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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 45 (1987)

Heft: 3

Artikel: Humanisation du travail

Autor: Burgermeister, Rolf

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-139559

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: 07.12.2025

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

Humanisation du travail

Rolf Burgermeister,
IBM, Zurich

Par humanisation du travail, on entend le fait de rendre le travail plus adapté à l'être humain; ceci en agissant sur

— l'infrastructure de travail (meubles, écrans, machines, outils, etc.)
— le milieu de travail (lumière, bruit, chaleur, poussière, vapeurs, éléments toxiques, etc.)
— la gestion du personnel (style de direction, participation des employés, travail en équipe, flux d'information, moyens de recours, etc.)
— la structuration du travail (adaptation du travail aux capacités et aux efforts de chaque collaborateur).

C'est uniquement ce dernier aspect que j'aborderai dans cet article.

Le progrès technique — particulièrement au niveau de l'information — a largement contribué, dans les pays industrialisés, à atteindre un état de bien-être matériel, de confort technique et de sécurité sociale. Notre société en est arrivée à considérer le bien-être matériel, le confort technique et la sécurité sociale comme choses parfaitement naturelles, alors qu'en même temps il semble être devenu de très bon ton de critiquer la technique même qui est à la base de ces acquisitions. Dans ce contexte, il réapparaît souvent la question de savoir si les nouvelles techniques en général, et le traitement de l'information en particulier, n'amoindrissent pas l'intérêt et les exigences du travail.

Lorsque ce thème est discuté, il est rapidement question de travail à l'écran.

Les appareils à écran sont devenus pour beaucoup le symbole de la technique odieuse; le travail à l'écran est sans autre qualifié de travail d'idiot. Toutes les déclarations des syndicats soutiennent que le progrès technique devrait aussi aller dans le sens de l'humanisation du travail. Ceci est incontestable. Toutefois, il s'agit de comprendre que l'utilisation de l'électronique y a déjà largement contribué dans le passé, et que cette tendance se maintiendra dans l'avenir. Ainsi, tel le moteur qui a éliminé une grande part du travail manuel de routine, l'électronique soulagera l'homme du travail intellectuel de routine.

L'expression fréquemment utilisée «poste de travail à l'écran» est non seulement imprécise, mais fausse, dans la mesure où le bureau d'un employé avec un téléphone n'est pas qualifié de poste de travail au téléphone. A l'aide de l'écran (la plupart du temps raccordé à des bases de données centrales), les échanges d'informations peuvent s'opérer de manière précise et rationnelle. C'est par exemple le cas pour:

— les travaux de construction coûteux
— les applications de traitement de textes
— les longues séances de recherche dans des archives
— les développements de projets avec intégration dans d'autres domaines de travail.

L'utilisateur considère l'écran ici comme support de travail, le soulageant de tâches monotones, au profit d'une activité plus créative. C'est dans les cas où il s'agit uniquement (ou essentiellement) d'introduire des données que le travail devient monotone, tout comme dans maintes autres situations de travail, sans écran.

Toutefois, le fait de profiter efficacement ou non de tout le potentiel d'enrichissement du travail offert par l'informatique ne dépend pas de la technique même, mais bien plus des hommes qui l'utilisent. Ainsi, ce n'est pas la faute de l'outil si l'on tape à côté du clou et sur ses doigts avec un marteau.

Pour l'entreprise qui introduit de nouveaux moyens techniques, il se pose non seulement la question de savoir quoi faire avec la force de travail libérée, mais il faut avant tout qu'elle ait réfléchi à la façon d'enrichir la tâche. Ce qui est grave, c'est de ne pas exploiter le potentiel de la nouvelle technique et, en quelque sorte, d'automatiser une situation statique.

Jusqu'à présent, c'est toujours l'homme qui a dû s'adapter à la technique. L'augmentation de la flexibilité, de la dirigeabilité, de la programmabilité et ainsi de l'adaptabilité de nos moyens techniques permet toutefois de se distancer de plus en plus d'une division rigide du travail, l'homme devenant (à nouveau) la mesure des choses.

Quelques exemples tirés de la pratique illustrent clairement le potentiel en humanisation du travail:

— Le traitement de textes constitue un bon exemple. Nous étions fiers autrefois de ces bureaux de copistes centraux, où les secrétaires traitaient de manière centralisée tous les documents de l'entreprise, à l'époque dans de grandes salles bruyantes, et au moyen d'automates à cartes ou à bandes magnétiques. Grâce à un rapport prix/performance nettement amélioré, à l'absence de bruit et à leur simplicité d'utilisation, les appareils de traitement de textes peuvent aujourd'hui fonctionner de manière décentralisée, permettant d'élargir les tâches des copistes à d'autres travaux de secrétariat plus généraux.
— Plusieurs banques ont su, au moyen d'appareils on-line aux guichets, réaliser le concept de comptoirs universels. L'employé au guichet ne se borne plus à effectuer à longueur de journée des opérations de transaction sur comptes d'épargne, comptes courants ou titres, et peut maintenant s'occuper de toutes les affaires de «son» client.
— tous ceux qui, dans le département «Titres» d'une banque, ont dû passer des journées entières sous terre, dans un coffre-fort, à détacher, compter et régler des coupons, savent à quel point ce travail est abrutissant, tout en exigeant une concentration énorme. Les coupons d'intérêt et de dividende ont pratiquement disparu de nos jours, le règlement s'effectuant par voie électronique.
— Je me souviens encore bien de toutes ces heures supplémentaires que j'ai consacrées durant mon apprentissage, en fin d'année, à calculer des intérêts simples et composés; un travail ennuyeux qui devait être effectué de manière très consciencieuse. Aujourd'hui, ce travail exige par ordinateur l'actionnement d'une touche, et je me demande parfois s'il existe encore, dans les banques, des gens en mesure de calculer des intérêts.

Cette série d'exemples pourrait encore être poursuivie à volonté.

Toutefois, comment réagissent les collaborateurs à de pareils changements? La majorité des collaborateurs accueilleront favorablement de telles mesures et les soutiendront entièrement, dans la mesure où ils possèdent les capacités d'adaptation et d'apprentissage nécessaires. Mais il y a également des personnes qui ne souhaitent pas une augmentation de leurs responsabilités et qui se satisfont de travaux de routine, tout comme il y a des collaborateurs qui ont perdu la faculté d'apprendre, et pour lesquels le plus beau projet d'enrichissement du travail ne sert à rien.

Nous devons sentir à quel moment nos collaborateurs sont dépassés par la vitesse et la complexité. Nous ne pouvons pas introduire de nouvelles techniques sans tenir compte des hommes. Il ne sert à rien de chercher à imposer de force une nouveauté aux gens. Nous devons, avant l'introduction, nous poser la question de savoir comment nos collaborateurs réagiront, et ceci est facilité dans la mesure où nous les informons bien à l'avance et surtout que nous les incluons à temps dans le processus.

On parle souvent d'aliénation envers le travail et donc également envers l'employeur. A la base, il faut savoir si l'employé s'identifie ou non aux objectifs de l'entreprise. Celui qui s'identifie aux objectifs fixés s'intéresse aussi à sa tâche. En l'accomplissant, il a le sentiment d'avoir contribué à atteindre les objectifs. En revanche, celui qui ne peut ou ne veut pas s'identifier aux objectifs fixés est aliéné par son travail et sa société et, pour lui, la vie ne commence qu'à la fin de sa journée de travail.

Mais cette aliénation peut aussi provenir du fait que l'individu n'est plus en mesure de reconnaître le sens et le résultat de ses actions, tant son activité devient complexe et peu transparente. Je pense toutefois que justement les progrès dans le traitement de l'information contribueront à rétablir cette clarté et cette transparence disparues. Le travail ne doit plus être morcelé en petites tâches partielles, le rayon d'action et le domaine des responsabilités de chacun peuvent être élargis. Ceci est valable autant pour les managers, les employés de bureaux, les travailleurs à la chaîne que pour les personnes travaillant chez elles.

La question n'est donc pas tant de savoir ce que nous faisons et où nous le faisons, mais bien plus de savoir si nous pouvons nous identifier avec les objectifs de notre société, et donc avec notre travail. A ce propos, je pense à l'histoire des deux tailleurs de pierres: dans l'atelier d'un constructeur de cathédrales, deux tailleurs de pierres s'affairaient à sculpter des blocs sur mesure. Interrogés sur leur activité, l'un aurait répondu: «Je gagne ma vie ici», et d'autre: «Je construis une cathédrale.»

Nous devrions tout mettre en œuvre afin que cette exploitation du potentiel d'humanisation du travail se fasse à temps, de manière correcte, suite à une nécessité, et non sous forme d'exercice militaire, entraînant pression, mauvais développement et crises.