Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 23 (1965)

Heft: [1]: Aspects humains de l'administration de l'entreprise

Artikel: Aspects humains de l'administration des entreprises

Autor: Choisy, Eric

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-135912

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: 13.12.2025

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

Aspects humains de l'administration des entreprises

Eric Choisy
Dr h. c., président de Grande-Dixence S. A. Lausanne

Introduction

Après les réunions consacrées à des problèmes techniques, puis économiques, les organisateurs des Journées du Mont-Pèlerin ont fait appel, en 1964, à des psychologues pour étudier quelques aspects des problèmes humains qui se posent dans les entreprises.

Ce sujet est fréquemment évoqué par la plume et par la parole, tout particulièrement depuis quelques années, bien que les problèmes de cette nature soient anciens, puisqu'ils sont nés en même temps que l'ère industrielle.

Au XIXe siècle, ils étaient, avant tout, matériels: locaux de travail dépourvus de tout confort, durée du labeur ne permettant que travail et sommeil, insécurité par manque de précautions techniques, travail des enfants, chômeurs et victimes d'accidents livrés à la charité publique, etc.

Bien qu'au milieu du siècle dernier, les conditions aient commencé à s'améliorer, la durée du travail était encore fréquemment, à cette époque là, de 13 heures par jour et même davantage.

On peut se demander comment une telle situation fut possible dans un siècle pourtant progressiste dans beaucoup de domaines. Sans doute était-on influencé par les conditions de travail dans l'agriculture, oubliant cependant que l'ouvrier de campagne travaillait en plein air et que, par ailleurs, il se reposait en hiver et pendant les intempéries.

Mais surtout, la classe ouvrière, en grande partie illettrée, était considérée comme une sorte de caste dont les liens avec les autres couches de la population reposaient avant tout sur l'obligation de travailler d'une part, et sur la charité d'autre part.

Une des premières révoltes ouvrières, celle des canuts de Lyon en 1831, fut sévèrement réprimée par Casimir Périer qui, dans un discours resté célèbre, déclara: « Il faut que les ouvriers sachent bien qu'il n'y a de remèdes pour eux que la patience et la résignation. »

La première loi sociale en France fut édictée en 1841. Elle prescrivait l'interdiction du travail dans les fabriques pour les enfants de moins de huit ans et une durée de travail de 8 heures par jour pour les enfants de huit à douze ans. Mais, à peine promulguée, cette loi tomba en désuétude par l'action conjuguée des industriels, qui craignaient de perdre une main-d'œuvre économique, et des familles ouvrières qui avaient besoin du gagne-pain supplémentaire que constituaient leurs enfants.

Ces deux faits permettent de mesurer le chemin parcouru en moins d'un siècle.

Les causes de cette évolution sont multiples. Nous en retiendrons trois:

L'instruction obligatoire pour tous a été une révélation pour les ouvriers qui ne connaissaient guère du monde que l'usine et leur domicile, mais qui, par les livres et les jour-

naux, entrèrent en contact avec des faits et des idées qui leur firent comprendre que leurs devoirs s'accompagnaient de droits.

Le progrès technique a permis aux industriels de produire plus économiquement avec moins de main-d'œuvre, ce qui est à l'origine de l'allégement des horaires.

Les syndicats, de leur côté, ont joué un rôle décisif par leur double action, envers les ouvriers et vis-à-vis de l'extérieur. On a souvent de la peine à comprendre l'attitude des syndicats, par exemple tout récemment encore, en ce qui concerne la politique suisse de la durée du travail ou l'augmentation générale des salaires du personnel fédéral, alors qu'elle n'était nécessaire que pour certaines catégories, mais il ne faut jamais oublier que c'est en grande partie à eux qu'on doit la progression ouvrière et la fin d'une situation qui n'est pas à la gloire des premières décennies de l'ère industrielle.

Sur le plan matériel, les conditions de travail dans l'entreprise n'ont aujourd'hui aucun rapport avec celles que nous rappelions plus haut.

Les salaires réels sont en continuelle augmentation, la sécurité dans le travail ne cesse de croître, l'assurance intervient en cas d'accident ou de chômage, les enfants vont à l'école et non plus à l'usine, la durée du travail est maintenant assez réduite pour que les ouvriers puissent sans peine étendre leurs connaissances, ce qui permet l'accès des masses à la culture.

Ainsi donc, les problèmes très lourds posés par les conditions de travail dans l'industrie au XIX^e^ siècle ont été résolus.

Et pourtant, on n'a jamais autant parlé des problèmes humains dans l'entreprise que maintenant.

Cela est dû à un changement de conception du rôle de l'entreprise, qui a cessé d'être une fin en soi pour devenir un élément fondamental de l'économie. La raison d'être de l'entreprise ne peut plus être exclusivement le profit, à cause du rôle qu'elle joue dans l'organisation de la société. L'homme, enfin, qui ne fut longtemps qu'un moyen, est devenu un but.

En conséquence, les problèmes humains, qui étaient naguère purement matériels, ont fait place à des problèmes de caractère moral et psychologique.

Sur ce thème, les publications, comme les solutions proposées, sont innombrables.

Les méthodes à utiliser varient suivant la nature des entreprises, l'importance et la maturité de leur personnel, les coutumes de la région envisagée. Mais on peut dégager quelques principes qui sont toujours valables et dont le plus important est sans doute le respect de la personnalité humaine. Il est nécessaire d'associer toujours davantage les ouvriers à la vie de l'entreprise, étant bien entendu que la gestion doit rester exclusivement dans les mains des organes statutaires de la société. Le climat qui règne dans l'entreprise peut toujours être amélioré par une attitude bienveillante et progressiste des dirigeants, à laquelle doit répondre une attitude constructive des organisations ouvrières.

Pour atteindre les buts proposés, il faut, sans se lasser, former et informer.

Si la formation est une des tâches majeures de la collectivité, le rôle des entreprises est sur ce point également, essentiel, non seulement pour la formation des apprentis mais aussi pour celle des ouvriers qui doit être continue, comme pour tous les autres représentants des professions techniques.

Cette extension des connaissances est utile au personnel et à l'entreprise à une époque où les méthodes, les matériaux, les machines évoluent rapidement. Un ouvrier largement formé s'adapte beaucoup mieux aux procédés nouveaux qu'un travailleur moins bien instruit.

Des connaissances plus étendues sont certainement utiles afin d'assimiler les raisons pour lesquelles l'ouvrier, il y a deux siècles, maniait directement la matière et la façonnait;

il y a un siècle, il la maniait encore mais était aidé par la machine pour son façonnage, tandis qu'aujourd'hui, bien souvent, il ne manie ni ne façonne, mais contrôle et surveille. On pourrait ainsi montrer qu'il ne s'agit en aucun cas d'une dégradation mais au contraire d'une promotion, puisqu'on fait appel de plus en plus au cerveau et que l'on confie aux travailleurs des machines de grande valeur, non seulement par leur coût. mais aussi par leur ingéniosité.

La création des technicums du soir, par exemple, à laquelle l'industrie collabore, s'inscrit exactement dans cette perspective.

Quant à l'association des ouvriers à la vie de l'entreprise, elle nécessite avant tout une large information. Du contremaître au directeur général, il faut que la volonté d'informer soit manifeste. Le livret d'accueil, excellente institution, doit s'accompagner de la visite de l'usine, afin que chacun connaisse les moyens de production et les visages des responsables. Dès ce moment, l'information doit être continue et libérale, s'étendre des causes de la modification, même minime, d'une pièce en cours de fabrication, à la marche financière de l'entreprise et à son rôle dans l'économie du pays.

Les méthodes d'information sont nombreuses; par exemple, les moyens audiovisuels, qui sont efficaces, à condition d'être toujours accompagnés de contacts personnels.

Les aspects des problèmes humains que nous venons d'évoquer très sommairement seront certainement repris et développés au cours des exposés qui vont suivre.

Leur solution demande de la bonne volonté et du temps, ce qui semble parfois difficile dans une période où chacun est « surchauffé ». Cependant, même envisagé d'un point de vue purement matériel, il s'agit là d'un placement utile car l'intérêt et la joie au travail sont des éléments importants de la bonne marche de l'entreprise.