

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 52 (1960)
Heft: 12

Artikel: Les relations humaines dans l'entreprise
Autor: Lecoultré, D.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-385172>

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>

du trafic), c'est la vie économique, c'est la vie même du pays qui est en cause.

VI. Conclusion

Dans un monde en évolution rapide, une seule constante reste: l'homme; et le cycle quotidien de son activité ne varie guère: habiter, travailler, se récréer. Ce sont les moyens mis à sa disposition qui se modifient et se diversifient sans cesse.

Il appartient à l'urbanisme d'utiliser ces moyens nouveaux pour créer de meilleures formes d'habitat et pour agencer l'espace affecté à chaque collectivité, à chaque cité, de la façon la plus heureuse, non seulement pour que la ville soit efficiente, mais surtout pour que le corps social – et chacun de ses individus – puisse s'épanouir librement.

L'urbanisme est donc l'affaire de tous, il concerne chacun, et pour qu'il contribue à améliorer les conditions d'existence de l'homme, il lui faut le soutien des masses, il faut qu'il soit l'expression de la volonté populaire consciente du but à atteindre.

Les relations humaines dans l'entreprise

Par *D. Lecoultré*¹,

section des facteurs sociaux, Agence européenne de productivité
OECE, Paris

A. Introduction

Au cours de ces dernières années, le terme « relations humaines » a été très à la mode. Il a été défini et interprété de diverses manières. Les uns voyaient principalement en elles les relations qui s'établissent au cours du travail entre les divers niveaux de la structure de l'entreprise du haut vers le bas et du bas vers le haut; en fait, ils limitaient les relations humaines aux problèmes de communication au sein de l'entreprise. Les autres avaient à l'esprit des relations s'établissant entre les diverses collectivités industrielles ou groupes d'intérêts; ils portaient alors l'accent sur les relations industrielles (employeurs-travailleurs). Enfin, les derniers considéraient les relations d'individu à individu ainsi que les relations entre l'équipe de travail et l'individu et vice versa.

En fait, les relations humaines au sein de l'entreprise comprennent toutes les relations structurelles ou fonctionnelles, professionnelles ou industrielles, collectives ou individuelles qui doivent, par

¹ L'auteur n'exprime dans cet article que son opinion personnelle et n'engage en rien l'organisation qui l'emploie.

la force des choses, s'établir en un réseau excessivement compliqué, dans toute institution, quelle qu'elle soit; compliqué non pas seulement par les formes multiples par lesquelles les relations humaines peuvent se manifester, mais plutôt du fait qu'elles sont déterminées, influencées ou détériorées par une infinité de facteurs physiques, psychiques, économiques et sociaux, dont on a, à l'heure actuelle, encore beaucoup de peine à saisir d'une façon précise l'ensemble des « interactions ».

Les relations humaines ne sont pas une science en soi, elles sont le résultat de causes à effets; ces causes multiples pouvant être observées selon leur type, par diverses sciences: psychologie, sociologie, physiologie et d'autres; leurs effets pouvant être enregistrés, dans certains cas, mesurés ou expérimentalement contrôlés, et là encore ce sont des méthodes scientifiques très complexes qui peuvent permettre d'observer un fait social tel que celui des relations humaines au sein de l'entreprise. Le jeu compliqué des divers facteurs, la nécessité d'en saisir tous les aspects en faisant appel à des sciences diverses exige ce que l'on appelle « l'approche multidisciplinaire ».

C'est dire que, souvent, on a eu tendance à simplifier les problèmes de relations humaines en croyant, par exemple, les résoudre par un état d'esprit que l'on pourrait taxer de « sentimentalisme » ou par un système créant des obligations plutôt que des relations; c'est le cas du « paternalisme généreux ». Aujourd'hui, la tendance se dessine nettement vers l'établissement de relations humaines saines et profitables à tous sur la base d'observations objectives des faits sociaux. Et par conséquent les sciences humaines seront appelées à jouer un rôle de plus en plus important.

Après ces quelques considérations d'ordre général, on serait enclin à se sentir découragé comme je l'étais moi-même lorsqu'on m'a demandé de traiter ce sujet. Je n'aurai ici pas d'autre ambition que de sérier les problèmes en les plaçant dans une optique acquise grâce à des contacts européens avec des hommes de science, des visites d'entreprises et la participation à de nombreuses discussions techniques internationales.

B. Facteurs extérieurs à l'entreprise

Comme l'a dit Georges Friedmann, « la bonne marche d'une organisation dépend des relations humaines, c'est-à-dire des inter-relations psychologiques et sociales nées entre ses membres au cours de leurs activités et tâches définies, autrement dit des rapports qui existent entre eux – fonctionnement d'une organisation et relations humaines sont donc liés par des actions réciproques ». Néanmoins, les relations humaines ont déjà leurs racines en dehors de l'entreprise et souvent la source des difficultés relève de facteurs tels que

l'orientation professionnelle; en effet, si un individu a appris un métier par hasard, sans avoir les capacités nécessaires mentales ou physiques ou, au contraire, si ses capacités ne sont pas utilisées au mieux, son mécontentement se répercutera tout au cours de sa vie professionnelle. Les entreprises ainsi que les associations professionnelles d'employeurs et de travailleurs doivent donc manifester leur intérêt pour une orientation professionnelle bien conçue. Les entreprises, en mettant à la disposition des services d'orientation et du public des renseignements techniques (description détaillée des tâches et des qualifications requises par exemple pour des postes donnés). Les associations professionnelles, en veillant à ce que les impératifs démographiques et économiques ne faussent pas l'objectivité des conseils d'orientation professionnelle.

La *formation professionnelle*, elle aussi, joue un rôle; il arrive qu'en encourageant les meilleurs elle augmente le nombre des inadaptés, ces éléments étant trop souvent trop doués pour le travail qu'on leur demande. Dans certains cas, les handicapés physiques et mentaux peuvent, en subissant une formation appropriée, rendre de grands services à l'industrie. Le rôle de l'entreprise, ici, en matière de sélection et de recrutement est d'importance déterminante pour son climat social. Je me suis laissé dire, par exemple, qu'une entreprise néerlandaise n'engageait pour des travaux monotones et ennuyeux que de très jolies jeunes filles avec grande chance de mariage dans les deux ou trois ans à venir – l'idée est discutable, mais, en fait, l'entreprise ne pouvant garantir à ces ouvrières une promotion, elle s'assurait par avance, afin de ne pas faire de mécontentes, une sorte de rotation naturelle de la main-d'œuvre. Dans un ordre d'idée plus sérieux, une politique du personnel bien conçue peut éviter ces « frustrations ». Ainsi, une entreprise anglaise bien connue a introduit des machines automatiques dans ses bureaux, la direction du personnel a prévu une formation des employés de façon qu'ils sachent se servir de plusieurs machines différentes. La monotonie est ainsi évitée, l'intérêt des employés est maintenu, d'autant plus qu'un système de promotion leur apporte la garantie qu'après deux ou trois ans ils occuperont un poste techniquement plus intéressant et mieux rétribué. Cette même entreprise procure à ses employés quatorze cours de formation professionnelle différents qui leur permettent de s'adapter à divers postes et aux changements techniques introduits dans l'entreprise.

Les *origines sociales* de la main-d'œuvre doivent aussi être prises en considération. C'est dans cet esprit que l'AEP se propose de faire discuter à un groupe de représentants d'employeurs et de travailleurs et avec l'aide de spécialistes de divers domaines (orientation professionnelle, services de l'emploi, sociologues, physiologistes, psychologues) les problèmes de la formation et de l'adaptation de la main-d'œuvre rurale dans les centres industriels. Dans la plupart

des pays, la modernisation des méthodes agricoles provoque un surplus de main-d'œuvre rurale. Les industries en expansion puisent leur main-d'œuvre dans ce surplus. Une partie des problèmes que l'emploi des travailleurs ruraux soulève peuvent apparaître de sens commun. Il est en effet facile d'imaginer que la discipline exigée dans l'industrie est un joug parfois insupportable pour le tempérament individuel du paysan; par ailleurs, il quitte une petite communauté presque familiale et se sent perdu dans une ville, où tout est souvent froid et « dépersonnalisé »; l'emploi des travailleurs ruraux soulève de nombreux problèmes qui sans nul doute influencent les relations humaines.

Comme facteurs extérieurs à l'entreprise, on cite aussi les *conditions de logement du travailleur*; si, après la fatigue de la journée, le bruit, les soucis du travail, il n'a pour ses heures de repos qu'un appartement exigü, peu confortable, sans nulle possibilité d'isolement, il est évident que cette absence de possibilité d'une bonne détente ne favorisera pas les relations du travail. Harassés et nerveux, ces travailleurs réagiront beaucoup plus violemment aux moindres tensions qui pourront surgir au cours de leur travail. Au reste, les entreprises sont de plus en plus conscientes de cet état de choses; j'ai visité plusieurs d'entre elles qui, sans faire du paternalisme, procuraient à leur personnel de nombreuses facilités pour construire à bon marché. Dans tous les pays existent maintenant des clubs de « beavers » qui font merveille et qui développent un bel esprit de solidarité entre les travailleurs, même pendant leurs loisirs.

Les *distances* à parcourir pour se rendre au lieu de travail et les facilités de transport appropriées jouent aussi un rôle, car elles peuvent raccourcir considérablement la période des loisirs et augmenter la fatigue. Les possibilités de se distraire, de se développer sportivement, intellectuellement ont aussi une influence qui n'est pas négligeable. Mais je n'ai fait que brosser très superficiellement une série de facteurs extérieurs à l'entreprise et je vais entrer maintenant dans le vif du sujet: les relations humaines dans l'entreprise. Afin de ne pas rester sur un plan trop théorique, il est nécessaire d'examiner quelques hypothèses.

C. Communications

Première hypothèse

Il n'y a pas de bonnes relations humaines sans de bonnes communications – communications orales, écrites et visuelles. Ces communications peuvent être symbolisées par les négociations avec les syndicats et les consultations paritaires qui ont marqué, après les luttes entre le capital et le travail du XIX^e siècle, un tournant dans l'histoire des relations du travail.

La structure de l'entreprise évolue avec le progrès technique, mais on observe souvent dans l'industrie que les systèmes de communications n'ont pas suivi cette évolution et sont inadéquates: cadres et travailleurs ignorent quelle est la signification de leur propre travail et ne savent pas quels sont les desseins de leur entreprise.

Les quelques recherches effectuées, notamment aux USA, sur les communications tendent à montrer, sans en avoir la preuve certaine, que les arrivées tardives, l'absentéisme, la rotation injustifiée de la main-d'œuvre, la mauvaise qualité du travail, l'instabilité, les difficultés des syndicats de faire respecter les contrats sont, en grande partie, dues à une information défectueuse du personnel.

Pour illustrer certaines faiblesses dans le système de communication au sein d'une entreprise, je ne ferai que mentionner quelques problèmes tels que le sentiment d'insécurité dû à la crainte du sous-emploi, la méfiance parmi les employés à l'égard de nouvelles méthodes, l'ignorance des questions financières. A l'inverse, la direction ne connaît souvent pas assez les problèmes et les attitudes de ses employés et ce que ceux-ci désireraient savoir de leur entreprise.

Il s'agit, en premier lieu, d'établir une liste des problèmes qui se posent en fait dans l'entreprise, puis la direction devra examiner par quels moyens assurer la circulation des informations du haut vers le bas et du bas vers le haut, en analysant chacun des problèmes figurant sur cette liste.

Elle intéressera tous les cadres à la gestion de l'entreprise en faisant appel à leur aide. Elle montrera l'exemple aux cadres subalternes afin que ceux-ci, bien informés, ne gardent pas ces informations pour eux-mêmes. La Compagnie de pétrole ESSO est connue pour avoir inclus avec succès dans ses cours de perfectionnement des cadres supérieurs et subalternes des sessions sur les communications.

Toutefois, même si les membres de la direction sont conscients de ces problèmes, encore faut-il que l'organisation générale de l'entreprise ne constitue pas un obstacle à la pratique des communications.

Si un chef, à quelque échelon qu'il soit, a trop de personnes sous ses ordres ou est surchargé parce qu'il ne sait pas déléguer ses responsabilités, il aura tendance à négliger la transmission et la prise d'informations, nécessaires au bon climat de l'entreprise.

Quant aux sujets qui doivent faire l'objet d'informations, les ouvrages² consacrés à cette question s'entendent pour affirmer qu'il est nécessaire d'informer les employés sur les questions financières. Les notions de « profit » mal comprises peuvent créer d'inutiles

² *Communications in Industry*. Ed. Cecil Chisholm, Business Publications Limited.

ressentiments ou des soupçons injustifiés. Il est évident qu'un bilan ne peut être compris par tous et que des explications et discussions doivent permettre de s'assurer qu'il ne reste pas de malentendus. On cite l'exemple d'un rapport de comité d'entreprise qui annonçait sans autre commentaire un profit de 2 millions. Les travailleurs demandèrent aussitôt une semaine de congé payé supplémentaire et la création d'un fonds de pension; une explication détaillée sur les résultats financiers et leur utilisation aurait évité des revendications qui, après plus amples informations, s'avérèrent injustifiées, et le mauvais climat qui en a résulté. Certaines entreprises utilisent des films qui initient d'une façon amusante les intéressés à ces questions difficiles pour certains.

Une autre sphère importante d'information a un caractère plus personnel: les employés désirent mieux connaître leurs supérieurs. Le journal d'entreprise peut donner des informations personnelles sur le ou les directeurs, mais généralement elles ne suffisent pas; des contacts personnels individuels ou au cours de réunions ou de festivités doivent être prévus. Aux yeux d'un employé, une entreprise est « impersonnelle » s'il connaît peu ou pas les gens qui la dirigent. De même, un chef est « impersonnel » si le travailleur a l'impression que ce chef ne sait rien à son propre sujet.

Les autres sujets qui peuvent faire l'objet de communications dépendent du fonctionnement de l'entreprise. Ils peuvent porter sur des changements techniques, sur la politique du personnel, sur les programmes de formation, etc. D'une façon générale, les informations fournies doivent être complètes; il est préférable de ne pas donner d'informations du tout que de les donner partiellement. Les informations doivent aussi correspondre à la réalité, même si ce sont de mauvaises nouvelles. Il est difficile de cacher les échecs ou les difficultés au personnel.

Le *moment* approprié pour passer les informations doit être choisi avec un soin tout particulier. L'action doit être rapide afin de ne pas laisser le temps aux fausses rumeurs de circuler ou de donner l'impression que les renseignements ont été communiqués après coup, à la suite d'interventions extérieures.

Michael Evans³ préconise seize phases qui devraient permettre la mise au point d'un système amélioré de communications au sein de l'entreprise. En résumé, les deux premiers points consistent à recenser les aspects positifs et négatifs de l'état des communications en vigueur et d'établir une liste de priorité pour préparer le programme en question. S'assurer ensuite l'appui de la direction, qui doit accepter l'exécution du programme comme une de ses fonctions importantes. Utiliser pleinement les programmes de forma-

³ *Communications in Industry*. Editor Cecil Chisholm, M. A. Business Publications Limited in assoc. with B. T. Batsford Ltd. (Chap. III, p. 45.)

tion déjà en place pour introduire le programme « communications », et s'assurer en même temps que le système hiérarchique de l'entreprise n'est pas un obstacle à la circulation dans les deux sens des informations, présenter les faits aux employés sous une forme qui leur soit accessible, veiller à ce que le personnel sache qui sont les membres de la direction; toutes les données concernant la politique de l'entreprise, ses bénéfices et les conditions d'emploi devraient être transmises par écrit. Enquêter sur ce que le personnel désirait savoir, ses problèmes, ses attitudes, utiliser tous les moyens de communications à disposition tout en vérifiant leur efficacité, mettre à contribution les services existants de l'entreprise, tels que ceux des relations publiques et publicité, sans omettre les organes de consultation paritaire, prévoir des méthodes de communication accélérée pour les cas d'urgence (grèves, par exemple) et enfin vérifier périodiquement les progrès réalisés et la portée effective de ces programmes.

Chacun de ces seize points est un programme en soi, et si une entreprise réussit à tous les réaliser, une bonne base pour les relations humaines dans l'entreprise aura été établie – mais il faut faire plus encore.

D. Conduite démocratique du personnel

Deuxième hypothèse

Le mode démocratique de conduite du personnel favorise les relations humaines. Sans vouloir ici décrire en détail toutes les méthodes nouvelles utilisées à cet effet et dont on trouve une description détaillée dans l'ouvrage de Norman-R.-F. Maier *Principes des Relations humaines*, quelques exemples pratiques tirés de cette publication suffiront à illustrer les principes d'une conduite démocratique du personnel.

Exemple N° 1

Enoncé du problème: Dans un local d'équipe de ronde, l'intérieur des camions était sale et encombré, les uniformes sales et négligés.

Etude du problème: Réunion des intéressés en vue d'améliorer l'entretien des locaux.

Solution: Le groupe décide de nettoyer les locaux, de demander au contremaître une nouvelle armoire et une balayette pour les camions.

Résultat: Amélioration de la propreté et du soin apporté aux uniformes.

Exemple N° 2

Utilisation d'une boîte à outils « Knickerbocker » lourde et encombrante ou d'une boîte plus légère.

Etude du problème: Avantages et désavantages des deux boîtes.

Solution: Par vote oral, le groupe a décidé par 7 voix contre 3 de conserver la boîte « Knickerbocker ».

Exemple N° 3

Enoncé du problème: Une perceuse à colonne d'établi n'était jamais remise à sa place.

Etude du problème: Au cours d'une discussion de groupe, certains ouvriers exprimèrent le désir d'avoir la perceuse à portée de main – d'autres proposèrent de la placer sur un établi roulant afin qu'elle puisse être déplacée et rangée facilement, d'autres enfin proposèrent qu'on la laisse sur un établi non occupé.

Solution: Une solution provisoire a été adoptée en plaçant la perceuse sur un établi non occupé et en attendant la construction d'un établi roulant.

Résultat: Satisfaction générale; plus de discussions et de disputes à ce sujet.

L'application des méthodes démocratiques de discussion de groupe nécessite une formation de ceux qui la pratiquent. Il serait dangereux d'improviser des réunions pour trouver la solution de certains problèmes, sans avoir une certaine expérience de ces discussions et la connaissance des méthodes permettant d'aboutir à des décisions pratiques et acceptées par l'ensemble des participants. Sans cette expérience ni les connaissances appropriées, une situation incontrôlable peut se développer dans un groupe et aboutir à l'accroissement des conflits et des tensions, plutôt qu'à leur apaisement. La formation des cadres à tous les échelons est nécessaire pour mener à bien la conduite démocratique du personnel. Cette formation comprendra de nombreux exercices pratiques; elle aura recours à diverses méthodes telles que les mimodrames. Cette dernière méthode, entre plusieurs autres, aide à mieux saisir la façon dont chacun juge les situations et les individus, à mieux comprendre les effets du mécontentement dans une situation donnée, mécontentement qui empêche un individu de résoudre les problèmes parce qu'il est hostile et non constructif, à mieux comprendre la crainte du changement qui provient d'un sentiment d'insécurité, le manque de confiance en soi de certains travailleurs qui ont peur de ne pas pouvoir s'adapter aux nouvelles méthodes, la difficulté de changer d'habitudes. De mauvaises relations humaines peuvent créer des situations dont les conséquences sont imprévisibles, à en juger par l'exemple qui va suivre.

E. Un exemple pris sur le vif

Un journal quotidien relatait dans ses faits divers le drame suivant:

Dans une usine allemande:

Son camarade travaillait plus vite que lui: il le tue.

«Grossauheim (Allemagne occidentale), 19 décembre (Reuter). — Hermann Schæfer, 40 ans, soudeur à l'arc, a tué son camarade de vingt ans parce que celui-ci travaillait trop vite. Schæfer et Siegfried Beck travaillaient dans la même usine. Beck tirait parti de sa jeunesse et de sa vivacité pour travailler plus vite que son compagnon plus âgé. Celui-ci s'irrita et sa colère se transforma en rage l'autre soir, quand il constata qu'une fois de plus Beck avait achevé son travail bien avant lui. Les policiers déclarent que Schæfer suivit Beck dans la rue à la sortie de l'usine et le roua de coups avec une telle sauvagerie que le jeune ouvrier est mort à l'hôpital.»

C'est un cas extrême. Sans être en mesure de l'analyser, faute de données plus précises, il est toutefois possible de poser les questions suivantes: la composition de l'équipe était-elle appropriée étant donné la grande différence d'âge? Schæfer avait-il été bien informé et bien formé pour s'adapter aux nouvelles méthodes? Sa haine, son humiliation se sont-elles accumulées sans qu'il ait eu la possibilité d'en parler à titre individuel ou en groupe? Ses chefs se sont-ils aperçus de la tension croissante, mais ne s'en sont-ils pas autrement souciés parce qu'ils n'avaient pas les moyens d'agir ou ont-ils négligé de signaler le cas au service social approprié? Pourquoi? La structure de l'entreprise, le système de communication, le climat n'ont-ils pas permis d'intervenir à temps?

Beck était-il conscient du sentiment d'infériorité qu'il provoquait chez son aîné, avait-il eu déjà à souffrir de cet état de choses, avait-il pu confier ses difficultés à un de ses chefs ou à un assistant social? Les représentants des travailleurs plus âgés auraient-ils pu jouer un rôle d'apaisement? Schæfer était-il mentalement équilibré? Le médecin du travail aurait-il dû s'apercevoir à temps de son déséquilibre?

Et enfin la question capitale: une jeune vie aurait-elle pu être épargnée, un crime évité, si toutes les mesures « relations humaines » avaient fonctionné?

A première vue, sans être en mesure de juger de ce cas, il semble qu'un diagnostic détaillé sur la structure et le climat de cette entreprise, même à posteriori, pourrait permettre d'éviter d'autres accidents.

F. L'adaptation du travail à l'homme

Troisième hypothèse

Dans une entreprise donnée, de structure bien établie, où un système de communication fonctionne excellemment et où la conduite démocratique du personnel a fait ses preuves, il reste des problèmes de fatigue, de sécurité, de conditions d'ambiance (chaleur, bruit, etc.) qui compromettent définitivement les relations humaines au sein de l'entreprise.

C'est ici que l'« adaptation du travail à l'homme » entre en jeu. L'AEP a, au cours de ces dernières années, développé une série d'activités tendant à répandre et à mettre au service de l'industrie européenne les techniques « ergonomiques »⁴.

En quoi consiste l'ergonomie?

C'est l'examen rationnel des problèmes que pose le travail humain en appliquant aux problèmes pratiques les connaissances des sciences biologiques, en particulier l'anatomie, la physiologie et la psychologie expérimentale.

Le D^r B. Metz, de l'Université de Strasbourg, a, au cours d'une conférence à Dublin, défini les buts pratiques des recherches en matière d'ergonomie comme suit: elles tendent à améliorer les conditions physiques du travail, la conception des équipements et outillages ainsi que les procédés de production afin qu'ils soient mieux adaptés aux capacités humaines considérées du point de vue physiologique et psychologique. Les améliorations des conditions physiques du travail portent sur la température, l'humidité, l'aération, le bruit et l'éclairage des places de travail. Les améliorations apportées aux équipements sont d'importance très variable, selon qu'il s'agisse de simples pelles, bûches ou haches ou d'une machine plus compliquée telle que les cabines de grues.

Enfin, les améliorations des méthodes de production peuvent soit consister dans une meilleure organisation du poste de travail ou quelquefois dans le changement total des moyens de production allant jusqu'à nécessiter une nouvelle conception du produit même.

Ces améliorations aboutissent à une réduction de la fatigue, une sécurité du travail accrue, une efficacité plus grande avec moins d'effort, une meilleure qualité du travail, des périodes de formation diminuées.

Il n'est pas nécessaire ici d'entrer dans de plus amples détails techniques pour déduire l'évidente influence de ces améliorations sur les relations humaines dans l'entreprise. Si, grâce à un bon éclairage, l'effort visuel du travailleur est réduit, ou si dans une mine ou une aciérie il ne se voit pas obligé de travailler sous des températures excès-

⁴ Publications de l'OECE sur l'adaptation du travail à l'homme, mars 1959 et mars 1960.

sives pour son organisme, ou si encore l'ouvrier agricole manipule son tracteur avec plus de facilité et si enfin le travailleur a la possibilité de récupérer ses forces pendant de courtes pauses, sa fatigue en sera réduite, il sera moins sujet aux accidents du travail et effectuera sa tâche quotidienne avec moins d'appréhension, aussi justifiée soit-elle.

Sa tâche ainsi facilitée par tous les moyens permettra au travailleur de constater que son bien-être n'est pas une préoccupation toute théorique, il sera dès lors plus réceptif aux programmes de formation, communications, aux relations humaines. Sur un autre plan, l'application des principes ergonomiques au sein de l'entreprise appelle la coopération entre divers spécialistes; ingénieurs des méthodes et de sécurité font équipe avec médecins, psychologues et sociologues, sans omettre les représentants d'employeurs et de travailleurs. En effet, diverses entreprises en Europe ont créé des services d'ergonomie qui indirectement contribuent à l'amélioration du climat général de l'entreprise. Mais encore faut-il bien insister sur l'importance d'une consultation paritaire à tous les stades avant d'introduire un changement quel qu'il soit.

Pour terminer, je tiens à mentionner l'importance du service médical de l'entreprise. Le médecin du travail a un rôle de plus en plus important à remplir vis-à-vis des travailleurs et de la direction pour résoudre les problèmes psycho-sociaux de l'entreprise.

Tous les *facteurs généraux* tels que la concentration et la déconcentration géographiques des entreprises, la main-d'œuvre étrangère, la mobilité et le déracinement des travailleurs, l'importance du chômage par rapport à l'emploi, le logement, le niveau des salaires, l'intégration de l'industrie dans le climat social... ainsi que des facteurs particuliers à une entreprise donnée dont je viens de brosser l'ensemble, sont tous des éléments qui doivent être pris en considération par le médecin du travail pour sauvegarder l'équilibre physique et psychique du travailleur. Notamment dans ce domaine de la santé mentale des travailleurs, les recherches ne font que commencer, alors que la lutte contre les maladies professionnelles a, au cours des dernières années, remporté de bons succès. Au cours d'une réunion organisée par l'OMS et l'OIT, un médecin du travail déclarait: « La santé mentale, l'efficacité et la satisfaction sont indivisibles, mais sont toutes influencées profondément par les relations personnelles de l'individu, qu'il soit directeur ou travailleur, aussi faut-il, avant tout, insister sur l'importance de l'étude des relations humaines.

Enfin, je ne ferai que citer les « services sociaux » de l'entreprise, c'est-à-dire les cantines, les bibliothèques, les salles de repos, les coopératives, les prêts à la construction, les facilités de transport, les coopératives d'achat, autant de facilités matérielles mises à la disposition du travailleur. Ces divers services doivent toujours être

organisés en s'assurant la coopération jointe des travailleurs et des employeurs et se garder de devenir des institutions de caractère « paternaliste », car, sous cette forme, l'assistance sociale dans l'entreprise n'était souvent qu'un palliatif provisoire.

La plupart des grandes entreprises emploient un assistant social d'entreprise, ses tâches sont complexes; s'il est bien utilisé, il peut rendre de grands services à condition qu'il connaisse bien les limites de ses fonctions, qu'il ait la confiance de tous (travailleurs et employeurs) et qu'il joue un rôle de coordinateur entre tous les services et spécialistes de l'entreprise.

Mais le rôle de l'assistant social d'entreprise est un sujet qui pourrait faire l'objet d'un exposé à lui seul; il est depuis trois ans à l'étude aux Nations Unies; il ne m'est guère possible de m'y arrêter plus longtemps ici.

Conclusions

Je n'ai fait que toucher du doigt les divers facteurs qui exercent une influence sur les relations humaines dans l'entreprise. J'espère avoir bien mis l'accent sur la complexité et l'enchevêtrement de ces divers éléments. Ce serait prétentieux que de vouloir donner un fil d'Ariane qui permette à coup sûr l'établissement de bonnes relations humaines au sein de l'entreprise. Il suffit sans doute de retenir qu'une entreprise est un monde social dont on peut, heureusement, avec de plus en plus de précision, observer les rouages et leur fonctionnement. Tout problème présente simultanément divers aspects, c'est pourquoi diagnostics et recherches doivent faire appel simultanément aux diverses sciences (psychologie, physiologie, médecine, sociologie, organisation du travail).

Un seul homme, aussi génial soit-il, ne peut assurer de bonnes relations humaines dans l'entreprise – c'est en équipe que le travail doit s'effectuer, en consultation et avec la coopération des deux parties de l'industrie (employeurs et travailleurs).

Pour les petites et moyennes entreprises, cette approche multidisciplinaire est sans doute plus difficile que pour les grandes entreprises, mais la pratique montre que ces difficultés ne sont pas insurmontables. Un mouvement se crée dans divers pays pour que les grandes entreprises mettent dans l'intérêt général leurs expériences et parfois leurs services et spécialistes à la disposition de la petite industrie.

En s'efforçant par tous les moyens d'assurer de bonnes relations humaines au sein de l'entreprise, l'industrie fait plus, elle prend des responsabilités de valeur primordiale pour la société dans son ensemble, car une population laborieuse bien éduquée et satisfaite est un facteur à ne plus négliger pour l'évolution harmonieuse politique, technique, économique, culturelle et sociale du monde de demain.



