage de découverte, pour explorer ce qu'il sent de transcendant dans son existence propre. Il guette le bateau — en l'occurrence la méthode de la pensée philosophique et de la conduite philosophique de la vie — ce bateau qu'il voit, sans toutefois l'avoir encore atteint définitivement, il se donne du mal pour l'aborder et tournoie peut-être étrangement dans cette entreprise. Papillons comme celui-là, nous sommes perdus si nous abandonnons l'orientation par rapport à la terre ferme. Mais nous ne nous contentons pas de rester là. Voilà pourquoi nous sommes maladroits en volant et peut-être ridicules aux yeux de ceux qui, satisfaits, sont commodément assis sur un territoire solide. Ceux-là seuls nous comprennent qui ont été saisis par la même inquiétude. Pour eux comme pour nous, l'univers devient la piste d'envol pour cette aventure dont tout dépend, que chacun est obligé de risquer de sa propre initiative et en communauté avec d'autres, un vol qui ne saurait

comme tel jamais faire l'objet d'un enseignement proprement dit.

Si cet aperçu trop fragmentaire pouvait donner à l'un ou l'autre des lecteurs la curiosité de tenter un premier décollage vers les grands espaces de la spéculation philosophique, sans perdre de vue les rivages assurés de la certitude scientifique, il trouvera dans l'ouvrage cité et ceux dont Jaspers a donné une liste commentée en annexe à son introduction à la philosophie, de quoi orienter, sinon satisfaire entièrement, son ambition d'en savoir davantage.

L'essentiel, me semble-t-il, pour nous autres représentants d'une corporation scientifique et industrielle à l'avant-garde du progrès, c'est, tout en faisant honneur à notre « guilde » (pour employer une expression en vogue) par la conscience professionnelle au service de la branche que nous avons choisie ou que les circonstances nous ont imposée, d'éviter le goulet de la spécialisation exclusive, mais de cultiver dans toute la mesure de nos moyens les dons plus généraux que chacun porte en soi, en élargissant notre horizon vers ces terres trop peu connues que notre culture universitaire ne nous a laissé qu'entrevoir, mais dont il devrait toujours rester la nostalgie d'en étendre la découverte, à ceux pour qui l'idéal de la vie ne se borne pas à l'exercice d'un métier, mais tend à l'épanouissement de toutes nos facultés.

## LES RELATIONS HUMAINES ET LE TRAVAIL

par F. Billon, ingénieur E.P.F.,

Directeur de l'Institut de psychologie appliquée de Champel-Genève

Tous les régimes de faiblesse, tous les régimes de capitulation devant l'ennemi, sont aussi ceux des plus grands massacres de la population militaire et de la population civile. Rien n'est meurtrier comme la lâcheté, rien n'est humain comme la fermeté.

CHARLES PÉGUY.

I. Actuellement, c'est un peu une manie : dans l'idée d'être « à la page », chacun évoque cette notion bien moderne des « relations humaines » ; mais rares sont ceux qui saisissent exactement ce qu'il faut entendre par là.

D'aucuns, et plus spécialement les exécutants, admettant qu'auparavant les « relations » de chefs à subordonnés n'était certainement pas assez humaines, pensent sans autre qu'« humaniser » les dites relations signifie rendre celles-ci moins dures, relâcher la discipline ; implique qu'il faut être plus coulant, moins exigeant ; pour le grand nombre, l'expression « relations humaines » devrait comporter de la part du chef une attitude débonnaire, une sérieuse atténuation de la fermeté dont il devrait faire preuve, une sorte d'affaissement de toute sa nature.

Certes, examinant comment les choses se sont passées depuis une quinzaine de lustres, cette manière de voir peut paraître compréhensible.

Partout, la technique avait pris le dessus, était devenue la préoccupation principale, tout tournait alors autour des connaissances et des possibilités professionnelles, tandis que l'homme, la « personnalité humaine », tombait dans l'oubli.

Tout ce qui est études, recherches, spécialités, spéculations de l'esprit, prend alors de plus en plus d'importance. Les écoles rivalisent pour meubler l'entendement, aiguiser l'intelligence, développer la « connaissance », faire de leurs élèves des puits de science, des professionnels aussi accomplis que possible, parfaitement au clair quant au maniement des appareils les plus complexes, des machines et dispositifs les plus ingénieux ; tandis que de l'homme, cet élément indispensable et sensible, on ne parle jamais, en tout cas il en est à peine question. Il disparaît à l'arrière-plan. On enseigne à chacun de quels soins diligents certains éléments compliqués et certaines machines coûteuses devraient être entourés ; mais sur la manière de traiter l'être humain : silence...

Dans l'entreprise, on discute souvent à longueur de semaines et de mois, si l'on fait ou non l'acquisition d'une machine coûteuse ; lorsqu'il s'agit d'un homme, l'examen est toujours beaucoup plus bref, dix fois, cent fois, mille fois plus rapide et superficiel.

Si, dans l'entreprise, un chef par négligence provoque

une grave avarie de machine, il est en général beaucoup plus sévèrement, voire durement repris, que si, par maladresse, il a gravement compromis l'état d'esprit d'un sous-ordre.

Evidemment, la réaction de la machine est en général immédiate et clairement discernable ; celle de la nature humaine l'est moins, elle est rarement chiffrable de suite. Par contre, la machine démolie n'a aucune influence sur ses voisines ; tandis que l'homme blessé, découragé, aigri, révolté, a une action profonde sur tout son entourage. Il est chaque fois, pour ses collègues et ses proches, un nouvel exemple de ce qu'ils appellent volontiers l'incompréhension, l'*« injustice »* des chefs.

Trop souvent, dans la vie quotidienne, aujourd'hui particulièrement, dans la cité, il n'y a pas de « relations » du tout. Souligner cette remarque par des exemples serait superflu ; ils abondent partout, et aucun doute n'est permis. De simples marques de la plus élémentaire politesse représenteraient une amélioration sensible du climat, et c'est aussi dans ce sens que doivent être comprises les relations humaines.

Elles ont bien pour but de créer ce « climat » favorable, dont chacun profite largement, car il facilite et développe les contacts, la compréhension mutuelle, il atténue les frottements et les malentendus.

Et puis, juxtaposer les « relations humaines » avec le « travail » n'est-ce pas s'attacher à l'ensemble des questions, aussi actuelles qu'impérieuses, et pourtant si mal connues concernant les tâches du chef comme la tâche des chefs ?

En effet, la conséquence logique de la recherche des relations humaines les mieux adaptées au travail est une garantie d'harmonie pour l'entreprise, donc de productivité.

Observant cet état de fait d'assez près et à la fois d'assez haut, l'étude des relations humaines conduit nécessairement à une notion encore bien plus profonde et sérieuse pour l'individu, comme pour la communauté ; ne soulève-t-elle pas toute la grave question du *sens de la vie* ?

Pourquoi sommes-nous ici-bas ? Quelle tâche première avons-nous à remplir ? Sommes-nous au clair relativement à notre destinée ? Quel est le but vers lequel tendre ? Quelles sont les responsabilités de l'individu vis-à-vis de la communauté, et de cette dernière par rapport à celui-ci ? Mais cette face du problème *sort par trop du cadre* de la présente étude et mérite d'être traitée séparément.

Il y a quelque cent ans, les relations de chef à subordonné, comme les relations dans la cité, étaient certes meilleures qu'aujourd'hui. C'était encore la période patriarcale, une ère presque euphorique, l'industrie venait à peine d'être de l'artisanat. Lorsque l'ouvrier avait un bon patron, les contacts étaient fréquents et simples ; on profitait de chaque occasion pour demander aide et conseil. Si le patron n'était pas abordable, on se passait de ce contact, ou on le cherchait ailleurs. Au fond, l'exécutant subissait souvent, sans même protester, une certaine absence de contacts. Il savait sa condition inférieure, il devait le respect à ses chefs et n'attendait rien en retour. C'était un état de fait accepté, auquel on ne pensait pas à changer quoi que ce soit.

Depuis cette époque, une évolution de plus en plus

rapide s'est produite ; l'ascension accélérée de la production industrielle entraîne avec elle toute la masse ouvrière, conduite par ses associations.

Toutes sortes de biens, d'un prix précédemment inabordable aux bourses modestes, sont rapidement devenus d'usage courant pour chacun.

La masse ouvrière a pris conscience de sa valeur et en est venue à éprouver impérieusement le besoin d'être respectée, estimée, appréciée, dans sa personne comme dans son travail. Enfin, le *travail* à caractère encore *artisanal*, il y a cinquante ou soixante ans, permettait à l'ouvrier de voir, observer, saisir, comprendre ; *maintenant, le même travail rompu*, brisé, distribué par petites opérations de détail, est de plus en plus dépersonnalisé ; l'homme ne voit, ne comprend plus ce qu'il fait, et le chef, de son côté, trop souvent ne considère plus ce travail élémentaire comme important, ne le respecte plus, ne l'estime pas assez, et donne parfois l'impression de s'en désintéresser.

Chacun ressentait depuis longtemps que l'exécutant, laissé de côté, complètement mis dans l'ombre, était devenu quantité négligeable. Une envie d'émancipation s'empare alors de l'ensemble des masses ouvrières.

A la période quasi euphorique des débuts de l'industrie succède une ère de luttes. Les masses ouvrières cherchent à secouer ce qu'elles éprouvent comme une tutelle, comme un joug ; et c'est la période des grèves et des revendications, correspondant à la constitution et au développement des grandes associations de défense des « libertés ouvrières ». Quant aux organisations patronales, elles sont déjà en partie sur pied.

Les syndicats devenant de plus en plus puissants, du fait du nombre croissant de leurs adhérents, il a bien fallu en venir à compter avec eux. Prenant toujours plus de poids, les organisations ouvrières sont devenues les interlocutrices des associations patronales ; chacun a encore en mémoire les entretiens mémorables d'un Duby avec un Ilg, décidés à examiner, ensemble, la situation, avec objectivité et bon sens. Constatant la vanité des luttes dont on sortait à peine, tous deux sont convaincus qu'avec bonne volonté de part et d'autre, un terrain d'entente peut être trouvé. C'est alors la paix du travail. Elle dure toujours et a porté pour l'ensemble du pays des fruits magnifiques.

Mais il restait à retrouver le contact perdu entre chefs et exécutants. En Suisse dès 1925, de nobles efforts sont entrepris par un groupe de psychologues et d'anciens élèves de l'E.P.F., pour organiser une action tendant à remettre les choses en place.<sup>1</sup>

Constatant la carence des rapports entre chefs et exécutants, et alertées par le fait que les chefs n'avaient en général que de bien faibles notions de la conduite des hommes, nombre d'entreprises d'avant-garde adhèrent moralement au mouvement et organisent chez elles des séances d'orientation. Ces séances deviennent très vite de véritables entretiens psychologiques, voire des cours de plusieurs jours, relatifs à la recherche d'un meilleur contact entre tous les échelons de la hiérarchie.

Chacun le sent : il est urgent de « retrouver l'homme », de lui rendre le respect auquel a droit toute person-

<sup>1</sup> Alfred Carrard fut l'un des principaux initiateurs de cette action.

nalité humaine de bonne volonté, l'estime en laquelle son travail doit être tenu.

On est au fond déjà à la recherche de ce que nous nommons actuellement les « relations humaines ». Chacun le constate, bien des choses ne vont pas comme il faudrait ; l'entreprise a de la peine à rendre un son harmonieux, et ce sont presque toujours les chefs qui en portent la responsabilité.

Le résultat seul compte, car c'est le résultat que le chef a mission d'obtenir.  
Un véritable chef n'est jamais débordé, il a toujours le temps.

*Enseignement de Lyautey  
(GUILLAUME DE TARDE).*

II. Bien entendu, les tâches du chef sont multiples, mais se résument cependant en une notion de base, la « tâche » des chefs consistant à *obtenir le résultat*.

Mais le résultat comporte trois éléments constitutifs distincts, indissolublement liés les uns aux autres. C'est « le groupe », confié au chef et lui permettant de rendre « le service », destiné au groupe suivant, au « client ». Or groupe et client sont des hommes. Et nous pouvons poser :

Résultat = hommes → service → hommes.

La tâche des chefs consiste ainsi à se préoccuper du service à rendre, certes, mais aussi et avant tout des hommes qui leur sont confiés ; car ils font partie intégrante de ce résultat, que le chef a mission d'obtenir.

Nous le savons, la technique avait pris le dessus, était devenue l'élément principal et avait de plus en plus relégué l'homme dans l'ombre. Les chefs ne remplissaient donc plus leur tâche ; mais il est juste de les en excuser, au moins en partie, car leur formation les avait parfaitement orientés quant à la technique de leur profession, tandis qu'au sujet de l'homme elle était restée muette. La tendance de chacun a donc été de se plonger à fond dans la technique, laissant l'homme de côté.

Malheureusement pour eux, les chefs, comme les autres hommes, ne peuvent échapper à une loi générale elle aussi :

*L'individu influence le milieu où il se trouve, et réciproquement le milieu influence l'individu.*

Le chef doit donner son empreinte à son groupe, et il aura toujours l'équipe qu'il mérite. Si l'influence est bonne, l'équipe fonctionne favorablement ; elle se groupe autour du chef, elle lui fait confiance, elle croit en lui, elle s'appuie sur lui, elle cherche chez lui aide et conseil, elle peut devenir indéfectible ; les exemples ne manquent pas.

Si l'influence est inexistante, parce que le chef néglige cet élément important de la conduite des hommes et de la formation de l'équipe, l'équipe cherche appui et conseil, aide et confiance autre part ; le chef est abandonné moralement, car il a déçu l'équipe, et cela, elle ne le pardonne pas.

Mais quelle devrait être cette influence, en quoi consiste l'action, l'attitude du chef vis-à-vis des hommes qui lui sont confiés ? L'exécutant nourrit toujours les mêmes espoirs en ce qui concerne son chef. Il le souhaite honnête, loyal, franc, ouvert, net, capable, courageux, convaincu, hardi, ferme, équilibré, exigeant, droit, juste, impartial, enthousiaste, sympathique, enjoué, objectif,

responsable, prêt à aider, à conseiller, à développer, connaissant chacun et son métier à fond.

Enfin et surtout, il l'espère plein de bon sens et de bonne volonté ; de plus, il veut être respecté, estimé, dans sa personne comme dans son travail.

Et dire que ce profil, ces désiderata du sous-ordre en ce qui concerne les chefs, se répètent du haut en bas de l'échelle hiérarchique !

Il était donc grand temps, dans ce sens aussi, de chercher à retrouver l'homme, de redécouvrir les *relations humaines* ; et l'on ne peut que se féliciter de l'initiative de tant d'entreprises, ayant saisi toute l'importance de l'action lancée il y a trente ans sous l'égide de la « Fondation suisse pour la psychologie appliquée », par le groupe déjà mentionné de psychologues et d'anciens élèves de l'E.P.F., spécialisés dans ces problèmes.

Il ne dépend pas de nous, il ne dépend pas même de notre peuple que l'événement se déclenche.

Pour maintenir la paix, il faut être au moins deux.

Il ne dépend pas de nous que l'événement se déclenche, mais il dépend de nous d'y faire face.

CHARLES PÉGUY.

III. Considérant l'univers qui nous entoure, à la fois jusque dans ses plus grandes et jusque dans ses plus petites dimensions ; observant que depuis des millions d'années et pour encore d'autres millions d'années, les mondes infiniment grands de l'espace sidéral, comme les corpuscules infiniment petits constituant l'atome, obéissent à une loi immuable qui régit et fixe leurs orbes, leurs mouvements, leurs déplacements, leurs vitesses propres et relatives, voire même leur transformation, leur évolution ; constatant qu'autour de nous, le monde matériel semble fonctionner en parfaite entente, sans chocs, sans heurts, tant que nous n'intervenons pas ; et que si nous nous mêlons d'y modifier quelque chose, cela peut produire des catastrophes en petit comme en grand, force nous est de réaliser que tout est bien soumis à une *loi d'harmonie*, loi cosmique, universelle, éternelle, à laquelle il faut se conformer, sinon courir aux difficultés de toutes sortes.

Admirant le fonctionnement parfaitement organisé de la ruche ou de la fourmilière, et réalisant que ces collectivités sont formées d'individus probablement dépourvus d'intelligence, mais certainement doués d'une merveilleuse intuition, d'un instinct aussi subtil qu'impératif, nous pouvons, nous devons même admettre que la loi d'harmonie est ici encore à la base du comportement de chacun et représente en même temps la règle d'or de la communauté.

Enfin, portant notre attention sur l'homme, « homo sapiens », le voyant doté d'intelligence, de raison, libre d'agir à sa guise, nous songeons immédiatement au fonctionnement de la communauté de travail, comme aussi à la communauté familiale.

Ce n'est un secret pour personne, *si chacun dans l'entreprise*, animé d'un *esprit positif*, est attaché à son activité, à ses sous-ordres et à ses chefs, travaille bien avec plaisir et assiduité, en accord avec ses collègues, dans une occupation correspondant à ses dons, peut songer avec

fierté aux résultats de l'œuvre à laquelle il collabore, est en mesure de s'enthousiasmer avec la communauté de travail pour les succès et de souffrir des échecs éventuels ; si chacun vit réellement l'entreprise dans une attitude active, de bon sens, de bonne volonté, de service, de participation, *le rendement, la production, la productivité peuvent atteindre un niveau élevé.*

En effet, chacun fait alors ce qu'il peut, tire à la corde selon ses moyens, se donne à son ouvrage, aide autour de soi, veille au gaspillage de temps et de matières premières, coopère à l'entretien du matériel et de l'outillage, agit avec loyauté, prévoit, prépare, prévient, organise, enseigne, développe, dispose, ordonne, encourage, surveille, contrôle, vérifie... tout fonctionne à souhait, nous sommes ainsi en pleine harmonie et aussi en pleine euphorie.

Et puis, ne voyons-nous pas quantité d'hommes, et surtout de femmes, doués d'un instinct particulièrement sensible, réagir avec vigueur devant toute transgression de la loi d'harmonie, comme si leur être entier et chacune de leurs fibres les plus ténues, les alertaient devant le danger ? Il n'y a aucun doute, avec plus ou moins de netteté, la loi d'harmonie est ressentie par chacun.

Malheureusement, *le tableau du fonctionnement harmonieux de la communauté humaine, brossé ci-dessus, ne correspond nulle part à la réalité* ; du haut en bas de l'échelle hiérarchique, dans l'entreprise, les hommes ont grand-peine à rester objectifs, à s'entendre, à se comprendre. Les questions de prestige, de préséance, les préférences, les protections ; les mesquineries, les envies, les jalouses ; toutes sortes de frictions, de mésententes, l'absence ou presque de bonne volonté et très souvent de simple bon sens, jouent leur rôle et partout, plus ou moins, on en souffre. On aimerait que cela change, on aimerait surtout que les autres changent ; car chacun croit être, « lui », dans le vrai.

Devons-nous cet état de choses à notre intelligence, à notre liberté ? Embarrassante question !

Certes, si la loi d'harmonie était mieux observée, tout irait mieux ; tout irait bien.

Constatons alors que transgresser la loi d'harmonie, c'est s'opposer au fonctionnement normal et correct de la communauté, c'est négliger l'un des éléments constitutifs de la productivité. Le fautif n'est-il pas presque un malfaiteur ? Quelle est l'entreprise qui ne serait pas organisée dans le but d'un *déroulement*, d'un développement *harmonieux* des opérations pour lesquelles elle est créée ?

Quel chef d'entreprise, par exemple, organiserait son affaire de manière à éviter l'harmonie, créerait sciemment la maladresse, la zizanie, la méfiance, développerait les frictions, les malentendus, chercherait la mésentente, les batailles, les haines... etc. ? Ne serait-ce pas un insensé, un incapable ?

Chacun a connu de ces chefs — au fond ce n'étaient que des gradés — qui voulaient diviser pour régner. Cet état ne dure jamais longtemps, l'histoire est là pour le prouver, et le « divide ut regnes » des Romains a toujours nuit à tout le monde. C'est tout au plus une mesure de guerre, mais la guerre est toujours et de plus en plus une catastrophe pour le monde entier, pour le vainqueur comme pour le vaincu.

Le vrai chef se donne pour tâche de disposer son équipe, son affaire, sa communauté de travail, de manière que chacun pense, prévoie, prépare, prévienne, ordonne, organise, ose, obéisce, observe, anime, avertisse, aboutisse, contrôle, respecte, vérifie, réalise, etc.

Il s'agit bien toujours de conditions capables d'aider à respecter la loi d'harmonie.

Chaque fois que la loi d'harmonie n'est pas observée loyalement, des hommes pâtissent directement ou indirectement, sont malmenés dans leur propriété, dans leur corps, dans leur cœur, dans leur entendement, souffrent dans leur esprit, dans leur âme. Et en même temps, la communauté (entreprise, société, famille) en subit les conséquences néfastes.

Au fond, examinant de plus près cette loi d'harmonie, il est aisément de constater que l'une de ses faces se rapporte à la notion de base du christianisme et de tant d'autres religions, pour lesquelles : « Tu aimeras ton prochain comme toi-même », est un critère universel, lui aussi.

Insistons ici sur un point important : le respect de la loi d'harmonie, pas plus que celui de l'amour du prochain, ne peuvent être synonymes de faiblesse, de mollesse, de lâcheté. L'homme est un être libre, certes, mais sa liberté est et doit rester limitée par les grandes lois de la nature, de l'univers, de la morale, de même qu'elle est limitée par la liberté du voisin.

La loi d'harmonie doit être observée, et celui qui l'enfreint est répréhensible, quel que soit son grade. C'est au fond presque un criminel, et les peines dont il est possible doivent être administrées avec équité, avec objectivité, avec fermeté. Le chef, qui a pour tâche de faire respecter la loi d'harmonie se doit d'être ferme, décidé, exigeant, énergique, éventuellement même intransigeant.

Conquérir, c'est libérer.  
Contraire, c'est emprisonner.  
Si je te conquiers, je libère un homme.  
Si je te contrains, je l'écrase.  
La conquête, c'est en toi et à travers  
toi une construction de toi-même.

De SAINT-EXUPÉRY (*Citadelle*).

IV. Bien des choses ne fonctionnent pas comme elles devraient ; de graves fautes sont commises quotidiennement, enveniment les rapports, augmentant les tensions.

Ce sont toujours de nouveau le manque de bon sens, d'objectivité, d'intérêt réciproque, de doigté, de confiance mutuelle qui sont à la base de toutes les difficultés.

Cependant, comme nous l'avons vu déjà, depuis plusieurs décennies, et bien avant que la notion des « human relations » nous vienne d'Amérique, de très nombreux responsables, patrons, directeurs, chefs de tous grades, certaines entreprises même, se sont émus de ces circonstances et ont recherché la solution dans ce que la psychologie des activités humaines appelait déjà « la remise en valeur de la personnalité humaine et de son travail, partout où on les rencontre. »

Cette expression résume en fait toute la philosophie des relations humaines ; il s'agissait bien de retrouver *l'homme*. L'homme, par trop oublié, négligé, aban-

donné, dépersonnalisé, mécanisé, doit être découvert presque par chacun, tout le long de l'échelle hiérarchique, voire par lui-même.

De nombreux chefs doivent réacquérir le sens, la notion des valeurs dans ce vaste domaine.

Certes, de nobles et grands efforts ont déjà été réalisés dans ce sens. Certaines entreprises, certaines administrations, certains chefs sont parvenus à recréer l'estime réciproque dans leurs équipes ; et pourtant, ils sont les premiers à le sentir et à le souligner : même eux n'ont pas encore atteint le but. De nouveaux sommets sont encore à gravir, de nouvelles étapes doivent encore être parcourues. Dans toutes les directions, dans toutes les activités, dans tous les domaines, partout et dans toutes les circonstances où des êtres humains sont en contact avec d'autres êtres humains, il y a encore beaucoup à faire ; car il s'agit de retrouver *l'homme dans toute sa valeur, lui rendre toute son importance, lui donner le respect de soi-même et de ceux qui l'entourent, avec lesquels il œuvre, avec lesquels il vit.*

Retrouver l'homme, c'est une première étape ; mais cela ne suffit pas, il faut aller plus loin encore.

Examinant autour de nous de quelle manière les hommes sont appréciés, il est tragique de constater que nous en sommes bien, et depuis des décennies, au siècle de l'argent.

Le respect témoigné à un homme est en général très fortement influencé par le pouvoir qu'il détient, par les sommes qu'il possède, ou semble posséder.

La loi de l'offre et de la demande est une règle universelle, immuable elle aussi ; mais elle ne joue plus guère que pour les biens matériels. Comment s'étonner dès lors que la masse ouvrière, qui elle aussi veut être appréciée, qui elle aussi a besoin d'être respectée, en vienne à ne plus revendiquer autre chose que des augmentations de salaire, avec le but final : posséder aussi pour être estimée.

Certes, nombreux sont ceux qui n'ont vraiment pas grand-chose pour subvenir à leur existence et à celle des leurs ; pour ceux-ci, le salaire représente bien entendu la préoccupation urgente, et des réajustements devront encore être envisagés.

Mais il est une notion qui semble particulièrement oubliée : *L'homme ne vivra pas de pain seulement.*

Il faut, pour qu'il soit heureux, qu'il se sente estimé, apprécié, respecté, pour les efforts qu'il fait, pour la peine qu'il se donne, pour la conscience qu'il apporte à l'exécution de sa tâche parfois si lourde, et hélas souvent si incertaine et ingrate : en un mot, pour sa valeur en tant que personnalité humaine.

Tout devient bien ainsi une question de *relations humaines*, une question de *probité devant l'effort*, de respect humain ; car *ce qui a de la valeur est dans l'homme*, et non dans le portefeuille, bien que ce dernier n'en soit pas pour cela négligeable. Cependant, il nous faut nous en souvenir, dans la mesure où la propriété matérielle représentera ou non le critère d'appréciation de l'individu, l'argent, le salaire, malgré tout ce que l'on pourra inventer, restera l'élément discuté, toujours insuffisant ; car en principe personne n'est tout à fait satisfait.

La notion de *respect de la personnalité humaine* devient bien ainsi une nécessité inéluctable.

Ne se trouve-t-on pas toujours encore devant les obligations de la *loi d'harmonie* ? Alors, résumons :

- a) La loi d'harmonie est à la base des « relations humaines ».
- b) Les relations humaines et le respect de la loi d'harmonie impliquent de la part des chefs avant tout bon sens, fermeté, objectivité, mais aussi loyauté.
- c) La fermeté implique la connaissance, mais connaissance humaine et technique à la fois.
- d) La connaissance humaine est faite de connaissance de soi et connaissance des autres.
- e) La connaissance de soi et des autres permet de mesurer les limites de chacun, de mieux sentir leurs besoins et vers quoi tend leur élan vital.
- f) La connaissance des limites de chacun permet, tout en restant exigeant, de donner des tâches et des ordres exécutables.
- g) Les ordres exécutables peuvent toujours être exécutés avec rapidité, aux meilleures conditions de qualité et de prix, et assurent ainsi rendement et productivité.
- h) La loi d'harmonie est ainsi encore à la base de la productivité.
- i) Sentir les besoins de chacun et de la collectivité et prévoir vers quoi tend l'élan vital collectif permet de prendre à temps et à l'avance les dispositions utiles.
- j) Se préoccuper à l'avance avec bon sens et objectivité, d'agir à temps, pour canaliser l'élan vital, est le meilleur moyen d'éviter revendications et heurts et de se conformer à la loi d'harmonie.

Tout est bien ici encore une question de relations humaines. *L'homme, vis-à-vis de l'homme, dans l'entreprise, doit donc mieux encore connaître, comprendre, accepter, estimer ; aider, instruire, développer, intéresser ; encourager, convaincre, enthousiasmer, servir ; mais aussi juger, décider, ordonner, contrôler ; et encore participer, écouter, faire saisir, partager.*

Toutes les fonctions dans l'entreprise agissant dans cette attitude seront en mesure de réaliser l'esprit d'équipe : « Chacun groupant autour de soi l'ensemble de ses sous-ordres en une phalange indéfectible, toujours prête à agir dans l'intérêt de l'ensemble, de la communauté, aura du même coup observé la loi d'harmonie, car il saura respecter chacun pour sa valeur effective. »

Ce sont donc bien les chefs à tous les échelons qui doivent donner l'exemple, prendre l'initiative, aller de l'avant avec foi, conviction, enthousiasme et amour, à commencer par le patron qui montre le chemin. Il faut pour cela des volontés bien trempées, des hommes courageux et décidés, en un mot : des chefs.

Ainsi, le slogan : « Retrouver l'homme » se transforme en *respecter chacun pour sa valeur effective*. C'est ainsi que les relations humaines pourront être développées.

L'homme pourra alors envisager l'existence d'une manière plus objective, et surtout plus positive ; ayant été mieux orienté, mieux écouté, mieux instruit, mieux dirigé, mieux développé, mieux préparé, il pourra avec

moins de peine réussir dans de meilleures conditions, pour son avantage personnel et celui de la communauté de travail.

La communauté familiale et toutes les autres en profiteront nécessairement ; là aussi, la notion d'harmonie pourra s'introduire et porter des fruits à tout point de vue. L'homme ainsi conduit aura le sentiment de pouvoir réaliser sa destinée.

\* \* \*

Et maintenant, il est possible de conclure :

L'individu est l'élément constitutif de toute communauté humaine.

La loi d'harmonie est l'élément fondamental du fonctionnement de toute communauté humaine.

L'étude des relations humaines actuelles montre bien que ni l'individu, ni la loi d'harmonie, ne sont respectés comme cela serait nécessaire, pour que les communautés humaines évoluent et se développent d'une manière favorable.

Il était donc nécessaire de retrouver l'homme, le « prochain », pour lui rendre tout ce à quoi il a droit en tant que personnalité humaine ; en particulier respect, estime pour sa valeur effective.

Il est en même temps indispensable de reprendre la question des relations entre individus, de leurs rapports, au travail, comme en famille, dans la cité, sur la base du respect de la loi d'harmonie.

Examinant ce que cela représente pour les rapports entre chefs et subordonnés, entre collègues, et tout le long de l'échelle hiérarchique dans l'entreprise, il y a lieu de fixer les points suivants :

Le chef connaît trop peu son sous-ordre et doit prendre le contact mieux encore que cela ne se fait aujourd'hui.

Le chef doit pour cela trouver en soi l'équilibre intérieur qui lui permet de rester objectif non pour juger, mais au moins pour jauger.

Le chef a pour devoir d'obtenir le résultat, c'est-à-dire d'aboutir, quant à la tâche qui est la sienne. Il remplira ce devoir d'autant plus facilement qu'il aura groupé son équipe autour de lui en une phalange indéfectible.

Le chef insufflera à son équipe l'esprit convenable, si il sait avoir le contact et s'occuper de son monde d'une manière telle que chacun ait le sentiment très net qu'il s'intéresse à lui personnellement, qu'il le développe, l'instruit et se demande à tout moment comment s'y prendre pour le faire progresser.

Pour cela, le chef doit être ferme, décidé, courageux, entreprenant ; mais aussi attentif, loyal, prêt à aider, actif, enjoué. De plus, il doit rester exigeant, à la hauteur de sa tâche, et pouvoir faire sentir aux personnalités humaines qui lui sont confiées qu'il s'est donné pour but de leur faire, aussi complètement que possible et pour leur bien, réaliser leur destinée.

En faisant tout cela, il aura contribué à améliorer les *relations humaines* et fait faire à l'humanité un pas en avant vers la paix sociale et, de ce fait, vers la paix.

## Comment faire progresser les « relations humaines » ?

Est-il possible d'assimiler déjà à l'école ces règles, ces connaissances, ces principes ?

Pourrait-on par exemple envisager, en plus ou à l'occasion des études scolaires, un meilleur développement du caractère, une plus complète formation de la personnalité, pour permettre à chacun d'entrevoir, de saisir de quelle manière se comporter et procéder, dans la vie active, en contact avec ses semblables ?

L'Ecole préparerait ainsi chacun à la « vie », donnant à l'individu une vision claire, non seulement de ce qu'il faut « connaître », mais particulièrement de ce qu'il faut « être », pour remplir sa tâche complètement, pour devenir un élément utile de la communauté.

Poser la question, c'est y répondre par la négative, car de nombreuses expériences font ressortir combien ce postulat est osé.

« L'Ecole est presque partout contrôlée par l'Etat, et si en général elle n'est plus sous l'influence d'une religion, son enseignement n'en est pas moins marqué, voire tiraillé par les tendances politiques du moment.

» Alors qu'il est possible au cours de l'enseignement d'une profession, de donner très rapidement à l'élève une notion claire des éléments fondamentaux du métier et ensuite, par le moyen d'exercices bien choisis, de lui inculquer en raccourci, en condensé et en quelques mois aussi, l'expérience d'un homme sensiblement plus âgé, parce qu'il s'agit de notions intellectuelles, voire manuelles, il n'est pas possible de procéder de même pour la formation du caractère. Il s'agit ici en effet de réactions affectives, pour lesquelles seule l'« expérience de la vie », le recul que cette dernière donne, permettent de voir à la longue plus clair en soi-même et comment aider autrui.

» La recherche des conditions optima à remplir pour réaliser le fonctionnement le plus convenable de la communauté, doit se faire sur un « terrain accessible à tous les éléments de cette communauté », composée nécessairement d'individus ayant des convictions religieuses et politiques fort diverses. »

Ce qui précède indique clairement comment procéder :

« Ces règles, ces connaissances, ces principes ne peuvent être assimilés avec profit que par des individus disposant d'un minimum d'expérience de la vie active.

» Ces règles, ces connaissances, ces principes, doivent être découverts et saisis sur la base des expériences personnelles des dits individus.

» Ces règles, ces connaissances, ces principes doivent faire l'objet de discussions et d'entretiens tenus à distance des soucis et difficultés que comporte la communauté.

» Ils ne peuvent faire l'objet d'un enseignement donné par l'un des membres de la communauté.

» Enfin cette recherche doit, pour pouvoir toucher chacun, se faire en dehors et si possible au-dessus des conceptions religieuses et politiques, sans les ignorer bien entendu. »

Une longue expérience de l'ensemble de ces problèmes permet de souligner l'importance des desiderata ci-dessus, si l'on veut réellement améliorer les *relations humaines* dans la communauté de travail.