

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: Situation et rôle de la fonction "personnel"
Autor: Kramer, Charles
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-135916>

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: 23.02.2026

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

Situation et rôle de la fonction « personnel »

Charles Kramer

psychologue industriel, Vevey
secrétaire général de l'Association européenne
pour la direction de personnel

L'entreprise est un microcosme dont l'exploration présente des difficultés. Il est vain de vouloir situer une de ses parties constitutives sans examiner la structure de l'ensemble dans ses relations avec l'univers économique et social. Il est imprudent d'étudier la place — ou le rang — d'un département de personnel sans mettre en lumière la hiérarchie des fonctions dont l'action se conjugue pour atteindre les buts fixés par l'entreprise. En d'autres termes, il s'agirait de parler le langage de l'organisateur avant de vouloir faire entendre celui du responsable du personnel¹.

Mais la place nous fait défaut et nous devons nous contenter d'affirmer la convergence des fonctions « organisation » et « personnel » sans essayer de nous expliquer davantage. L'antériorité et la prééminence de l'organisation font peu de doute. La question actuellement posée est plutôt celle de l'intégration des deux fonctions dans une activité aux aspects multiples, mais à l'objectif commun : faire de l'entreprise un lieu de travail bien conçu et répondant toujours mieux aux intérêts de tous ceux qui contribuent à son existence. Système établi pour produire, la firme doit également, et de plus en plus, accorder à l'élément humain une valeur plus large que celle de son utilisation économique. C'est pourquoi la fonction « personnel » revêt tant d'importance. On sait cependant que les structures sont contraignantes et que la forme de l'organisation compte davantage dans le comportement des hommes que leurs désirs ou leurs sentiments personnels. Tout progrès des relations humaines est conditionné par l'émergence de structures adaptées, harmonisant le jeu de toutes les fonctions.

Un département de personnel ne s'acquittera pas réellement de sa mission s'il ne collabore pas intimement avec le département d'organisation. Certaines tâches de ces unités sont indépendantes, mais leurs fonctions souffrent souvent d'être dissociées. Il n'y a pas de bonne politique de personnel hors d'une organisation raisonnable. Des structures bien conçues respectent le mieux possible les exigences humaines. C'est pourquoi ces deux départements gagnent parfois à être placés sous une direction unique.

Notre étude de la situation et du rôle de la fonction « personnel » débutera par des considérations sur le stade de développement des entreprises considérées, le type de gestion et la nature des besoins liés à la conjoncture économique et sociale. Ensuite, nous essaierons de caractériser les tâches d'un département de personnel et de montrer comment elles répondent aux objectifs de l'entreprise en matière de planning, de rentabilité, de productivité et de développement. Enfin, nous définirons les politiques de personnel et l'implantation de la fonction. Pour conclure, nous énoncerons quelques hypothèses sur les perspectives offertes.

¹ En annexe, nous avons cru bon de rappeler quelques définitions élémentaires, utiles à l'intelligence du texte.

Telle entreprise, telle fonction de « personnel »

Définir une fonction technique, financière ou commerciale au sein d'une entreprise présente moins de difficultés que vouloir situer la fonction de « personnel ». On sait en principe davantage ce que l'on attend du directeur de production ou du chef des ventes, que l'on imagine le rôle du chef de personnel. Historiquement, la direction centrale de l'entreprise a d'abord accepté de déléguer une partie de ses compétences dans le domaine technique, s'adjoignant des personnes qualifiées pour assurer la production, ayant recours à des experts financiers et confiant la promotion des ventes à des spécialistes. Selon les capacités du fondateur de l'entreprise, de telles fonctions ont rapidement été déléguées, alors que lui-même se réservait initialement le secteur qu'il était à même de gérer seul grâce à sa formation personnelle. Conservant un pouvoir de décision général, le chef d'entreprise tendait progressivement à oublier sa spécialité propre d'origine pour devenir un administrateur et laisser à des collaborateurs mieux préparés que lui-même le soin d'assumer une mission particulière. Or, et cela dénote bien son caractère essentiel, la fonction « personnel » ne fut confiée à un assistant spécialisé que tardivement, la plupart du temps avec réticence et seulement en partie. Lorsque, par la force des circonstances (volume des activités, nécessités techniques, division du travail, etc.), la décentralisation est devenue inéluctable, la tendance fut en général d'accorder la responsabilité du personnel aux détenteurs de pouvoirs de gestion plus larges : le financier répondait non seulement de la bonne marche financière de l'affaire, mais aussi du personnel de son service, de même que l'ingénieur gardait compétence pour tout ce qui concernait ses collaborateurs.

Une enquête, publiée en 1962 par l'Institut de sociologie de la Faculté de droit à Leyde, établit que 73 % des services de personnel recensés furent créés en Europe après 1945. Cette proportion ne signifie pas que la situation de ces services soit comparable ni que les entreprises sans chef de personnel ne possèdent aucune politique en la matière. D'une part, pour reprendre la formule d'A.-T.-M. Wilson, toutes les interventions de la direction concernant le personnel expriment une politique de personnel, même sans formulation explicite. D'autre part, le niveau attribué au responsable du personnel et la nature de sa mission dépendent essentiellement du type de gestion existant dans l'entreprise :

- A l'entreprise familiale ou reposant sur l'autorité d'un patron unique, seul détenteur de la responsabilité morale, financière et économique, correspond le plus souvent une gestion dite féodale. Les relations de travail sont fondées sur l'allégeance des collaborateurs à la personne du chef dont émanent toute faveur, tout blâme et toute promotion. Sont valorisés les qualités et les comportements jugés désirables par le patron, selon un jugement sans appel sinon sans variation. Dans ce cadre, le chef du personnel, s'il existe, est une antenne de la direction, l'interprète des jugements de l'autorité suprême, le disciple privilégié, capable de prévoir les appréciations supérieures, de prévenir les erreurs découlant d'une compréhension erronée de la volonté du dirigeant. Centralisée, autoritaire, possédant sa justification du fait même de son existence et de son maintien, l'entreprise est dès lors établie sur la fondation de relations que le responsable du personnel est seulement chargé de rendre plus efficaces.
- Lorsque la propriété devient anonyme, l'autorité prend un caractère plus abstrait. Aux liens de dépendance de la gestion autoritaire, « féodale », se substitue progressivement une organisation plus formelle. Les rapports sont définis par des textes, les privilèges

liés au statut plus qu'à l'individu, le comportement jugé en fonction des règlements plutôt que par rapport aux exigences personnelles du chef. Les relations entre les membres de l'unité économique sont régies par des conventions qui assignent à chacun des tâches, un rôle, une « valeur » sociale, un salaire, etc., correspondant au poste indépendamment de celui qui l'occupe. Le service du personnel représente alors une institution officielle dont l'intervention est prescrite et correspond à une conception « légaliste », puisque ses modalités d'action découlent d'un ensemble de décisions, de coutumes, voire d'accords paritaires. L'entreprise limite ainsi elle-même l'étendue de sa puissance puisqu'elle se lie par des clauses de contrat, des règlements internes, des cahiers des charges, des conventions, etc., au delà même de ce qui est exigible par la loi civile. Le chef de l'administration se mue alors en scribe, expert en jurisprudence, législateur même. Sa situation est d'autant plus claire qu'il dispose d'un arsenal plus étendu de règlements, objectivant son rôle vis-à-vis du personnel et de la direction, cette dernière étant généralement tenue de ne pas contrevenir à ses propres décisions. Le service du personnel tire enfin son prestige de ses expertises dans une fonction délimitée.

- Cependant l'évolution peut se poursuivre et la séparation des fonctions tendre à se réduire dans une gestion plus unitaire. Dans ce cas, la direction de l'entreprise se collectivise. La direction technique ne peut plus se contenter de remplir une mission de production ou de recherche, la direction commerciale viser uniquement l'écoulement des produits. L'interdépendance des rôles devient telle que tout élément de la gestion doit être étroitement intégré à l'ensemble pour garder son sens. Le financier ne fera pas de bonnes finances sans l'assistance de son collègue ingénieur. Un prix de revient adéquat doit lui être garanti par une rationalisation de la fabrication, la réalisation d'objectifs communs à ceux du commerçant, etc. Le chef du personnel lui-même ne peut se dissocier de la poursuite des buts généraux. Il cherche à obtenir que « tous les cadres, à tous les niveaux de l'entreprise, assument des responsabilités et réalisent des activités dans le domaine de la fonction « personnel », de même qu'il assiste ses collègues dans la réalisation de leur mission propre ». Son rôle devient plus discret et plus efficace, ses perspectives plus générales, son intervention touchant d'autant moins directement le personnel qu'elle influence davantage les cadres.

Au vrai, une entreprise est susceptible d'adopter un régime mixte, l'organisation formelle comportant des enclaves féodales, l'autorité du type familial n'excluant pas des mesures d'organisation bureaucratique, et la gestion par objectifs régressant à un stade d'évolution plus primitif. Une dégradation de la situation du service du personnel n'est pourtant pas fréquente, dans les circonstances économiques favorables actuelles. Une valorisation constante peut même être escomptée, du fait de l'évolution des réalités avec lesquelles une entreprise doit absolument compter.

Au cours des dix dernières années, en effet, l'Etat, les syndicats et la main-d'œuvre ont été parmi les préoccupations majeures des dirigeants économiques. Certes, les problèmes classiques de clientèle, de matières premières et de concurrence subsistent, les capitaux ne sont pas toujours disponibles, mais la pénurie croissante de personnel est en voie de devenir le souci numéro un. En conséquence, la fonction « personnel » aura un rôle privilégié à jouer, d'une importance encore difficile à imaginer. On sait que l'équilibre des pouvoirs, dans une gestion, est lié aux besoins les plus impératifs de l'heure. Lorsque les capitaux fuient, le financier se voit accorder les pleins pouvoirs; lorsque la production stagne, l'ingénieur doit mul-

tiplier ses recherches et appliquer ses efforts à améliorer la productivité; une concurrence accrue contribue à renforcer la position du commerçant, du publicitaire, etc. De même, les attributions du service du personnel s'étendent à mesure qu'il devient plus difficile de trouver la main-d'œuvre nécessaire et de conserver des effectifs adaptés aux besoins en période de précipitation des progrès techniques de tous ordres. L'évolution des idées politiques et sociales entraîne de toute façon un libéralisme accru dans le traitement de la main-d'œuvre, dont le département du personnel sera chargé de contrôler les effets.

Si la production doit être assurée, et si les prix doivent rester compétitifs et le profit s'accroître, l'élément « personnel » ne peut être méconnu. Le spécialiste du traitement de cette composante de la réussite est précisément le responsable du personnel.

Les tâches

Toute analyse de fonction doit débiter par une description des tâches. D'un secteur économique à l'autre, les éléments inclus dans le cahier des charges d'un service de personnel sont différents; aussi envisagerons-nous le cas extrême, dans lequel le plus grand nombre des missions est rempli. Comment se répartissent alors les principaux secteurs de l'activité ?

Selon les termes de D. Pernin, dans sa conférence de Lausanne en janvier 1961, une des grandes difficultés qu'un directeur d'entreprise rencontre dans l'organisation d'un service de personnel est due à la complexité des fonctions qu'il délègue, en général, aux responsables d'un tel service.

En effet, ce dernier remplit à la fois :

1. *Des tâches d'état-major* : il aide le directeur général d'une entreprise et les responsables des grands services :
 - directeur des études techniques,
 - directeur de la production,
 - directeur des études commerciales,
 - directeur des ventes,
 - directeur des achats, etc.,à prendre des décisions qui leur permettent de recruter, de former et d'utiliser au mieux le personnel dont ils ont la charge.
2. *Des fonctions de coordination* : il a pour mission d'être un assistant du directeur général d'une entreprise, dans toutes les tâches qui demandent une politique commune à tous les services de l'entreprise (augmentation de salaires, information, accueil, relations avec les autorités, etc.).
3. *Des tâches d'animation et de formation* qui sont un des éléments des plus délicats, mais aussi un des plus passionnants de sa tâche. Dans ce domaine, il a pour mission particulière de sensibiliser les grands chefs hiérarchiques à la nécessité de la formation et du perfectionnement du personnel, et de les aider à effectuer cette formation en lançant lui-même au départ des programmes adaptés et en les laissant petit à petit entre les mains des responsables de la gestion.

4. *Des tâches de nature opérationnelle*, comme le recrutement, l'établissement de systèmes de rémunération, le contrôle général des différents points qui témoignent de la qualité du personnel. Ces tâches nécessitent l'utilisation de spécialistes qualifiés dont la diversité s'accroît en particulier dans le domaine de la psychologie et de la sociologie. Les services que ces sciences peuvent rendre à des directions d'entreprise ont fait depuis une dizaine d'années la preuve de leur efficacité¹.

On mesurera le niveau du service du personnel (SP) — ou mieux, dans les grandes unités, du département du personnel (DP) — à la répartition de ses tâches. Plus le DP participe au choix des objectifs à atteindre et à l'élaboration des politiques, plus ce niveau est élevé. Sans jamais avoir à prendre lui-même les décisions finales, il peut être appelé à réaliser un choix des solutions possibles, à formuler un conseil sur l'issue la plus désirable ou seulement à stimuler l'exécution des directives par la hiérarchie. Tantôt, il est autorisé à employer les moyens qui lui paraissent adaptés aux fins poursuivies, tantôt il peut uniquement conseiller la direction dans son choix, voire se limiter à utiliser des procédés qui lui sont imposés et à contrôler leur application. Enfin, une exécution d'instructions pure et simple peut lui être ordonnée, dans le cadre des principes et des politiques édictées par la direction générale, latitude lui étant à peine laissée de trouver quelques-uns des moyens nécessaires.

L'étendue de la « juridiction » du DP est également significative à ce point de vue, et on peut estimer son importance au genre de personnel qu'il administre : main-d'œuvre ouvrière, employés, cadres intermédiaires, cadres supérieurs. Il arrive le plus souvent que le DP n'ait à s'occuper que de l'une ou de l'autre de ces catégories, rarement de toutes, mais parfois de deux d'entre elles. Une entreprise dont les effectifs sont nombreux et divers dispose en réalité de plusieurs chefs du personnel dont l'action est coordonnée par un directeur du personnel. Une division du travail est alors prévue, la conception et l'application étant confiées à des instances différentes. *Le planning* en matière de main-d'œuvre est une des tâches d'état-major du DP, avec l'aide des chefs des départements importants, en collaboration avec le service central d'organisation et dans le cadre des instructions de la direction générale. Pratiquement, il s'agit :

- de connaître les besoins en hommes de l'entreprise : chiffrer les conséquences des transformations prévues, des activités nouvelles, des projets de développement ; estimer les besoins quantitatifs à partir des effectifs moyens et extrêmes de chaque unité et les besoins qualitatifs selon les exigences des postes dégagées par l'évaluation des fonctions ;
- d'évaluer le patrimoine humain de l'entreprise : appréciation des ressources potentielles de chaque individu selon les observations des cadres, les indications du fichier central du personnel portant mention des compétences et étant mis à jour à l'aide des rapports périodiques de qualification individuelle ;
- d'organiser la préparation à la promotion, l'entreprise adaptant sa structure aux besoins et disposant au mieux de ses ressources en personnel. La prévision en ce domaine commande l'adoption d'une politique de la formation, compte tenu aussi bien des aspirations du personnel, de ses possibilités, que des impératifs de la gestion et de ses perspectives². Corrélativement, une politique du recrutement se dégage, comblant par avance

¹ D. PERNIN : *Les problèmes posés par l'organisation d'un service du personnel*, procès-verbal, Société pour l'étude des questions de personnel, Lausanne, 10 février 1961.

² R. VATIER : *Développement des entreprises et promotion des hommes*, Ed. de l'Entreprise moderne, Paris, 1960, p. 18 et s.

les insuffisances prévisibles des effectifs et une politique de promotion, préparant les mutations internes qui procurent à point nommé les titulaires des postes à pourvoir en personnel qualifié.

Ce planning ne peut se concevoir sans analyse statistique sérieuse, ce qui exige du DP l'établissement et la tenue à jour de dossiers, de graphiques, de relevés, de fiches, etc., qui fournissent les éléments utiles (taux d'absentéisme, de morbidité, de mortalité, d'accidents, de rotation du personnel, etc.). D'autre part, une documentation spéciale est indispensable, afin de suivre l'évolution sociale, économique et politique dans la branche d'industrie considérée comme sur un plan très général.

Qui dit planning, doit utiliser la notion de budget, avec des profits et des pertes, basé sur les prévisions et les réalisations. Sans techniques comptables spéciales, comment le DP mesurerait-il les effets de son action ?

La rentabilité

Les frais de main-d'œuvre figurent dans les comptes de l'entreprise sous la rubrique des coûts de production. Ils entrent, pour une part variable, dans les prix de revient, à côté des dépenses en matières premières, machines, fournitures diverses, loyers, etc. Le profit résulte de la différence entre les charges et les recettes. Plus les dépenses sont réduites et les recettes considérables, meilleur sera le profit, but incontestable d'une entreprise, mais non le seul.

Le poste salaire du budget a une importance qui dépend du type d'industrie, de la nature de la production, des habitudes prises dans le secteur économique considéré. Comment s'établit une structure salariale dans une entreprise ? Simon Vallée, le spécialiste français bien connu, dénombre trois facteurs principaux dont elle résulte¹ :

1. Relation du coût de la masse salariale à l'ensemble des coûts de tous les facteurs mis en œuvre dans une entreprise (pression économique).
2. Relation entre ce que l'entreprise verse à chaque salarié et ce que celui-ci pourrait gagner ailleurs (pression sociale du marché de l'emploi).
3. Relation entre les rémunérations des différentes catégories de salariés (structure interne cohérente: pression psychosociologique).

La détermination du pourcentage exact du chiffre d'affaires à distribuer en salaires incombe à la direction générale. Elle est partie intégrante de la politique financière poursuivie. Malgré tout, le DP, s'il a pour tâche principale de répartir équitablement le montant global alloué, est également conduit à discuter des conséquences d'une attitude trop restrictive en ce domaine. Il doit faire ressortir les répercussions d'une disparité créée à l'intérieur d'un secteur professionnel donné, prévoir les réactions du personnel découragé par un sentiment d'injustice, etc. Dans les meilleures conditions, le DP parvient à faire ratifier ses propositions de salaire, mûrement pesées et correspondant raisonnablement aux disponibilités financières.

¹ S. VALLÉE: « Salaires et qualification du travail », *Management International*, N° 5, Düsseldorf, 1963, p. 108 et s. CH. KRAMER: « La direction du personnel — Réalités actuelles », *Journal des Associations patronales*, N° 35, Zurich, 1963, p. 636.

Une intervention à ce niveau requiert, il faut le souligner, des responsables du personnel possédant suffisamment d'envergure pour parler gestion d'égal à égal avec les autres grands responsables, chacun défendant le secteur qui est le sien et invoquant, selon le cas, l'orthodoxie financière, les investissements techniques, l'impact publicitaire, etc.

Une politique des salaires à long terme doit ainsi être au moins préparée par le DP et solidement étayée pour emporter la conviction. Les prévisions de dépenses globales reposeront dans une certaine mesure sur une estimation des salaires par catégories (cadres et non cadres, par exemple), voire par postes de travail ou encore service par service. Le DP se basera sur les conclusions tirées de l'évaluation des fonctions pour prévoir les correctifs à apporter aux salaires de base d'année en année. Il préparera des accords de salaires avec les représentants autorisés du personnel, s'il en existe. Il intégrera les éléments différentiels de rétribution complétant les salaires de base (majorations d'ancienneté, primes diverses, indemnités de mérite personnel, allocations familiales et autres...). Il cherchera à modifier l'attitude des partenaires syndicaux et des représentants de l'Etat.

Comme les autres fonctions qui se conjuguent au sein de l'entreprise, la fonction « personnel » ne peut rester indifférente au problème de la rentabilité. Le personnel de toute unité économique représente un investissement financier de l'entrepreneur. Le DP doit contrôler cet investissement. Le coût du personnel et sa rentabilité sont à estimer en fonction du profit à long terme de l'entreprise. Le prix de la gestion du personnel par les services, les dépenses consenties pour lui, seront évalués non pas en valeur absolue mais eu égard au maintien et à l'expansion de l'unité économique. Faute de contrôle, cette gestion financière du personnel risque d'être trop onéreuse, déficitaire, tout en laissant les pertes inaperçues.

La productivité

Le personnel est engagé parce qu'il fournit au fonctionnement de l'entreprise un apport en travail. Ce travail est indispensable, tout comme le sont le capital, l'outillage, les installations. Une gestion saine est celle qui retire le maximum de résultats de l'exploitation des divers apports dont l'entreprise bénéficie.

La poursuite de cet objectif est naturellement commune à tous les cadres et trouve son application dans tous les services et tous les ateliers. La responsabilité particulière du DP, si elle ne concerne pas les aspects techniques de l'organisation du travail, est cependant engagée. Le vaste secteur des relations et des conditions de travail lui est ouvert et, dans la conception moderne, plus largement qu'à tout autre service central.

Sans disputer leur autorité aux cadres hiérarchiques, le DP intervient notamment dans le choix des hommes, ce qui représente déjà une activité diversifiée dont l'influence sur le rendement n'est pas niable.

Les moments du choix sont nombreux, puisqu'il s'agit d'examiner des individus :

- avant même leur entrée dans l'entreprise, à l'occasion de campagnes de *recrutement* par contacts, de la prospection dans les écoles, des annonces de presse, qui exigent déjà un effort de discernement;
- lors de premiers contacts, au cours de la *sélection*, elle-même calculée en vue d'une mise en place convenable des candidats retenus;

- à l'occasion des programmes de *formation*, destinés aux éléments les plus prometteurs, les plus susceptibles de répondre aux besoins décelés;
- en vue de la *promotion*, qui impose des décisions parfois précoces, toujours difficiles, et qui contraint à différencier des candidats souvent proches les uns des autres;
- afin de réaliser des *transferts*, soit qu'ils deviennent nécessaires pour équilibrer les effectifs, soit qu'ils découlent de situations conflictuelles ne pouvant être tranchées autrement;
- également lors de la préparation des mesures de *licenciements* dangereuses à réaliser sans précautions (pondération des critères de décision : âge, charges de famille, qualification, ancienneté, etc.).

Tout membre du personnel est, de toute façon, soumis à l'appréciation de son chef et le problème de la qualification personnelle est permanent. Qui, sinon le DP, pourrait préparer, proposer et contrôler une procédure d'appréciation individuelle ? Il aura également pour mission de centraliser les données et de veiller à leur utilisation judicieuse à tout moment, notamment lors des revisions périodiques de salaires : la hiérarchie salariale se modifiera pour tenir compte des performances accomplies, réservant la meilleure place au meilleur aux éléments les plus méritants.

Le rendement, cependant, ne dépend pas uniquement du choix des hommes, il est lié à l'organisation du travail et aux conditions du labeur. C'est encore du DP que relève la promotion du facteur humain au sein de structures prévues d'avantage en vertu des impératifs de la production qu'en fonction de l'adaptation du travailleur.

En collaboration avec les départements d'organisation, mais d'un point de vue parfois plus large, le DP tiendra à éliminer les obstacles qu'une organisation trop schématique oppose à la réelle mise en œuvre des efforts. Il est d'authentiques freins du travail que le DP doit s'efforcer de desserrer et des stimulants qu'il a intérêt à connaître et à utiliser.

Ainsi le DP surveille *les conditions de travail* afin qu'elles restent adaptées au plus grand nombre (horaires de travail, pauses, cantines, éclairage des locaux, sécurité physique du personnel, prévention des accidents, mesures d'urgence, lutte contre l'incendie, élimination ou atténuation des éléments physiologiquement nocifs — bruits, odeurs, éclairages défectueux, température, instruments de travail dangereux ou peu commodes...). L'aménagement des postes de travail sera partiellement de son ressort, avec l'analyse qu'il implique. Il fera respecter les impératifs humains et il se penchera sur les méthodes de production de façon à améliorer la satisfaction des intéressés, à alléger leur fatigue sans entraver leur rôle technique. Il étudiera l'ennui, la fatigue psychologique, les irritations inhérentes aux fonctions et proposera des solutions aux ingénieurs, organisateurs et médecins avec l'aide des psychologues et des ergonomes qui sont à son service.

Une mission principale du DP a trait aux *relations de travail*. Dans les meilleures conditions matérielles, le rendement est médiocre si les communications entre collaborateurs sont négligées. Des problèmes d'information demandent à être résolus, des systèmes de relations seront mis en place qui perceront les « murs de silence » que la bureaucratisation ou l'autoritarisme édifient entre les groupes et entre les personnes.

Il est maintenant établi¹ que tous les problèmes de groupe, d'organisation et d'administration des entreprises pourraient être résolus par une amélioration des communications : « Sans communication, l'organisation est comme une machine arrêtée... C'est pourquoi

¹ R. MUCCHIELLI : *Modèles sociométriques et Formation des Cadres*, PUF, Paris, 1963, p. 1-3.

on la considère comme la plus importante des fonctions du management... Que sont les réseaux de communication sans les hommes qui les utilisent, qui les créent ou les modifient ? L'attitude de communication et de coopération est le phénomène essentiel des relations humaines, et aucune efficacité n'est obtenue sans elle. Le progrès général vers le meilleur rendement et la meilleure cohésion d'un groupe de travail ou d'une entreprise, d'un service comme d'une équipe, réside dans le système subtil d'interaction par lequel une organisation bien pensée et bien mise en place par les responsables s'enrichit de l'esprit de coopération et de communication en même temps qu'elle en facilite l'expression, et inversement l'attitude de communication et de coopération facilite la dynamique de l'organisation et s'en nourrit»¹. Enseigner à communiquer, à collaborer, est une contribution que le DP peut apporter à toutes les instances dans la mesure où les responsables du personnel ont eux-mêmes le niveau de qualification et de formation désirable.

Parmi la multitude des variables dont résulte le rendement, la motivation est considérée comme la plus importante. Il s'agit d'inspirer au personnel, comme aux cadres, le désir de bien faire, de s'intégrer dans l'entreprise, de progresser. Une enquête effectuée aux Etats-Unis d'Amérique, dont les résultats furent publiés en 1963², révèle que la majorité des deux cent trente-sept directeurs de personnel interrogés est convaincue que l'objectif majeur à atteindre par eux est d'améliorer la motivation des collaborateurs de manière à faire davantage que ce qui est exigé par les règlements. La tendance générale est de rechercher des collaborateurs réagissant d'une manière positive à des stimulants, pas uniquement financiers, conçus pour provoquer un investissement d'énergie considérable dans le travail. Comment obtenir l'adhésion profonde de la main-d'œuvre aux objectifs poursuivis par l'entreprise, tel est le problème majeur posé au DP dans la conjoncture actuelle. Les systèmes de commandement autoritaires ou paternalistes, les disciplines tracassières, voire les menues primes en espèces, sont dévalorisés aux yeux de la nouvelle génération de travailleurs. Plus de responsabilité, plus de contrôle, plus d'autonomie, telles sont les revendications qui remplacent le goût de la sécurité et la peur du lendemain sur laquelle les politiques traditionnelles sont fondées. C'est aussi pourquoi les entreprises consacrent tant aux avantages indirects, aux signes extérieurs de prestige, à l'aide au logement, aux loisirs, aux manifestations collectives créant un « esprit de maison ». Les conflits sont réglés dans un esprit nouveau, respectant la représentation du personnel par les associations et les syndicats, d'autant plus que l'Etat étend son pouvoir d'intervention dans les pratiques contractuelles en imposant des minima, en contraignant à des arbitrages et, d'une manière générale, en s'efforçant de mettre de l'ordre dans la gestion de la main-d'œuvre sur un plan national (congrés annuels, délais de licenciements, etc.).

La productivité, prise dans un sens général, est ainsi tributaire du choix des hommes, de l'organisation, des conditions et des relations de travail, de la motivation suscitée et maintenue chez le personnel. La qualité du commandement l'influence certainement beaucoup, et l'on considère de plus en plus qu'il ne suffit pas de vouloir commander pour savoir entraîner les hommes efficacement et obtenir de leur part un concours entier.

Développement

Les préoccupations en matière de planning, de rentabilité et de productivité vont conditionner les activités auxquelles un DP voue son attention. Ajoutons que les efforts qu'il déploie

¹ R. MUCCHIELLI: *op. cit.*

² AILEEN L. KYTE: « Employee Motivation—What Role for Personnel? », *Business Management Record*, septembre 1963, 7-12, National Industrial Conference Board, N.Y., USA.

prennent tout leur sens dans la perspective du développement de l'entreprise, ce qui comporte des obligations particulières :

- La recherche en matière de questions de personnel est évidemment du ressort du DP. Attentif aux progrès des sciences sociales (psychologie et sociologie), le DP n'ignore pas non plus les travaux d'ordre économique (plan de salaires), technique (aménagement du travail), médical (hygiène et sécurité), démographique (évolution de la population active), etc.
- Les relations avec le public: ce dernier est composé de clients actuels et potentiels; il constitue également aux yeux du DP un réservoir de main-d'œuvre. L'image publique des relations de travail existant au sein d'une entreprise devient aussi importante que le renom des produits fabriqués, par exemple. Toute unité de travail a des responsabilités à l'égard de la collectivité tout entière, à l'appréciation de laquelle elle est continuellement soumise. Le fait d'être bien considérée sous ce rapport conditionne aussi bien le succès commercial que la réussite du recrutement. Un climat intérieur favorable est pour beaucoup dans la fidélité du public. Les employés eux-mêmes se font les propagandistes ou les détracteurs de leur employeur et leur influence est parfois considérable. Le DP a donc pour mission de façonner le renom de la firme dans un sens favorable, ce qui est une tâche complexe, comportant de multiples aspects. Nombre de ses décisions ont leur retentissement sur la place publique. L'opinion générale pèse sur le fonctionnement de l'ensemble tant au dehors qu'à l'intérieur de la compagnie, même de la plus petite.
- La mobilisation du personnel: A l'époque actuelle, d'autre part, la nécessité de changements rapides entraînés par l'accélération du progrès sur tous les plans, technique, scientifique, commercial, etc., rend toute entreprise fragile, vulnérable. Comment réussir l'adaptation continue nécessaire avec la souplesse désirable, si un climat favorable n'est pas maintenu ? Chaque collaborateur peut être appelé à payer de sa personne pour participer activement aux transformations inévitables, la confiance de tout client (de tout actionnaire, le cas échéant) étant alors mise à l'épreuve. Le développement exige une opinion publique du personnel positive comme elle requiert une réputation extérieure solide. Cela confère une responsabilité psychologique à tout acte du DP, dont la portée dépasse infiniment les limites de l'établissement. La publication de journaux d'entreprise, de bulletins d'information, l'organisation de l'apprentissage, la délivrance de bourses d'études, les contacts avec les écoles et l'université, les prêts, les dons, les fonds de pensions, les visites organisées, etc., sont autant d'outils à la disposition du DP pour conquérir la sympathie générale. Loin d'être un luxe, un programme de relations sociales est un élément essentiel au développement, et la part qu'un DP peut y prendre a souvent été trop négligée, avec des conséquences déplorables. Le « good will » est décisif pour triompher d'une concurrence sévère, d'une récession partielle. Il favorise le maintien d'une position privilégiée sur le marché du travail. Il accélère et améliore la mobilisation du personnel et stimule son attachement dans les circonstances difficiles, il renforce sa loyauté dans les périodes favorables (les systèmes de suggestions, « boîtes à idées », et autres formes de participation témoignent déjà de l'intérêt d'une motivation du personnel).

Si les objectifs financiers, commerciaux et techniques de l'entreprise ne sont pas ratifiés par le personnel, l'adaptation à des buts nouveaux ne se fera que lentement et au prix d'un effort pénible. Si, au contraire, le DP prépare l'accord du personnel sur les politiques

nouvelles par des relations de travail efficaces, l'apport du personnel à la réalisation d'objectifs nouveaux facilitera les transitions imposées par les modifications technologiques, et les rendra plus rapides et plus économiques.

Il est remarquable que la lutte contre la concurrence, dont les exigences aiguillonnent la plupart des autres services, ne mobilise pas à un même degré l'action du DP. Sur le marché du travail, il est certes possible de se tailler une place en offrant des salaires élevés, attirants pour les demandeurs d'emploi. Mais cela suffit-il pour neutraliser durablement la concurrence d'entreprises dont une bonne politique de personnel fait le renom ? Les mécomptes de certains groupes américains établis en Suisse peuvent nous inciter à méditer sur cette question. En réalité, il se constitue une image publique de la société industrielle ou commerciale, qui résume les grands traits de ses politiques : Est-elle « correcte » avec ses employés ? Récompense-t-elle la stabilité ? Se montre-t-elle généreuse en cas de besoin ? Au contraire, a-t-elle coutume de faire preuve d'ingratitude, de dureté ? Lui connaît-on tels anciens collaborateurs devenus des détracteurs acharnés, etc. ?

En somme, l'ardeur compétitive qui anime les secteurs commerciaux, publicitaires et autres, doit exister également chez le responsable du personnel. Il surveillera les autres employeurs et cherchera à les distancer sur le plan des mesures fécondes, à retentissement psychologique important. Vis-à-vis de sa propre direction, cette attitude lui servira de levier : la crainte de se voir dépasser ne tient-elle pas souvent lieu de volonté de progrès ?

La politique du personnel

Ce n'est rien d'autre que l'ensemble des principes explicités pour guider tous ceux qui participent à l'action que nous venons de décrire dans les domaines du planning, de la rentabilité, du rendement et du développement. Une politique, en général, est définie comme une ligne de conduite, énoncée formellement, touchant la direction d'une entreprise. Elle est un guide pour les décisions à prendre dans des situations analogues et susceptibles de se reproduire régulièrement¹. Selon le professeur F. T. Malm², une telle politique précise les responsabilités, l'autorité et les modalités d'action concernant l'emploi de tous les membres d'une organisation. Elle se compose de principes généraux, de règles, de directives et de procédures d'application.

Les avantages d'une politique définie se conçoivent aisément : uniformisation des décisions prises, publicité accordée aux « règles du jeu » que chacun est censé respecter, harmonisation du climat intérieur, image publique favorable, etc.

Le contenu d'un manuel de politique du personnel analyse généralement au moins cinq aspects, énumérés par le professeur Malm dans les termes suivants³ :

1. Une politique de l'emploi qui comprend : la définition des exigences et des conditions du travail, le recrutement, la sélection et la mise en place du personnel, l'emploi des femmes mariées, l'affectation des gens âgés ou inaptes au travail, l'âge de la retraite, la promotion et les mutations, les congédiements, les cessations de travail ou les excédents de main-d'œuvre.

¹ LOUIS A. ALLEN : *Management and Organization*, New York, 1958, p. 32. LAWRENCE A. APPLEY : *Essentials of a Management Personnel Policy*, Readings in Personnel Administration, édité par Paul Pigors, Ch. A. Myers et F. T. Malm, 2^e éd., New York, 1959, p. 110. C. H. NORTHCOTT : *Personnel Management*, 2^e éd., Londres, 1950, p. 22-25. RICHARD N. OWENS : *Introduction to Business Policy*, Homewood, 1954, p. 3.

² F. T. MALM : « Les politiques du personnel et la direction des entreprises », *Management International*, n° 3, Düsseldorf, mai-juin 1951.

³ F. T. MALM : *op. cit.*

2. Une politique de formation, c'est-à-dire les règles relatives à l'installation et à l'orientation des nouveaux employés, à l'apprentissage et à toute formation en vue de la production, à la formation des contremaîtres, du personnel administratif, des vendeurs et des cadres supérieurs.
3. Une politique de rémunération (salaires et traitements) couvrant les questions de niveau des salaires, de structure des salaires (y compris classification des emplois), l'estimation et la rémunération du rendement individuel (systèmes d'encouragement, « notation du personnel », etc).
4. Une politique des relations de travail. Cette politique doit être tout spécialement adaptée aux différences qui existent dans le mouvement ouvrier et au caractère des négociations collectives qui varient d'un pays à l'autre. Elle devrait comprendre: la prise de mesures positives pour établir de meilleurs rapports, la négociation de solides accords collectifs et la mise au point de procédures permettant de mettre fin rapidement et équitablement aux conflits mineurs (modalité du recours individuel, ententes avec d'autres entreprises, etc.), ainsi que le contrôle disciplinaire.
5. Une politique sociale. Celle-ci concerne les avantages sociaux accordés au personnel. L'entreprise devra prendre en considération les besoins existants et susceptibles d'être satisfaits dans des domaines tels que: le régime des pensions, l'assurance maladie, les services médicaux, le logement, le transport, la cantine, les sports et autres récréations, l'éducation, le secours financier, les bourses d'études et les conseils juridiques. Dans bien des cas ces services sociaux organisés par l'entreprise peuvent constituer un supplément aux services sociaux dispensés par les pouvoirs publics.

Les règles ou « directives » exposent et expliquent en détail comment les principes d'une politique doivent être appliqués dans une situation donnée. Les « procédures » précisent en général les démarches à suivre pour inscrire les intentions dans les faits. Par exemple:

- En cas de contestation sur le salaire à proposer à un candidat, qui, du chef hiérarchique ou du chef du personnel, est habilité à prendre une décision ? Le premier connaît ses besoins en personnel et tient à conclure un engagement même s'il faut pour cela commettre une entorse à la politique des salaires. Le second est le gardien de l'orthodoxie. On évitera des conflits répétés en définissant une ligne d'action pour régler ce genre de situation.
- Le chef hiérarchique entend licencier un de ses collaborateurs. Appartient-il au chef du personnel de mettre en question une telle décision ? Des directives doivent être formelles à cet égard.
- La méthode de sélection des postulants doit-elle être laissée à la discrétion du chef hiérarchique ou le chef du DP doit-il assumer son rôle d'expert ? A qui incombe-t-il de décider, en dernière analyse, de l'acceptation ou du rejet d'une candidature, c'est ce qui doit être éclairci préalablement.
- Les promotions sont-elles proposées ou déterminées par le chef direct ? Le DP a-t-il à intervenir pour contrôler ou harmoniser le choix ? En cas de contestation, quelle instance consultera-t-on ? Autant de problèmes à examiner à l'avance, car de leur solution dépend le climat des relations entre les services et le DP.

- Les chefs de service ont-ils le droit d'avoir recours à des conseils extérieurs pour les assister ou le principe de coordination exige-t-il que les relations externes soient centralisées par le DP ?

Les situations sont nombreuses dans lesquelles la délimitation des compétences serait nécessaire et l'intérêt d'une réglementation indiscutable. On objectera sans doute que pour donner le maximum de souplesse dans l'examen de cas particuliers, les directives sont à formuler avec prudence. Certes, mais la continuité d'une gestion et l'équité ne vont pas sans une certaine logique dans les pratiques particulières et il s'agit d'éviter la répétition de querelles inutiles, qui peuvent toujours s'envenimer. Le DP constituera une jurisprudence des décisions de la direction générale, quitte à ne pas se laisser toujours paralyser par le rappel de précédents et à présenter des projets aboutissant à des innovations heureuses.

Pour l'essentiel, la responsabilité de l'élément humain de l'organisation repose sur la hiérarchie. Assez souvent, dans les grandes entreprises en particulier, les salaires, les primes, les prestations sociales et d'autres éléments de rétribution ne dépendent pas directement des responsables hiérarchiques. Les accords syndicaux, les barèmes, les conventions collectives, les données de l'offre et de la demande dans l'industrie ou la profession, interviennent davantage dans la fixation d'un salaire que les rapports de travail. La satisfaction des besoins psychologiques du personnel est d'autant plus liée au climat de l'entreprise et aux attitudes des dirigeants dans les rapports de service. Du chef direct dépendent encore plus ou moins l'organisation du travail, la confiance accordée à l'exécutant, sa liberté d'action, la valeur d'entraînement par l'exemple, l'équité dans l'appréciation des services, la sincérité sur le plan de l'information et, dans une certaine mesure, la promotion. Ce sont donc essentiellement les facteurs humains qui permettent à l'employé de considérer sa vie professionnelle comme ayant une valeur et non seulement la rétribution matérielle dont la détermination échappe à peu près à l'intervention de son entourage immédiat. Le salaire et les avantages directs qui s'y rattachent semblent même, dans certains cas, concrétiser aux yeux de l'employé qui est « moralement » insatisfait le prix de son aliénation, le signe de sa renonciation à la liberté et à l'indépendance ainsi qu'à son estime personnelle. Les revendications incessantes de collaborateurs relativement bien payés peuvent s'expliquer ainsi. Aux cadres de mesurer la portée de leurs attitudes... Retenir le personnel, le bien traiter et l'utiliser rationnellement est affaire de la « ligne ». Cependant, cela est d'une difficulté telle que l'assistance de spécialistes en relations industrielles est indispensable tant que les cadres ne sont pas eux-mêmes très qualifiés dans ce domaine particulier. C'est pourquoi, dès que l'entreprise atteint des dimensions suffisantes, des collaborateurs fonctionnels assisteront et conseilleront la « ligne ». D'où la création d'un DP chargé de promouvoir les objectifs, les plans, les politiques, les procédures et les pratiques conduisant à une utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise. Le DP est capable de s'acquitter de sa tâche à la condition de jouir réellement du libre accès à tous les secteurs de l'entreprise, d'être mis au courant des divers plans, budgets, etc., de ne pas se voir interdire une intervention en rapport avec le facteur humain. Il veillera à ce que soit généralisée l'application des principes et des mesures approuvés par la direction générale. Enfin, il permettra à l'entreprise de bénéficier des apports scientifiques nouveaux que sa documentation permanente lui aura procurés et qu'il aura jugés valides¹.

¹ R. E. FINLEY et coll.: *The personnel man and his job*, American Management Association, New York, 1962, p. 25-30.

Implantation de la fonction « personnel »

Sous une forme ou une autre, la fonction « personnel » (FP) existe toujours dans tout ensemble humain. Elle se différencie progressivement de la fonction générale de direction par suite des nécessités. Son aspect administratif est souvent le premier à être confié à un adjoint et consiste en la tenue des dossiers personnels, le calcul des salaires, les démarches liées à la conclusion des engagements, les formalités de licenciement, les procédures légales (respect des horaires, dispositions à prendre en cas d'accidents, etc.), etc. Le recrutement et la sélection de la main-d'œuvre délimitent ensuite le second grand terrain d'action ouvert à la FP, éventuellement élargi par une participation à la négociation avec le personnel et ses associations. Plus tard la FP joue un rôle dans l'assistance aux cadres hiérarchiques, la qualification du personnel, l'évaluation des fonctions, la formation, etc. Dans le meilleur des cas, la FP ira jusqu'à englober l'organisation du travail et concernera l'ensemble des problèmes posés au chef d'entreprise, à la solution desquels elle concourt, mais uniquement pour ce qui est de sa compétence.

De son passé à caractère administratif, le DP hérite assez souvent des tâches qui ne relèvent pas de la FP et qui concernent l'économat, la conciergerie, les cantines, le garage, le standard téléphonique, la reproduction héliographique des documents, le tirage de circulaires par exemple. Ces tâches sont sans doute à assurer sous la responsabilité d'un service central, mais il faut considérer que le rôle de la FP est autre : un effectif trop considérable et une organisation trop compliquée risquent de paralyser le DP.

Sans évoquer ici les différentes structures que l'organisation d'un DP peut adopter, envisageons les rôles principaux de ceux que l'on nomme les responsables du personnel :

Rôle administratif : Instruit des techniques de bureau, l'administrateur assure la circulation de tous les documents en rapport avec la main-d'œuvre (fiches de demande d'emploi, lettres de candidature, permis de séjour et de travail, etc.) et veille à ce que les exigences administratives générales soient satisfaites.

Rôle psychologique : Le psychologue, universitaire qualifié ou simplement praticien expérimenté, intervient chaque fois que la méthode scientifique en matière de personnel est susceptible d'aider au choix et à la conduite des hommes. Il utilise non seulement les données de la psychologie mais aussi celles de la sociologie, sans perdre de vue les grands déterminismes économiques et politiques.

Rôle financier : Le financier, expert des problèmes de salaire, rompu aux techniques de l'analyse des fonctions, a pour tâche de résoudre toutes les questions suscitées par la liaison entre le travail et la rétribution (échelles de salaires, calcul de primes, qualifications, compensations spéciales, etc.). C'est l'homme des contacts avec les associations patronales et ouvrières, le statisticien et le négociateur, voire le juriste.

Rôle pédagogique : Spécialiste de la formation, l'éducateur élaborera les programmes, suivra les apprentis, prévoira les stages, s'appliquera à réaliser l'information du personnel et des cadres. Eventuellement, il animera les institutions prévues pour les loisirs du personnel. Son rôle majeur, cependant, consistera en l'instruction des cadres.

Rôle de liaison : Ce rôle est assumé par le rédacteur de divers documents : bulletins d'entreprise, livrets d'accueil, correspondance, circulaires, rapports, contacts écrits avec l'extérieur, brochures d'orientation professionnelle, qui font de celui-ci le technicien de la communication. Les enquêtes, sondages d'opinions et interviews seront de son ressort.

Rôle social : L'assistant social: les malades, les accidentés, les retraités s'adressent à lui, sachant qu'il est désigné pour les aider. C'est lui qui constituera les dossiers de prêts, de secours, et qui se penchera sur le cas des collaborateurs en difficulté.

Rôle d'organisateur : L'ergonome se vouera à l'aménagement des conditions et des instruments de travail selon les acquisitions des sciences du travail (physiologie, psychologie, organisation scientifique) et l'évolution des méthodes de production.

Rôles connexes : L'équipe pourrait encore comprendre un documentaliste, un agent de relations publiques, un chercheur spécialisé, une infirmière, et — pour ne pas oublier les impératifs physiologiques — un médecin du travail. Dans la pratique, cependant, on évite de multiplier le nombre des collaborateurs dont la compétence se limite à un secteur en particulier et l'on engage des assistants de personnel, ayant en principe reçu une formation assez différenciée pour leur permettre de s'intéresser à tous les aspects de la FP.

Quant au chef du service du personnel, ne pouvant être simultanément administrateur, psychologue, financier, éducateur, assistant social, ergonome, etc., il assurera la coordination des différents rôles et réalisera la cohésion de l'équipe, eu égard à la politique du personnel ratifiée par la direction générale. Cette politique, il ne devra pas la subir passivement; bien au contraire, il lui appartiendra de l'élaborer et d'obtenir que la direction en admette le bien-fondé. La tâche est irréalisable, s'il n'est pas lui-même un homme d'envergure, aussi savant et expérimenté dans sa partie que le sont les responsables financiers, techniques ou commerciaux dans la leur... La politique du personnel, d'autre part, n'a aucune valeur dans la mesure où elle se limite à des déclarations d'intention auxquelles les chefs hiérarchiques restent sourds: le rôle du DP n'est pas de réaliser lui-même des mesures concernant le personnel, mais bien de faire en sorte que les cadres ne puissent pas négliger cette partie intégrante de leur fonction propre. Par l'insistance de ses conseils, l'efficacité de son concours, la persévérance dans ses recommandations, il agira sur les cadres jusqu'à ce que leurs attitudes correspondent pleinement à ce que la politique du personnel exige d'eux. Cette autorité morale, indissociable de sa fonction, dépend aussi bien de son savoir, de son expérience et de sa valeur intrinsèque que de la qualité de la délégation de pouvoir reçue par le chef du service du personnel de la part de l'autorité principale, maîtresse de l'entreprise.

Perspectives

Le chef du service du personnel, s'il veut être autre chose qu'un simple exécutant auquel échappe l'essentiel de sa fonction, doit mener sur plusieurs fronts une stratégie de l'intégration.

En premier lieu, intégration à la direction générale, car il restera sans influence tant qu'il ne sera pas reconnu comme un partenaire de plein droit par les grands responsables de l'entreprise.

En second lieu, intégration à l'encadrement, puisque toute son efficacité est limitée par la compréhension et la collaboration des cadres.

En troisième lieu, intégration au personnel. Peu de choses peuvent être réalisées sans l'adhésion volontaire des collaborateurs, de leur zèle, voire de leur enthousiasme. La FP doit, par conséquent, être admise par le personnel, qu'il importe d'associer au plus grand nombre de réalisations.

En quatrième lieu, intégration à l'environnement. L'entreprise ne fonctionne pas sur une île déserte et sa gestion ne peut être dissociée des conditions sociales, économiques ou politiques du milieu ambiant. Un DP n'est pas à la hauteur de sa tâche si ses relations avec l'extérieur ne sont pas positives: contacts avec le public en général, comme avec les écoles, l'université, les associations professionnelles, les autorités constituées...

Enfin, et en cinquième lieu, le chef du service du personnel sera pénétré de la nécessité d'assurer également l'intégration de tous les aspects de ses propres interventions. Car une politique du personnel doit être cohérente et lier ses différents objectifs. Ainsi, une sélection très poussée n'a guère de raison d'être si elle ne se fonde pas sur la connaissance des postes et des fonctions que procure l'analyse du travail. Le recrutement d'hommes de valeur est peu utile si une formation complémentaire n'est pas assurée, si les promotions sont inéquitablement décidées. Le zèle déployé sera vain dans une organisation irrationnelle des structures et des communications. Les grilles de salaires seront rapidement caduques et la rétribution perdra toute valeur de stimulation si elles ne correspondent pas à la nature des efforts consentis par les travailleurs. La collaboration de la main-d'œuvre ne sera plus acquise dès que les actes du DP seront en flagrante contradiction avec ses déclarations...

Au total, la fonction « personnel » se présente comme pleine d'exigence à l'égard de ceux qui entendent l'exercer. Le savoir ne suffit pas, ni l'expérience. Des capacités particulières en matière de contacts humains sont également requises, avant tout celle de prendre des responsabilités et même de les conquérir.

Certes, il est un facteur favorable, qui fait prévoir une promotion exceptionnelle de la FP dans les années à venir. La pénurie de main-d'œuvre, la concurrence accrue, les progrès scientifiques et techniques accélérés, tout cela va multiplier les besoins en experts de l'élément humain. Mais les futurs responsables du personnel sauront-ils répondre à la demande? Seront-ils assez instruits et qualifiés pour mener à bien les tâches qui s'offrent à eux? Telle est la question qu'il appartient aux organisations professionnelles, aux instituts de formation, aux universités de contribuer à résoudre. L'impulsion première, cependant, ne peut provenir que de l'industrie elle-même, consciente de ses problèmes futurs et prête à investir le capital humain dont elle voudra demain requérir l'apport. Les entreprises qui sauront former leurs futurs responsables de personnel risquent fort de distancer celles qui se seront montrées imprévoyantes. A une plus large échelle, le même problème se pose dans les administrations, les banques, les institutions privées de tous ordres. Les Etats eux-mêmes peuvent-ils envisager l'avenir sans recenser leurs ressources humaines et sans préparer une promotion collective, grâce à une gestion humaine optimale?

* * *

QUELQUES DÉFINITIONS

La fonction « personnel » est partie intégrante d'un ensemble, au sein duquel diverses activités se conjuguent. Il importe de conserver un aperçu de la totalité si l'on veut comprendre et situer convenablement cet élément de la gestion. Aussi n'est-il pas inutile d'évoquer les définitions générales relatives aux principales dimensions de l'unité économique. Nous les emprunterons d'abord à D. Dugué Mac Carthy ¹.

¹ D. DUGUÉ MAC CARTHY: *La Conduite du Personnel*, Dunod, Paris, 1962, chapitre I.

- L'unité économique poursuit une série de buts et élabore sa *politique fondamentale* : « Ensemble des principes généraux ou particuliers sur lesquels on s'appuie et des méthodes que l'on utilise pour atteindre les objectifs que l'on a préalablement définis ou acceptés. » Parmi les politiques *principales* figurent les politiques technique, commerciale, financière et sociale. Cette dernière est le point de départ de l'organisation des relations du travail qui englobe elle-même la direction du personnel. On définira dans le cadre de celle-ci les politiques dérivées de l'emploi, de rémunération, d'information, de formation, de promotion, d'organisation. Les fonctions ont pour raison d'être la mise en œuvre des politiques.
- Qu'est-ce que *l'organisation* ? Il s'agit de la « définition simultanée des fonctions, des structures qui les groupent et des procédures qui règlent leurs activités ».
- *La fonction* est « l'ensemble des actions de même nature qu'il est nécessaire d'accomplir pour atteindre le but fixé par l'entreprise ». Exemples : Fonctions « Recherches », « Etudes », « Production », « Entretien ». Il existe des fonctions *fondamentales* dont les responsables reçoivent une délégation de la direction, sous tous ses aspects, technique, économique et social. Exemples : Fonctions « Etudes », « Production », « Vente », « Essais ». D'autre part, des fonctions de *compétence*, résultant d'une division de la fonction direction qui est déléguée, par spécialité, à des responsables constituant l'état-major. Exemples : Fonctions « Organisation », « Administration », « Finances », « Relations du travail ». Enfin, dans certains cas, l'entreprise a recours à des fonctions *auxiliaires* ou d'assistance à l'une ou l'autre des précédentes, qui peuvent être confiées à des organismes extérieurs à l'entreprise.
- *La structure* est la manière dont les fonctions sont agencées entre elles et associées pour l'exécution des politiques.
- *Les procédures* sont les règles qui régissent les actions à participations multiples. Codifiées, elles constituent la législation interne de l'entreprise. On les qualifie de *régulières* pour les problèmes à caractère habituel et permanent, d'*opérationnelles* pour les problèmes particuliers et à caractère temporaire¹.
- *Un organigramme* est « un graphique représentant sous la forme d'un document d'ensemble, la structure d'une entreprise et permettant de se rendre compte au moyen d'un dispositif complémentaire des différentes liaisons pouvant exister entre les services ». Des exemples généraux se trouvent dans le livre de R. Allusson, *Les Organigrammes* (Edit. de l'Entreprise moderne, Paris, 1958, 105 p.). Consulter également *Common Body of Knowledge required by professional Management Consultants* (Association of Consulting Management Engineers, N.Y., 1957).

En ce qui concerne les services du personnel, on consultera les ouvrages de référence suivants, qui contiennent du reste la meilleure documentation sur l'ensemble de la FP, les attributions du DP, les structures et les hommes :

- D. DUGUÉ MAC CARTHY: *La Fonction Personnel*, Ed. de l'Organisation, Paris, 1963, 164 p.
- DALE YODER et coll.: *Handbook of Personnel Management*, Mc Graw-Hill, Londres, 1958, 2^e éd. 1961.
- *Forms and Records in Personnel Administration*, Studies in Personnel Policies, n° 175, NICB, N.Y., 1960.
- *Statements of Personnel Policy*, Studies in Personnel Policies, n° 169, NICB, N.Y., 1959.
- *Organization of Personnel Administration*, Studies in Personnel Policies, n° 73, NICB, N.Y., 1946.
- *Personnel Administration in the Small Company*, Studies in Personnel Policies, n° 117, NICB, N.Y., 1957.
- R. E. FINLEY et coll.: *The Personnel Man and His Job*, American Management Association, New York, 1962.
- W. FRENCH: *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Co., New York, 1964, 624 p.

¹ J. DIVERREZ: *Politique et Technique de Direction du Personnel*, Ed. de l'Entreprise moderne, Paris, 1962, 276 p.; J. DIVERREZ: *L'Appréciation du Personnel*, Ed. de l'Entreprise moderne, Paris, 1962, 174 p.