

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 26 (1948)

**Heft:** 6

**Artikel:** Personnel féminin de exploitation téléphonique : contribution à l'étude d'une psychologie dans les rapports de service

**Autor:** Chavaz, Charles

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-874049>

### **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:** 30.04.2026

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

wogegen dort die Zahl der internationalen Leitungen weit grösser ist als in Bern.

Wenn heute die technischen Möglichkeiten erschöpft sind, und die langen Lieferfristen der Industrie eine raschere Abhilfe gewisser Schwierigkeiten verunmöglichen, so sind dies Folgen des Krieges, wie sie auf allen Gebieten des Lebens im Laufe der Jahre in Erscheinung getreten sind. Wie nach dem ersten Weltkrieg, so sind auch diesmal die Schwierigkeiten erst nach Kriegsende störend aufgetreten. Was die Kabelindustrie in der Nachkriegszeit hinderte, den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden, war das Fehlen von Rohmaterialien und ein grosser Personalmangel.

W. Schiess

Il est intéressant de constater que les villes frontières de Bâle et de Genève ont relativement peu de lignes internes. Cela provient du fait que le territoire desservi par ces centraux est beaucoup plus petit que celui qui est desservi par Zurich ou par Berne, par exemple; en revanche, les centraux frontières ont beaucoup plus de lignes internationales que Berne.

Les possibilités techniques sont aujourd'hui épuisées et les longs délais demandés par l'industrie nous empêchent de remédier rapidement à certaines difficultés. Ce sont là des conséquences de la guerre, semblables à celles qui se sont fait sentir, au cours des ans, dans tous les domaines de la vie. Comme après la première guerre mondiale, les difficultés sont apparues cette fois encore après la fin de la guerre. Ce sont la pénurie de matières premières et le manque de main-d'œuvre qui ont empêché l'industrie des câbles de faire face à toutes les exigences qui se présentaient.

W. Schiess

## Personnel féminin de l'exploitation téléphonique

Contribution à l'étude d'une psychologie dans les rapports de service

Par Charles Chavaz, Genève

654.15.007.3

L'opportunité, sinon la nécessité, d'un échange de vues entre M<sup>lles</sup> les surveillantes et l'auteur de ces lignes sur les problèmes particulièrement délicats que pose la conduite du personnel féminin est apparue à la direction des téléphones de Genève comme une suite logique à certaines déclarations critiques faites par plusieurs jeunes téléphonistes au moment de leur départ. Diverses réflexions parvenues directement ou indirectement à nos oreilles et émanant du personnel féminin en service ont également motivé cet entretien.

Nous n'avons nullement eu la prétention, en l'occurrence, de présenter un exposé d'un caractère doctoral sur la psychologie en matière de conduite du personnel, car nous cherchons modestement, nous-même, les solutions qui nous paraissent adéquates et propres à résoudre certaines données de ce problème spécialement complexe. Et plus on se penche sur les questions soulevées, plus on a le sentiment que chacune et chacun d'entre nous, emporté dans le tourbillon de ses obligations professionnelles, a tendance à oublier certains principes fondamentaux sur lesquels devraient reposer les rapports de service entre dirigeants et subordonnés, et vice versa.

Il y aurait certainement beaucoup à dire si on voulait étudier ces relations à tous les degrés de l'échelle. Dans les notes qui vont suivre et qui relatent les lignes directrices de l'exposé précité, nous voudrions nous en tenir aux questions intéressantes directement le personnel féminin et nous pencher sur les rapports entre surveillantes et téléphonistes, étant bien entendu que les principes applicables dans ces relations sont également souvent valables dans d'autres domaines. Ici, cependant, davantage qu'ailleurs, la

psychologie doit jouer un rôle primordial, vu la complexité et la sensibilité de l'âme féminine.

### *La surveillante et la téléphoniste*

Toute jeune fille a un besoin d'affection qui se trouve ou s'est plus ou moins trouvé satisfait dans sa famille. Elle a des sympathies, des élans, des enthousiasmes souvent ardents. Par contre, ses antipathies, ses préventions, peuvent aussi être véhémentes. Elle est facilement jalouse, susceptible, voire même ombreuse. Elle peut être tout naturellement généreuse et dévouée.

Que d'aspects divers, que de contrastes sous ces grandes lignes communes!

Devant cette diversité, quels sont les problèmes qui se posent à la surveillante?

Tout d'abord, savoir observer chaque téléphoniste pour bien *la connaître* et chercher à la comprendre. Surveiller ses réactions, étudier son caractère, sa maîtrise de soi, son ardeur, son entrain, son zèle; apprendre à discerner la nonchalance du calme et de la patience.

Il sera alors possible de distinguer, par exemple, celle qui tend à se rendre indépendante, la dévouée qui cherche à rendre service à chacun, l'instable, la capricieuse, la simulatrice, l'arrogante, etc. Cette recherche de la personnalité, ce classement des divers caractères, n'est cependant pas toujours chose aisée, nous en convenons.

Le caractère est, en effet, souvent défavorablement influencé par l'hérédité et l'éducation reçue, par le milieu au sein duquel la jeune fille a été élevée. La contrainte au foyer familial fait souvent des indolentes ou des agitées; si, par contre, c'est la faiblesse

qui a prévalu, la jeune fille sera facilement fantasque, instable, lunatique. Et l'état de santé a également de graves répercussions sur le comportement de tout individu, car les réactions de l'être physique sur l'être moral sont généralement très vives.

Il est, d'autre part, à relever que le caractère peut varier par suite de l'influence, de l'emprise de la profession. Certaines agentes n'ont pas trouvé ou ne trouvent plus au sein de notre administration les satisfactions qui devraient leur permettre d'aimer leur métier. Rien n'est cependant plus triste au monde que le sort de celui ou de celle qui n'a pas l'amour de sa profession!

Quel est, dans ces conditions, le rôle de la surveillante à l'égard de ses sous-ordres ?

Chaque agente ne peut et ne doit pas être traitée d'une manière identique et uniforme. Telle téléphoniste devra être encouragée de temps en temps par un bref compliment venant couronner ses efforts, telle autre plus fréquemment, tandis qu'il ne sera pas même nécessaire d'intervenir dans certains cas. C'est là que le résultat de l'étude des caractères doit déployer ses effets et que l'application d'une certaine psychologie — la psychologie est avant tout une méthode d'observation — doit être déterminante. Il y aura lieu de susciter un véritable attachement au métier chez celles qui n'éprouvent pas l'amour de leur profession.

Pour atteindre ce but hautement désirable, il faut créer un terrain de confiance mutuelle, de surveillante à subordonnées et réciproquement, confiance qui implique la pleine compréhension de la tâche et de la responsabilité de chacune.

Comment également obtenir ce qui est indispensable dans nos services, la *discipline* ?

Celle-ci, qui est individuelle et collective, dépend de l'*autorité* des surveillantes. L'autorité n'a rien à voir avec la tyrannie et ne signifie pas que chacune doit être sévère inconsidérément, grondeuse, toujours prête à réprimander. C'est souvent le contraire qui est vrai car, plus une personne a de véritable autorité, moins elle a besoin d'admonester et de punir, deux des principaux obstacles à la confiance mutuelle.

Cette règle n'implique toutefois pas que la surveillante peut se contenter d'être bonne et faible, car ces penchants seraient vite exploités. Elle doit être calme et ferme, ne pas gaspiller inutilement l'autorité et elle doit faire abstraction des petites exigences qui ne manqueraient pas de paraître mesquines à celles auxquelles elles s'adressent. Il est indispensable qu'elle possède le contrôle de soi-même, qualité qui n'est guère instinctive mais doit, par conséquent, être acquise. Ce n'est pas aussi simple qu'il peut le paraître, car se conduire avec mesure et dignité, réfréner ses colères et ses emportements, demande à chaque individu de s'astreindre à une patiente discipline, à un effort qui exige une certaine force de caractère. C'est par cette maîtrise, c'est en appliquant les principes de justice

envers chacune, en faisant abstraction de préférence marquée pour l'une ou pour l'autre, c'est en agissant avec doigté, en employant dans toute la mesure du possible la forme affable envers ses sous-ordres, c'est aussi et surtout en pensant à l'effet qu'auraient sur soi-même les paroles prêtes à être prononcées ou les mesures envisagées, que s'acquiert, pensons-nous, la véritable autorité. Ces exigences essentielles, bases de l'autorité, partant de la discipline, facilitent grandement et rendent agréables les rapports humains. Les discussions, les explications peuvent alors se dérouler dans le calme; la détente fait place à l'inquiétude et à la nervosité; le labeur quotidien et parfois fastidieux peut s'effectuer avec joie et empressement.

Il ne faut pas chercher, par la contrainte, à étouffer les forces spontanées. Il faut, au contraire, éveiller là fierté du devoir accompli. Une des préoccupations essentielles de toute personne placée aux responsabilités doit être d'utiliser, de développer chez ses sous-ordres, les forces bonnes plutôt que de ne songer qu'à combattre les mauvaises. On s'apercevra bien vite ainsi qu'il y a davantage de mérite et de satisfaction à conquérir les sympathies qu'à admonester.

Le professeur A. Carrard a pu écrire à ce sujet: «Respecter la personnalité humaine chez chacun de ses subordonnés, c'est chercher chez chacun d'eux le côté positif. Devant une carafe à moitié remplie, on peut avoir deux réactions:

- 1° Elle est à moitié pleine; ce qui dénote une nature positive qui sait reconnaître spontanément ce qui est.
- 2° Elle est à moitié vide; réflexion provenant de natures critiques et négatives. Si l'on remplace la carafe par un être humain, la différence se voit tout de suite.»

Nous ne devons pas oublier qu'il est cependant des cas dans lesquels il est indispensable d'intervenir et parfois de sévir. L'art de pratiquer dans ces occasions est aussi fait de doigté. La sanction, le blâme, doivent être dosés selon la conscience de l'agente qui les aura encourus. Si une remontrance doit être faite, elle devra davantage tendre à donner des conseils pour l'avenir, à instruire et à éduquer, qu'à faire des reproches sur les faits qui ont motivé l'intervention.

Si une surveillante a réprimandé une agente parce qu'elle ne s'acquitte pas convenablement de ses obligations et que cette agente lui en tient rigueur, elle a grandement tort. Si, par surcroît, elle rend responsable la surveillante des obligations qu'il lui déplaît d'observer, elle fait preuve de peu d'intelligence et d'un manque total de compréhension. Elle est alors sans excuse! Mais il va de soi que si la surveillante ne sait pas imposer son autorité sans faire de l'éclat, elle se met dans une situation telle qu'elle risque de devenir responsable de l'incompréhension et de la mécontente qui ne manqueront pas de s'ensuivre.

Celle à qui l'autorité a été donnée doit être, avant tout, un véritable serviteur, au sens le plus élevé du terme. Elle doit se persuader que c'est pour le bien de la communauté qu'elle a été choisie et élevée au-dessus de ses collègues. Il serait erroné de penser que l'autorité ne constitue qu'un privilège. C'est, au contraire, souvent une charge dont il faut savoir accepter toutes les conséquences inhérentes au devoir. On entend fréquemment énoncer cette maxime: Le vrai maître est certainement celui qui a le mieux appris à servir!

Le grand éducateur hindou, Tagore, un très grand psychologue également, a pu écrire: «Toute œuvre d'éducation des autres est d'abord et avant tout une œuvre d'éducation de soi-même.»

Cherchons à porter en nous les qualités que nous

sommes en droit de demander à ceux et à celles avec lesquels nous collaborons.

Par les lignes qui précèdent, nous ne voudrions, en aucune façon, prétendre jouer au mentor. Notre crédulité ne va pas, non plus, jusqu'à penser qu'il soit possible d'imaginer un type parfait de surveillante — véritable phénix — exempte de tout défaut, dotée de l'ensemble des qualités du cœur, d'une compréhension parfaite des difficultés de son prochain, gratifiée d'une intelligence supérieure, de modestie, de volonté et de tact. Admettons tout simplement qu'une bonne surveillante doit réunir une certaine dose de ces qualités grâce auxquelles elle en imposera tout naturellement. Ses collègues se permettront de la plaisanter parfois, mais ne la ridiculiseront jamais!

## Cours centraux d'épisseurs 1948

Par G. H. Laederach, Genève

621.791

En engageant des candidats ouvriers au service des câbles, l'administration exige d'eux qu'ils soient en possession d'un métier. Un jeune homme ayant fait un apprentissage de mécanicien, de serrurier, de ferblantier ou d'électricien, aura déjà une certaine habileté, une méthode de travail, de même que la connaissance des métaux. Mais la spécialité d'épisseur exige des connaissances particulières qu'il appartient à l'administration d'enseigner. Cette instruction pourra être faite de trois manières différentes.

La première méthode consiste à confier l'apprenti à un ouvrier qualifié qui le formera au fur et à mesure des travaux qu'il aura à exécuter. C'est ainsi que les vieux métiers se sont transmis de génération en génération; mais de nos jours, l'industrialisation des métiers a fait évoluer l'apprentissage dans le sens d'une pédagogie plus rationnelle. Car l'ancienne méthode a l'inconvénient de laisser s'ancrer des procédés de travail surannés ou, ce qui est plus grave, faux ou dangereux. On le constate aussi bien dans le métier qui nous occupe que dans n'importe quelle autre spécialité. Il n'est pas rare d'entendre de jeunes épisseurs employant des tours de main absolument faux (par exemple déterminer la température de la masse isolante fondue en y plongeant de la soudure!) affirmer avec assurance: «On fait toujours ainsi!» En observant le travail de quelques apprentis, on décèle combien de principes erronés leur sont inculqués par les ouvriers routinés avec qui ils ont travaillé; en voici quelques exemples:

Des lampes à souder sont complètement remplies d'essence, au lieu de ne l'être qu'aux  $\frac{3}{4}$ ; ou bien elles sont laissées allumées dans une chambre souterraine, sans surveillance. Des bouteilles d'acétylène sont employées couchées alors qu'il est prescrit de les fixer verticalement. Des câbles sont étamés à la soudure filiforme (au lieu de soudure de manchon), le manque de malléabilité qui en résulte peut avoir de lointaines

conséquences: de nombreux dérangements de câbles par fissure du plomb à la sortie d'un manchon n'ont pas d'autre cause. Des erreurs sont encore constatées dans maints autres gestes: mauvaise exécution des torsades, mouvement du fer à souder avec projection d'étain, ou encore emploi d'outils non appropriés, par exemple d'un couteau à dénuder pour ouvrir une gaine de plomb, entraînant le risque de déchirure du papier. Il est très difficile, plus tard, de faire disparaître ces mauvaises habitudes.

Une autre méthode d'apprentissage consiste à organiser un cours, quand le nombre des candidats est suffisant, au siège et avec les moyens de leur propre direction. L'instruction étant limitée dans le temps et dans l'espace (cours de quelques semaines, dans des locaux et des chantiers prévus en conséquence) sous la surveillance d'un fonctionnaire spécialement préparé à cette tâche, les résultats en peuvent être excellents. Non seulement chaque travail est contrôlé dans toutes ses phases par l'instructeur, mais encore l'enseignement théorique peut être donné au moment opportun, en relation avec l'exécution pratique. De plus, le contact direct permet une meilleure connaissance du caractère et des aptitudes des apprentis, en même temps qu'il augmente la confiance des ouvriers envers leurs chefs. Cette méthode serait donc excellente si, pratiquement, les instructeurs et les élèves pouvaient être isolés des préoccupations de leur service. En fait, le manque de main-d'œuvre peut devenir aigu, et l'on peut être tenté d'interrompre l'instruction pour disposer des élèves. En outre, un service de construction a trop de tâches urgentes pour qu'un de ses fonctionnaires puisse se consacrer à fond, pendant plusieurs semaines, à la conduite d'un cours; il devra partager son temps, au détriment de l'une et de l'autre tâches.

Organiser des cours centraux est une troisième solution que la direction générale a expérimentée