Peut-on vaincre l'instabilité du personnel?

Autor(en): **Rossel, Jean-Philippe**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **26 (1968)**

Heft 1

PDF erstellt am: **19.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-136319

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Documents

Peut-on vaincre l'instabilité du personnel?

Jean-Philippe Rossel
Psychologue-conseil
Direction des CFF, Berne

A. ASPECTS POSITIFS ET NÉGATIFS DE L'INSTABILITÉ DU PERSONNEL

En Angleterre, où les gens sont souvent rétribués à la semaine et où les délais de résiliation sont généralement plus courts que chez nous, aucune réprobation ne s'attache à l'homme qui change de « job ». En revanche, dans notre pays, nous sommes un peu trop enclins à considérer l'instabilité du personnel sous ses seuls aspects négatifs. Il n'est donc pas étonnant que nos systèmes de rémunération valorisent parfois l'ancienneté au détriment de l'expérience. On oublie qu'une certaine instabilité est indispensable au perfectionnement professionnel de la main-d'œuvre.

Le jeune homme qui change d'employeur est souvent un élément dynamique et ambitieux. Son départ n'est pas le signe d'une instabilité caractérielle ou l'indice d'un mauvais climat social dans l'entreprise qu'il quitte. Chez les ouvriers ou les employés d'élite, le départ révèle du courage et de l'énergie ; il implique une rupture avec le passé, un abandon de ce qui est connu et une volonté délibérée de s'adapter à quelque chose de nouveau. Dans de telles circonstances, une démission peut être interprétée comme un signe de force morale et d'autonomie intellectuelle.

La mobilité du personnel a en outre une valeur formatrice et pédagogique. L'homme qui change d'entreprise enrichit ses connaissances professionnelles, car il se familiarise avec des techniques et des méthodes nouvelles. Les nécessités de réadaptation assouplissent son intelligence et le rendent réceptif aux nouveautés. Son sens critique s'affine, car il est constamment incité à comparer ce qu'il a fait avec ce qu'il fait et ce qu'il a vu avec ce qu'il voit. Les changements d'emploi permettent donc à une foule de pouvoirs psychologiques de passer de l'état virtuel à l'état actuel. A qualités égales, l'homme qui a « roulé sa bosse » acquiert certainement une clairvoyance plus grande que celui qui n'est jamais sorti de son ornière professionnelle. Enfin, il ne faut pas oublier que l'instabilité permet dans bien des cas de réduire le gaspillage de la « matière grise ».

On peut donc supposer que l'instabilité — si elle reste dans des limites raisonnables et si elle touche des individus capables de développement — favorise une meilleure affectation de la main-d'œuvre et insuffle à l'économie un dynamisme de bon aloi. Au demeurant, l'instabilité est appréciée implicitement par tous les chefs d'entreprise qui organisent des stages de formation pour les juristes, les économistes et les ingénieurs.

Mais aussitôt qu'elle dépasse un certain seuil — qui est difficile de préciser dans la pratique et qui varie selon la nature des entreprises et selon la conjoncture — l'instabilité devient un signe négatif. Le départ peut être alors l'un des moyens dont usent l'ouvrier et l'employé pour exprimer leur mécontentement. Un taux de démissions élevé peut donc ternir la réputation de l'entreprise et affaiblir sa position sur le marché de l'emploi. D'autre

part, la multiplication des départs dérègle le fonctionnement de l'entreprise: le mouvement du personnel nuit à l'organisation de l'embauche, rend malaisées la formation et l'affectation de la main-d'œuvre, entraîne une baisse sensible du rendement et de la qualité du travail, suscite des accidents, bref entraîne des frais considérables.

B. NOTRE ENQUÊTE

Faut-il voir dans ce nomadisme du personnel la recherche exclusive d'avantages matériels. Faut-il, au contraire, considérer le mouvement du personnel comme le signe d'un déséquilibre profond entre les attentes intellectuelles ou affectives des travailleurs et la réalité ?

Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé, avec l'aide de nos collègues, 532 employés et ouvriers des Chemins de fer fédéraux suisses. Les entretiens ont été menés parallèlement avec deux groupes de sujets, celui des partants et celui des « fidèles ». Le premier groupe comprenait les fonctionnaires qui ont quitté les CFF entre le mois d'août 1962 et avril 1963. Le second, c'est-à-dire le groupe témoin, présentait les mêmes caractéristiques sociologiques que le premier. Une enquête de ce genre soulève évidemment de nombreuses difficultés d'ordre méthodologique et matériel. Mais pour les comprendre, il faut faire un petit peu d'histoire.

Dans les quelques études qu'ils ont consacrées à l'instabilité du personnel, les chercheurs anglo-saxons ont procédé généralement de la façon suivante:

— Dans une première phase, après avoir imaginé un certain nombre de déterminants probables du phénomène (données biographiques, caractéristiques du milieu, etc.), ils examinent l'ensemble des salariés d'une entreprise.
— Puis, lorsqu'un nombre suffisant de personnes ont quitté l'entreprise, ils comparent ceux qui partent avec ceux qui sont restés.

Cette méthode a permis de mettre en évidence quelques variables qui semblent avoir une influence significative sur l'instabilité (distance logis-travail, travail monotone, salaire horaire peu élevé, etc.).

Une étude menée selon ces principes aurait occasionné des frais considérables car les CFF occupent plus de 40.000 personnes dispersées dans tout le pays. De plus, étant donné la faible proportion des départs, notre enquête aurait dû s'étendre sur plusieurs années. Or un intervalle entre les deux moments de l'étude eût été inacceptable du point de vue méthodologique.

En effet, un ensemble social comme celui des CFF est une totalité en marche qui est toujours en train de se faire et de se défaire. Quelques exemples suffiront à illustrer cette turbulence qui caractérise du reste toutes les organisations modernes:

> *La société globale dans laquelle vivent les cheminots évolue; la situation économique se modifie; le marché du travail change; les loyers augmentent; l'homme se marie; des collègues aimés ou détestés partent; des chefs appréciés ou antipathiques sont transférés; des innovations techniques ou des réorganisations modifient les conditions de travail, enrichissent ou amoindrissent le contenu des postes de travail, provoquent des déchéances professionnelles, imposent de nouvelles habitudes de travail, changent le système des communications, bouleversent la répartition des attributions, développent de nouvelles relations, renforcent l'interdépendance des services et des hommes, etc.*

Ce flux d'événements remanie plus ou moins constamment le champ professionnel de l'homme. Il change ses idées, ses perceptions et le jeu mouvant de ses motivations. Il modifie donc les conditions et les chances d'apparition de certains comportements et de certaines expériences vécues. L'exemple suivant éclaircit ce qui précède et montre le danger de dissocier les deux moments de l'enquête:

Un Valaisan a quitté son canton d'origine pour aller travailler à la gare de Bâle. Il est actuellement satisfait de son travail et de ses conditions d'existence. Il se fiance avec une Valaisanne qu'il a rencontrée lors d'une visite à ses parents. Au gré d'un renforcement affectif de sa vie, toute sa situation professionnelle prend une coloration différente: il voudrait rentrer dans son Valais natal; il éprouve des griefs à l'endroit de ses chefs qui, à ses yeux, auraient la possibilité de le déplacer; il voit alors les côtés négatifs de son travail et de son environnement. Tout ce qui hier ne posait pas de problème est perçu aujourd'hui comme un barrage, une résistance à la satisfaction de sa motivation centrale: retour dans son canton afin d'y retrouver sa fiancée. Finalement, il donne sa démission pour mettre fin à son malaise intérieur.

Mais notre enquête se heurtait encore à d'autres difficultés: le personnel des CFF travaille dans des situations extrêmement variées:

On trouve des employés et des ouvriers dans des gares, dans des ateliers, dans des dépôts de locomotives, dans des usines électriques, sur des chantiers, dans des services administratifs et ailleurs encore. A cela s'ajoute que les circonstances de travail diffèrent d'un lieu à un autre et d'un service à l'autre: les installations de sécurité sont modernes dans un cas, traditionnelles dans un autre. Les caractéristiques du marché de l'emploi changent d'une ville et d'un canton à l'autre. Les normes culturelles, religieuses, politiques changent d'une région à l'autre. Chaque poste de travail a une atmosphère particulière. Chaque chef a un style de commandement qui lui est propre.

Les réponses des personnes interrogées surgissent donc dans une confusion plus ou moins inextricable de variables non contrôlées.

Après ces remarques, le lecteur comprendra mieux le caractère et les limites de notre travail. Notre étude vise à noter le plus fidèlement possible ce qui apparaît à la conscience des partants et des « restants » lorsqu'on évoque leur départ ou leur situation professionnelle. Notre étude est donc descriptive. Elle étudie le départ par la conscience qu'en ont les individus. Elle essaie de saisir la vision qu'ils ont du phénomène de départ. Les informations recueillies ne sont donc que des représentations. Malgré tout, ces éléments subjectifs sont d'une extrême importance, car ils constituent, qu'on le veuille ou non, la réalité pour les personnes interrogées.

Pour explorer ces représentations, nous avons adopté une méthode très souple. Les questions importantes ont été libellées de telle façon que les sujets les considèrent comme des thèmes généraux proposés à leur attention. Le climat ainsi créé leur a permis de s'exprimer spontanément et d'une manière nuancée sur leurs centres de préoccupation.

Pour conclure, nous dirons que notre enquête correspond à la phase préparatoire d'une observation méthodique. Dans une deuxième étape, il conviendra de dépasser le stade de la connaissance purement personnelle et existentielle. Il s'agira — et cela sera le sujet de nos conclusions — de mettre au point un ensemble raisonné de mesures, c'est-à-dire d'élaborer un modèle théorique d'action. Enfin, dans un troisième temps, qui devrait suivre notre étude, il faudrait tester ce modèle théorique et en vérifier la valeur expérimentale.

C. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Il est évidemment difficile de résumer en quelques lignes une vaste enquête. Pourtant, nous pouvons dégager avec netteté trois faits essentiels.

1. Les motifs de départ et les griefs exprimés sont très variés

Le climat dépourvu de contrainte dans lequel se déroulèrent les entretiens a fait apparaître des motifs de départ et des griefs d'une extrême variété. Ce flot confus de réalités affectives que les agents ont évoquées lors de leur confession mettent en lumière la complexité des frustrations dont souffrent les hommes dans les grandes organisations modernes. Notre enquête a donc mis en évidence le danger de ne considérer les nécessités de l'industrialisation que sous ses aspects techniques et économiques.

2. L'attachement du personnel à l'entreprise n'est pas réductible à l'intérêt pécuniaire

Lorsqu'ils se plaignent des conditions économiques de leur travail, nos agents mettent surtout l'accent sur certains éléments connexes du salaire, qui sont fortement saturés de valorisation sociale: possibilité de promotion, injustices dans les promotions, classification ne tenant pas assez compte de la qualité du travail, etc.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante (qui correspond du reste à la théorie de Maslow):

> *lorsque les travailleurs atteignent un certain niveau de vie, lorsque les besoins fondamentaux sont satisfaits, les hommes sont sensibles avant tout à des frustrations d'ordre qualitatif.*

On peut donc supposer que certaines revendications matérielles sont parfois le signe d'un malaise d'ordre affectif. Les hommes n'obtenant pas ce qu'ils désirent sur le plan qualitatif, ils réclament une compensation sur le plan quantitatif. Ils ont en quelque sorte la même réaction que certains boulimiques qui exigent beaucoup de nourriture parce qu'ils sont insatisfaits du point de vue affectif.

3. Les rapports humains créés par le travail préoccupent beaucoup la conscience du personnel

A lire les « confessions » de nombreux partants et de nombreux restants, on est frappé par les sentiments « d'aliénation » qu'ils ressentent. A leurs yeux, les rapports horizontaux (entre collègues) et surtout verticaux (rapports avec la hiérarchie) sont profondément perturbés. Ils ont le sentiment que leurs aspirations d'ordre moral ne sont pas satisfaites. Ils s'insurgent parfois contre les difficultés d'obtenir un dialogue dans la situation de travail. Ils s'élèvent contre l'idée qu'ils doivent toujours obéir et qu'ils n'ont jamais l'autorisation d'exposer leurs problèmes professionnels. En un mot, ils ont l'impression qu'on ne tient pas assez compte de leurs désirs les plus légitimes. Cette aigreur à la fois vague et profonde est confirmée à la fin de l'entretien par un grand nombre de partants (33 %) qui espèrent trouver chez leur nouvel employeur un plus large épanouissement de leur personnalité.

L'aliénation psychologique que nous avons constatée n'est pas propre aux CFF, bien au contraire. Les observateurs des grands ensembles industriels arrivent à peu près aux mêmes conclusions que les nôtres. Du reste, comment pourrait-il en être autrement? La production moderne absorbe l'homme dans un effort collectif. La division du travail rompt le lien entre l'ouvrier et sa tâche, et d'autre part, elle entraîne une solidarité

technique et provoque une interdépendance contraignante entre les hommes ; à travers l'effort commun, l'homme se heurte constamment, que ce soit dans ses gestes, dans ses décisions ou dans ses comportements les plus habituels, aux autres membres de l'entreprise (chefs, subordonnés, collègues).

A notre sens, l'examen attentif des phénomènes psychologiques qui apparaissent à la conscience des sujets que nous avons interrogés nous conduit à cette conclusion à la fois tragique et lucide d'un psychologue contemporain: « Partout, ce n'est plus tant le problème de l'homme face au monde, mais celui de l'homme face à l'homme qui se pose et s'impose » [1].

D. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le sens commun explique généralement le comportement des gens en termes de psychologie individuelle. Derrière chaque action, il voit un homme qui agit et qui, partant, est responsable. Ignorant la conception scientifique de la causalité, le sens commun est persuadé que chaque effet est produit par un antécédent déterminé.

Nos agents n'échappent évidemment pas à cette tendance. Dès lors, lorsqu'ils parlent de leurs frustrations ou des lacunes qu'ils constatent, ils sont enclins à les imputer à leurs chefs, à leurs collègues ou à des éléments déterminés.

A leur conception, il faut évidemment opposer la conception scientifique qui met en évidence que les effets — et le comportement en est un — surgissent de la dynamique qui dérive d'une totalité de facteurs. Aux yeux du savant, l'effet n'est pas le produit d'*une* cause, car il dépend toujours d'un *arrangement* plus ou moins organisé ou plus ou moins fortuit de facteurs. Quelques exemples suffiront à illustrer cette conception relativiste de la causalité (est-il besoin de préciser que la pensée scientifique se meut au niveau des phénomènes et qu'elle ne peut se prononcer sur l'existence d'une réalité transcendante aux phénomènes qu'elle observe).

Supposons deux entreprises. L'entreprise *A* forme ses cadres et son personnel pour suivre la mode. Des aspirations sont éveillées. Mais elle n'est pas en mesure de les satisfaire. Les sujets développent des attitudes agressives ou indifférentes à l'endroit de leur chef ou de leur entreprise. Quant à l'entreprise *B* elle pratique la même politique de formation, mais elle fait au préalable un inventaire complet des besoins actuels et futurs de formation. Elle forme son personnel en fonction d'une réalité qu'elle connaît bien. Les aspirations créées par la formation peuvent s'investir dans l'entreprise. Le climat s'améliore.

Cet exemple montre clairement que chaque élément reçoit son sens de sa position par *rapport* à d'autres éléments. Comprendre un élément, c'est saisir sa réalité formelle, c'est-à-dire comprendre le rapport qu'il établit dans le système de relations. Ainsi, *former du personnel* signifie du point de vue psycho-social, développer des attentes, accroître le niveau d'aspiration. Dès lors, selon que l'environnement répondra ou non à ces attentes, la formation sera une mesure d'intégration ou de désintégration sociale.

Notre deuxième exemple concerne une usine électrique qui occupe des ouvriers qualifiés et des ouvriers non qualifiés. Les premiers travaillent de jour et ont des tâches d'entretien qu'il serait difficile de confier à des ouvriers non qualifiés. Les seconds (ouvriers non qualifiés) travaillent pendant la nuit et sont affectés à des tâches de surveillance.

---

[1] PH. MÜLLER: *La psychologie dans le monde moderne*, Dessart, Bruxelles, 1964.

L'indemnité pour le service de nuit est augmentée dans une notable mesure. Les ouvriers qualifiés sont irrités et protestent avec véhémence, car ils estiment que leurs collègues non qualifiés gagnent maintenant autant qu'eux. Ils exigent donc qu'on les affecte aux travaux de nuit (qui sont peu qualifiés) afin qu'ils puissent augmenter leur revenu. Après bien des hésitations, le chef d'usine accepte cette proposition, car elle lui paraît de nature à calmer les esprits.

L'indemnité pour le travail de nuit se traduit donc finalement par une inadéquation entre les aptitudes des agents qualifiés et les exigences du poste de travail auquel ils sont affectés. Ce déséquilibre produit une insatisfaction profonde chez les agents les plus intelligents et ils songent peut-être à donner leur démission.

Cet exemple illustre la relativité turbulente de tous les éléments de l'échiquier que constitue l'entreprise. Il montre que leur signification s'engendre, se détruit et se transforme au gré d'une dialectique infiniment complexe. Cet exemple montre enfin que ces enchevêtrements dialectiques affectent profondément la vie des cadres, car ils les contraignent à ruser et à calculer pour interpréter correctement les différents rôles sociaux qu'ils doivent jouer.

Ce point atteint, jetons encore un coup d'œil sur la réalité extraprofessionnelle.

Nous sommes dans une ville américaine. Imaginons une veuve de soixante ans qui n'a qu'un immeuble comme fortune. Imaginons encore que cette veuve ne puisse ni déménager, ni vendre sa maison. Cette veuve loue 10 appartements à 10 couples blancs. Comme cette veuve est contre la ségrégation raciale, elle voudrait faire quelque chose pour les noirs. Une occacion s'offre: un de ses locataires donne son congé. Elle songe immédiatement à offrir un appartement à un couple de noirs. Quelques jours plus tard, elle rencontre un de ses amis, un blanc, et lui parle de son projet. Cet ami la dissuade de louer cet appartement à un noir. Voici ses arguments: «si tu loues à un noir, les blancs s'en iront. La veuve rétorque: si les blancs s'en vont, j'aurai 10 appartements à offrir aux noirs. L'ami lui répond: mais si tu acceptes ces 10 noirs, ils ne resteront pas car, comme le quartier est hostile aux noirs, ces derniers seront contraints, à plus ou moins brève échéance, de quitter ta maison. Ainsi tu n'auras plus tes noirs, et les blancs, pour se venger, ne voudront plus s'installer chez toi. *Tu n'auras donc plus aucun revenu* ».

Que fera notre veuve? Comme le besoin de gagner sa vie est une motivation massive, on peut être presque sûr qu'elle renoncera à son projet.

Cet exemple nous fait toucher du doigt ce fait essentiel que l'action de l'homme se fonde toujours sur une relation. Qu'il en soit conscient ou non, l'homme agit à travers sa motivation et à travers tout ce qui contrôle directement ou indirectement la satisfaction de cette motivation [1]. Dans l'exemple de notre chef d'usine on voit un homme qui agit à travers son désir de mettre fin à l'effervescence de son personnel et à travers les facteurs qui conditionnent l'apparition de cette effervescence. Dans l'exemple de notre veuve, on retrouve la même forme de structure, mais avec d'autres éléments: elle agit à travers la norme culturelle qui contrôle la satisfaction de ses besoins.

Le comportement des subordonnés serviles et ambitieux s'inscrit lui aussi dans un modèle semblable. Ils cherchent à plaire aux hommes qui, à leurs yeux, exercent une influence sur leur avancement professionnel. D'où leur inclination à ne transmettre que

[1] Mais l'individu ne prend conscience de ces contrôles sociaux que lorsque son « action est embarrassée » (Claparède), lorsqu'un obstacle s'interpose entre ses besoins et les moyens de les satisfaire.

les informations que désirent recevoir leurs supérieurs. Ce sont ces calculs plus ou moins conscients qui distordent l'information ascendante dans la plupart des grandes entreprises et qui provoquent des décisions tardives ou inadéquates.

Essayons de faire le point. Nous savons maintenant que le comportement n'est jamais le produit de certaines caractéristiques de l'individu ou le résultat de la seule action du milieu. Il est fonction du jeu, de l'empoignade sans cesse renouvelée de l'homme et de son environnement. Le comportement d'une personne dérive toujours, et ceci est essentiel, d'un processus, donc de quelque chose de dynamique, où peuvent être engagés tous les niveaux et tous les aspects de la réalité sociale et individuelle. Ces constatations font ressortir que l'entreprise n'est pas une simple collection d'individus. Les griefs que nous avons observés lors de l'enquête ne sont donc pas réductibles au simple choc des hommes; ils émergent d'une structure sociale où l'individu et son milieu forment un tout dont il est impossible de dissocier les éléments.

On comprend dès lors qu'un chef ou un subordonné peut devenir agressif ou indifférent:

— lorsqu'il accomplit des travaux dont il ne voit pas l'utilité;
— lorsque ses aptitudes ne correspondent pas du tout à son affectation;
— lorsque, par suite d'une pyramide des âges déséquilibrée, il n'a pas de possibilités de promotion;
— lorsque la répartition des pouvoirs n'est pas adaptée aux circonstances du travail et des décisions qui doivent être prises;
— lorsque les réseaux de communication sont mal conçus et l'empêchent de prendre des décisions au moment opportun;
— lorsqu'il souffre d'un sentiment d'infériorité parce qu'il se sent inapte à maîtriser les problèmes qui se posent à lui;
— lorsqu'il est constamment critiqué par ses subordonnés, alors qu'il n'est que l'exécuteur des ordres reçus;
— lorsque, sous l'influence du progrès technologique, son poste de travail est dévalorisé; lorsque, par exemple, il constate qu'une jeune fille ou un ouvrier non professionnel accomplissent le même travail que lui après une mise au courant de quelques semaines, etc.

Ces quelques conditions de l'agressivité — suggérées par le matériel recueilli lors de notre enquête — montrent que les déséquilibres décelés ne peuvent pas être éliminés par une prédication morale ou de simples recommandations de nature psychologique à l'adresse des dirigeants, des cadres ou du personnel. Du reste, les études faites un peu partout et notamment celles qui ont été entreprises à l'Université de Michigan et à l'Université d'Etat de l'Ohio ont révélé les insuffisances des programmes de formation en relation humaines qui ne tiennent souvent aucun compte des dimensions économiques et macro-sociologiques du comportement. Ce n'est pas le lieu ici d'ouvrir une discussion approfondie sur les lacunes et sur les dangers des « Human Relations ». Nous tenons pourtant à rapporter les propos d'Arnold Tannenbaum et de Stanley Seashore, professeurs à l'Université de Chicago: « C'est par un long travail et à la suite d'expériences décevantes que nous avons pris conscience de la nécessité d'une approche globale de l'organisation pour étudier la conduite des individus, car, ajoutent nos auteurs, il appert que toute tentative de prédire les conduites d'un individu à partir de données recueillies sur l'individu sera

sérieusement limitée [1]. » Ces propos désabusés mettent en évidence l'embarras du psychosociologue industriel lorsqu'un chef d'entreprise lui demande abruptement: « Donnez-moi des remèdes pour mettre fin aux difficultés que j'éprouve dans la conduite de mon personnel ». A cette question la probité intellectuelle lui interdit de donner une réponse ou des remèdes-miracles. En revanche, il peut suggérer à son interlocuteur un cadre d'analyse qui lui permettra de mieux comprendre le phénomène total de son entreprise. C'est précisément cette tâche que nous avons essayé d'entreprendre dans l'ouvrage que nous venons de publier [2].

E. NÉCESSITÉ D'UNE RÉFLEXION FONDAMENTALE SUR TOUS LES ASPECTS PRÉSENTS ET FUTURS DE L'ENTREPRISE

Tout ce qui précède montre l'urgence de la construction d'un modèle théorique de direction afin d'aménager l'organisation du personnel en vue d'un meilleur équilibre entre les exigences technico-économiques de l'entreprise et les besoins du travailleur (besoins intellectuels, physiologiques, affectifs, économiques, etc.).

Que nous disent les théories modernes de la sociologie de l'organisation? Elles nous présentent l'entreprise comme une réalité pluraliste qui fait naître un système compliqué de motivations, d'aspirations, de désirs et un système non moins compliqué de résistances à leur satisfaction. Aux yeux du sociologue, l'activité de l'entreprise engendre, à travers ses objectifs, son organisation, ses installations, ses machines, ses règlements, des relations de pouvoirs, c'est-à-dire des jeux d'influences et de contrôles sociaux — prévus ou non dans l'organigramme — qui suscitent des stratégies et des comportements humains qui se font et se défont au gré d'une dialectique infiniment complexe.

L'idée centrale de nos conclusions repose sur le désir de fixer un cadre général pour clarifier et coordonner ces systèmes de tensions qui agitent et qui doivent agiter la vie de l'entreprise.

A cet effet, dans une première phase, nous invitons les dirigeants à créer un cadre de références qui précise les objectifs de l'action collective et qui fixe les conditions économiques et psychologiques qui doivent assurer aujourd'hui et *demain* le dynamisme de l'entreprise, tout en permettant aux hommes et aux groupes de développer l'influence et le pouvoir dont ils ont besoin pour satisfaire leurs aspirations. *Cette réflexion approfondie et prospective de l'entreprise devrait, à nos yeux, faire l'objet d'une charte d'entreprise.*

Mais il ne s'agit pas seulement de fixer des objectifs, de définir des critères fondamentaux de gestion. Il est nécessaire d'aller plus loin et de mettre en œuvre les principes de cette charte, tant il est vrai que formuler une politique et ne pas l'appliquer, c'est engendrer des déceptions, voire des attitudes effervescentes au sein du personnel.

C'est pourquoi, dans un deuxième temps, nous proposons une auscultation systématique de l'entreprise qui permette d'identifier les facteurs qui font surgir des déséquilibres entre l'homme et son entreprise.

---

[1] ARNOLD S. TANNENBAUM et STANLEY SEASHORE: « Individus et organisations: évolution des conceptions et des modes d'analyse », *Sociologie du Travail,* 1965, pp. 225-237.

[2] JEAN-PH. ROSSEL: *Echec à l'instabilité du personnel par l'adéquation de l'entreprise à l'homme,* Payot, Lausanne, 1967.

Nous proposons aux dirigeants une *analyse minutieuse des activités*. Nous leur suggérons de recenser les activités qui sont ou seront nécessaires. Cette tâche est urgente dans les grandes administrations. La négliger, c'est favoriser le foisonnement de services inutiles et parasitaires. C'est engendrer à plus ou moins longue échéance un « organigramme parkinsonien » [1] qui multiplie le nombre des échelons hiérarchiques, qui complique la coordination, qui ralentit et bloque les décisions (thrombose bureaucratique), qui irrite enfin tous les hommes intelligents et dynamiques.

Une *analyse approfondie des décisions* nous paraît indispensable pour élucider les types de données dont on doit tenir compte et pour établir le niveau auquel les décisions doivent être prises.

Notre *analyse des liaisons* a pour but de remettre en question les rapports entre tous les échelons et tous les organes de l'entreprise. Cette analyse ne peut se borner à constater la situation existante. Elle doit mettre en évidence les rapports souhaitables et aboutir à quelques remaniements des structures de l'entreprise. A cet égard, il faudra se souvenir que pour rattacher les organes les uns aux autres, il est dangereux de se fonder sur la seule fréquence des liaisons. Ce critère est nécessaire, mais il n'est pas suffisant car il ne tient pas compte de la dialectique psycho-sociologique des phénomènes de pouvoirs et de contrôles sociaux que nous avons décrite plus haut. Dans bien des cas, il faut fonder le rattachement sur le critère d'indépendance. *Inclure dans le même système d'allégeance des services ou des hommes qui, en raison de leurs fonctions, sont appelés à s'opposer ou à se contrôler d'une manière permanente, constitue une aberration sociologique dont on ne mesure pas encore, hélas, les redoutables dangers* (voir plus bas nos remarques sur l'activité des experts).

L'analyse de la pyramide des âges nous donne l'occasion de montrer l'importance d'avoir une composition équilibrée du personnel en ce qui concerne l'âge et l'ancienneté.

Quant à *l'analyse des postes de travail*, elles est centrée sur les expériences qui ont mis en évidence que toute tâche doit porter *en elle-même* les conditions d'un investissement satisfaisant des aptitudes et de l'énergie humaines.

L'examen des pratiques de gestion et de conduite du personnel nous amène à proposer des politiques d'embauche et de formation mieux adaptées aux besoins de notre époque.

Dans les pages que nous consacrons aux *organes responsables de l'organisation du personnel et du travail* nous insistons avec quelque véhémence sur les dangers qui sont liés à l'activité des experts scientifiques. Cette véhémence nous paraît se justifier, car nous constatons de plus en plus que *les experts et les dirigeants s'asservissent mutuellement dans des cercles vicieux bureaucratiques dont ils ne sont pas toujours conscients.* Les experts agissent souvent en fonction des attentes de ceux qui contrôlent leurs besoins d'influence et d'avancement et les dirigeants croient naïvement que les experts leur donnent une information dégagée de tout conditionnement psychologique ou sociologique. A l'instar des physiciens de Dürrenmatt, les experts et les dirigeants apparaissent parfois comme des esclaves et des complices — non responsables le plus souvent — d'une réalité bureaucratique dont ils ne discernent pas toujours la terrible influence.

Quant au dernier chapitre de notre ouvrage, il constitue une esquisse des expériences qui devraient être tentées pour tester la valeur du modèle industriel que nous avons essayé de construire.

---

[1] Termes évocateurs utilisés par O. GÉLINIER in: *Fonctions et tâches de direction générale*, Editions « Hommes et Techniques », Paris, 1963, p. 250.

NOTES COMPLÉMENTAIRES SUR L'EMPLOI DU PERSONNEL

La plupart des dirigeants sont souvent conscients du fait qu'une partie appréciable du progrès technologique est annulée par le développement des phénomènes bureaucratiques. Mais ils se sentent impuissants pour lutter d'une manière efficace contre leur emprise. Si certains se résignent, par exemple, devant le foisonnement des activités inutiles ou parasitaires, d'autres, en revanche, s'insurgent à la pensée que de nombreux employés sont sous-employés ou affectés à des tâches qui n'ont plus de justification rationnelle. Mais rares sont ceux qui se rendent compte que les aberrations bureaucratiques qu'ils dénoncent répondent à des besoins puissants qui trouvent leur origine dans un déséquilibre fonctionnel entre les desseins des individus et la politique en matière d'emploi[1]. Ils ne sont généralement pas conscients que l'affectation rigide du personnel (voir plus bas ce que nous entendons par ces vocables) conditionne les individus dans un sens défavorable, car elle leur fait acquérir des normes et des motivations qui freinent ou contrarient les efforts qui sont faits, par ailleurs, pour augmenter la rentabilité. Comment ne pas évoquer ici les efforts de Sisyphe qui roulait sans cesse sa grosse pierre au sommet du rocher.

En pénalisant les comportements qui sont profitables à l'entreprise et en récompensant ceux qui ne correspondent pas du tout à son intérêt, l'entreprise incite les individus à développer des stratégies qui sont rationnelles pour eux, mais qui ne le sont plus au niveau de l'entreprise.

Est-il besoin de préciser que ce ne sont pas les discours sur les relations humaines ou les exhortations à penser patron qui vont amener les individus à modifier leur comportement. A nos yeux, seule une conception nouvelle de la politique de l'emploi est en mesure d'infléchir les conduites des individus et de les intégrer à la stratégie globale de l'entreprise. Mais avant de définir brièvement le rôle et la nature d'une politique raisonnable de l'emploi, il convient de préciser ce que signifie l'affectation traditionnelle et rigide du personnel et d'examiner les principaux vices qu'elle sécrète. A l'heure actuelle, de nombreuses grandes entreprises engagent encore une grande partie de leur personnel pour l'affecter d'une manière définitive à un service ou à une division.

Cette affectation rigide du personnel présente de nombreux inconvénients:

— Elle entrave la préparation de cadres compétents et dynamiques. Elle engendre dès l'embauche des *hommes sectaires* dont la vision de l'intérêt général est déformée par le dévouement qu'ils portent à un « petit bout d'entreprise ».

— En centrant l'intérêt de tous les individus sur un secteur seulement de l'activité collective, elle développe une conscience corporative qui entrave la collaboration et la coordination entre les services et les départements.

— Elle prépare mal le personnel aux changements des techniques et des méthodes de gestion. Les hommes qui ne sont pas habitués à s'adapter constamment à des activités nouvelles ne peuvent que redouter des innovations et des réorganisations qui démolissent leur façon d'agir et de penser et qui, de surcroît, menacent dangereusement leur prestige professionnel et leurs possibilités d'avancement.

— Elle crée des filières rigides de promotion qui ne sont pas toujours favorables aux hommes dynamiques et ouverts aux idées nouvelles. Elle engendre des inégalités entre les

[1] Nous donnons ici à la notion de politique en matière de l'emploi un sens restrictif. Elle signifie pour nous les méthodes d'affectation du personnel au niveau de la grande entreprise.

services en ce qui concerne les chances d'avancement. Le personnel est souvent mécontent car cette rigidité permet à des hommes moyens d'accéder rapidement à des fonctions élevées alors qu'elle en contraint d'autres à vivoter trop longtemps à des postes inférieurs.

— Elle produit parfois des drames humains regrettables. C'est le cas notamment lorsqu'un cadre doit être choisi hors du «sérail». L'homme qui a été évincé est d'autant plus autorisé à se plaindre qu'il a été sclérosé, dès l'embauche, par une série d'emplois qui ne lui ont pas permis d'acquérir les connaissances et la souplesse actuellement nécessaires pour accéder au poste qu'il convoitait. De telles promotions provoquent toujours un malaise dans les serivces où elles se produisent, car elles empêchent les rocades habituelles dont bénéficient les employés en place. Que de fois doit-on constater que le nouveau venu a beaucoup de peine à s'imposer car il doit affronter l'hostilité générale du service qu'il dirige. Elle rend les hommes excessivement dépendants à l'égard de leurs supérieurs. Elle les incite à plaire à ceux qui influent sur leur avancement plutôt qu'à travailler au bien de l'entreprise.

— En liant les hommes pendant toute leur vie à un seul système d'allégeance, elle rend le « parkinsonisme » quasi inévitable. La croissance des activités et des effectifs est souhaitée plus ou moins consciemment par tout le monde, car elle constitue le moyen le plus sûr de multiplier les chances de promotion de tous les membres du système. Cette tendance à l'inflation est d'autant plus forte que *la plupart des méthodes d'évaluation des emplois octroient des points supplémentaires à celui qui dirige du personnel.* Dès lors, malheur à l'homme qui essaie de démasquer les stratégies bureaucratiques de ses chefs ou de ses collègues. Son esprit critique et son courage lui vaudront la haine sourde du groupe et il s'apercevra d'emblée que l'alignement est le plus sûr moyen de s'éviter des ennuis.

Comment ne pas se rendre compte que ces faits contrecarrent les efforts qui sont entrepris pour gérer d'une manière efficace la grande entreprise. Aussi est-il urgent de se demander si une politique nouvelle — d'ailleurs appliquée partiellement dans plusieurs entreprises américaines — que nous aimerions qualifier de *dialectique et pluraliste* (dialectique parce qu'elle favoriserait le va-et-vient du personnel et pluraliste parce qu'elle prévoierait des affectations aussi diverses que possible dans plusieurs secteurs de l'entreprise) ne devrait pas relayer la politique traditionnelle qui façonne des esprits peu capables de s'adapter aux mutations du monde moderne.

A notre époque, la politique de l'emploi doit s'organiser en fonction de deux objectifs: lutte contre toutes les formes de rigidité et développement de l'efficacité des hommes et des structures. Pour atteindre ce double objectif, l'entreprise doit d'une part former des hommes qui aiment les idées nouvelles et qui acceptent joyeusement les changements d'affectation et d'autre part amener ces mêmes hommes à désirer non l'expansion de leurs services, mais l'économie des moyens humains et matériels pour atteindre, à tous les niveaux, les objectifs de l'entreprise. Une telle conception de l'emploi postule que l'entreprise instaure des pratiques telles que les hommes aient un *intérêt permanent à incorporer comme normes individuelles les nécessités de l'action collective.* Alors, mais alors seulement, les individus auront cette conscience élargie qui les rendra aptes à saisir que l'intérêt individuel est conciliable avec l'intérêt social.

Mais quelles sont, dans les grandes lignes, les pratiques d'emploi que nous souhaitons? A notre avis, il convient de prévoir deux phases d'affectation. La première commencerait au moment de l'embauche et s'étendrait sur une période de plusieurs années pendant laquelle

les jeunes gens seraient affectés à une gamme de postes choisis à l'intérieur de chaque division, voire de chaque département. Il va sans dire que ces filières d'affectation ne devraient pas être conçues comme une succession de stages. Les agents mutés devraient être occupés à des postes complets prévus dans l'organigramme. Ajoutons encore qu'à chaque changement devrait être associée une augmentation de traitement. Ainsi, chacun aurait *l'occasion et l'intérêt* de mettre en valeur la qualité de son travail et ses facultés d'adaptation. Les hommes qui se seraient distingués pendant cette période devraient être considérés comme des agents polyvalents capables de s'ajuster à toutes les *fonctions de gestion* de l'entreprise. On aurait ainsi un *marché de l'emploi unique* avec des cadres préparés à accéder à toutes les activités de gestion. Si cette universalité de l'emploi était complétée par le principe que personne ne peut accéder immédiatement au poste laissé vacant par son supérieur direct, on aurait créé les conditions nécessaires et peut-être suffisantes pour que chaque cadre centre ses efforts sur l'entreprise et renonce à chercher de l'avancement à travers le gonflement du service auquel il est affecté.

Cette conception dialectique et pluraliste de l'emploi n'est pas une panacée. Elle constitue toutefois une des conditions indispensables pour que nos entreprises et notre économie puissent développer sans entrave des activités nouvelles tout en supprimant impitoyablement celles qui deviennent inutiles. Si la rigidité actuelle en matière d'emploi devait se prolonger, nous ne voyons pas comment il sera possible de juguler l'angoisse, et plus tard l'agressivité, que le personnel ressent lorsqu'il pense aux conséquences humaines et sociales du progrès accéléré de la technologie moderne.

Un numéro spécial de la

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

« L'Inde et la Suisse — Problèmes du Tiers-Monde »

P. GOETSCHIN: Avant-propos.
J. FREYMOND: La Suisse et les pays en voie de développement.
J.-L. CHAMBARD: Les castes dans l'Inde moderne, leur place dans la vie politique et économique.
G. ÉTIENNE: Le développement économique de l'Inde.
H. SCHINDLER: L'Indo-Swiss Training Centre de Chandigarh.
H. BUEHLER: Les accords de crédit entre la Confédération suisse et l'Inde.
Fr. SALGAT: L'expérience de l'aménagement hydro-électrique de Koyna.
V. UMBRICHT: Problèmes liés aux investissements étrangers en Inde.

Ce numéro spécial édité par la SOCIÉTÉ d'ÉTUDES ÉCONOMIQUES et SOCIALES, Lausanne, en collaboration avec l'Institut universitaire de Hautes Etudes internationales, Genève, publie les exposés d'un récent séminaire de cet institut.

Fr. s. 15.— (Etranger Fr. s. 17.—)

Ed. Société d'études économiques et sociales, 5, place de la Cathédrale, 1005 Lausanne, tél. 22 11 47, c.c.p. 10 - 7100 Lausanne