

Relations industrielles Industrial Relations



L'embauchage

Germain Giroux

Volume 5, numéro 1, septembre–octobre 1949

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1023267ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1023267ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Giroux, G. (1949). L'embauchage. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 5(1), 7–9. <https://doi.org/10.7202/1023267ar>

renoncer à leur liberté individuelle, soit au profit de l'Etat, soit au profit des organisations professionnelles. Ils ont obtenu, en revanche, un statut qui leur permettra de mener une vie digne de

l'homme et de devenir ainsi des membres actifs de la société. C'est du moins le but vers lequel tendent les sociétés démocratiques les plus représentatives du progrès social.

L'EMBAUCHAGE

GERMAIN GIROUX

Dans toutes les entreprises, on trouve des biens immobiliers entretenus avec soin. Pour ce faire, on organise des services spécialisés d'achat, de production ou de transformation, de vente ou de distribution. Il est impossible d'obtenir le profit espéré sans tenir compte du principal facteur: le personnel.

Gérer, c'est organiser, diriger et contrôler. Si on admet la nécessité du capital humain dans l'entreprise, on se doit de reconnaître l'urgence du besoin d'une organisation et d'un contrôle rationnel de l'embauchage du personnel. Et parmi les problèmes que pose à toute firme la direction de son personnel, l'embauchage n'en est pas le moindre.

L'entrepreneur cherche à pousser au maximum l'utilisation de tous les potentiels par une multitude de moyens et de procédés, dont l'application méthodique ne peut être faite souvent que par une main-d'oeuvre spécialisée et experte. Le travailleur n'est pas seulement une unité de travail ou un numéro, mais il est également une capacité, une adhésion, une entité, bref une valeur humaine qu'il faut étudier, diriger, instruire et contrôler, et cela dès les premiers instants de son entrée dans l'usine.

Importance et divers modes de l'embauchage

L'embauchage, comme l'écrit Léon Bourdel, « c'est la création de la collaboration humaine et le choix de l'élément qui renouvelle et vivifie, c'est cet appel dans l'inconnu, d'où va dépendre la prospérité ou la ruine de l'entreprise »

Si le choix d'un métier est l'un des actes les plus importants de la vie, le choix des collaborateurs est aussi important pour la réussite d'une entreprise, car il y a interaction entre l'ouvrier et le patron. Il ne faudrait pas accorder moins de soin à choisir des collaborateurs qu'on en accorde au choix d'une machine ou d'un outil. Puisqu'on recherche un collaborateur, il serait préférable de parler de sélection du personnel.

Il est important de procéder à un embau-

chage qui soit adéquat au triple point de vue individuel, social et économique.

Chacun est guidé dans sa recherche du bonheur par ses goûts, son caractère, ses aptitudes et ses intérêts individuels. Une sélection méthodique tient compte de ces facteurs très humains en affectant un ouvrier à un poste pour lequel il semble naturellement doué. Assigné à une tâche qui lui plaît et lui convient, le travailleur y donne un meilleur rendement.

Sur le plan social, la sélection doit envisager la sécurité du travailleur en évitant à l'homme les accidents occasionnés par l'incompétence, l'état physiologique ou psychique. Par là même, une saine sélection prévient les causes qui détruisent la santé physique et morale de l'ouvrier par l'élimination des éléments anormaux ou indésirables, par le rejet des sujets dont l'état physique est incompatible avec les exigences du travail à accomplir. Il y a aussi certains mésadaptés, inconstants ou instables qui sont très souvent un grand problème non seulement pour l'industrie mais aussi pour la communauté, car ils deviennent facilement des facteurs de désordre et des ennemis de la paix industrielle.

Nous pouvons avancer que, sur le plan économique, une sélection méthodique de la main-d'oeuvre a pour résultat une productivité maintenue et accrue, une plus grande stabilité d'emploi, une qualité supérieure de production, des salaires plus équitables et en même temps une diminution du prix de revient, par suite d'un remplacement moins rapide du personnel.

Diverses méthodes d'embauchage

Dans le système empirique, on engage le premier venu d'après l'impression du moment. Cette méthode est à la merci, très souvent, de maints facteurs incontrôlés. Elle est superficielle, hasardeuse et souvent erronée, parce qu'elle ne tient pas compte des diverses composantes du facteur humain.

Par ailleurs, on peut s'efforcer de choisir un

travailleur parce qu'il possède les qualifications et les aptitudes pour accomplir son futur travail efficacement, mais sans lui procurer aucun moyen de se former. Ici l'incapacité de l'ouvrier apparaît souvent tardivement, occasionnant une charge à l'entreprise et parfois une nuisance à la collectivité.

L'idéal est de rechercher les aptitudes de l'aspirant afin de mieux l'adapter à sa tâche, tout en lui procurant les moyens de formation et de développement. Un tel embauchage ne saurait se faire sans l'emploi de moyens pour découvrir la situation où le candidat a le plus de chance de s'adapter.

La monographie professionnelle

La monographie professionnelle est l'analyse d'un travail à accomplir par l'étude des différents facteurs qui affectent l'employé dans l'accomplissement d'une tâche et en conditionnent l'admission. Elle doit faire connaître le genre de travail avec ses aspects particuliers, les aptitudes physiques et psychiques requises pour l'effectuer.

L'établissement d'une monographie présuppose une connaissance des points de vue technique, physiologique, psychique et aussi médical d'une tâche, tous des facteurs qui conditionnent l'admission à un emploi. L'observation et l'expérimentation sont des guides sûrs dans la composition de cette analyse, qui comprend les principaux points suivants: l'identification de la tâche, la description des devoirs et des responsabilités inhérentes à cette fonction, la composition de la liste des conditions de travail: le lieu, les heures, le caractère et la permanence du travail, la position du travailleur; la recherche des qualifications requises, telles que les aptitudes physiques, intellectuelles ou psychiques; l'établissement d'un programme de formation et de promotion ou d'avancement; la fixation des termes d'embauchage et du système de salaire; enfin il faut imaginer la personnalité de l'ouvrier i.e. l'apparence ou l'éducation qu'il doit avoir, la nécessité d'être bilingue ou unilingue, avec un esprit d'initiative ou servile, etc.

Ces items forment une partie des détails à inscrire dans une monographie professionnelle. Cette description doit faire connaître tous les aspects d'une occupation à remplir, la situant dans une entreprise déterminée. Pour composer cet instrument indispensable, on consultera les contremaîtres, les ouvriers compétents, tout en accomplissant la tâche soi-même, si on le peut, durant quelque temps.

Les sources de recrutement

Ici, point n'est besoin de s'étendre longuement. Elles sont de deux grandes catégories: intérieures et extérieures. Parmi les sources intérieures, il y a les promotions et les transferts, ainsi que les recommandations faites par les employés. Les principales sources extérieures sont: les anciens employés, les amis, les écoles, les bureaux de placement gouvernementaux ou privés, les unions ouvrières, les annonces classifiées, les recruteurs, les clubs, les associations, etc. Toutes ces sources n'ont pas la même valeur. Elles peuvent varier d'une localité à une autre. Il importe d'en vérifier les résultats afin de fournir à l'industrie des ouvriers compétents, aptes à satisfaire aux exigences d'une tâche.

La formule d'application

Cette formule sert de base pour tenter de découvrir si les qualifications du candidat correspondent aux exigences de la monographie. Elle doit être adaptée aux caractéristiques propres à un emploi et rédigée soigneusement. Il est de pratique courante de diviser la formule d'application en cinq parties distinctes: l'état civil, la formation scolaire, la formation professionnelle, l'énumération des emplois antérieurs et les renseignements personnels supplémentaires. Une fois ce document important rempli, il est alors plus facile de passer à l'entrevue.

L'entrevue

L'entrevue est un art. Cet art consiste dans une habileté générale combinée avec un ensemble d'aptitudes, de connaissances et d'expérience ayant pour but d'acquiescer de l'information tout en fournissant au candidat l'information désirée. L'étude des règles générales de la psychologie aide à éviter les erreurs grossières, à concentrer l'attention sur les faits intéressants et à contrôler les assertions de l'aspirant. Il n'y a pas de procédure fixe à suivre, car chaque candidat constitue un cas particulier.

Une bonne entrevue doit reposer sur la collaboration et la confiance mutuelle. L'aspirant doit être traité avec égard. C'est un point important, car en cas d'embauchage le candidat sera un collaborateur plus sincère, tandis qu'en cas de rejet il gardera une bonne impression de son entrevue. Autant que possible, afin d'aider le postulant à se sentir à son aise, les entrevues seront privées. Sans être dominatrice, la personne qui dirige la rencontre ne doit pas permettre que l'aspirant prenne la direction de l'entretien. Pour cela, il faut savoir écouter et parler au moment

opportun afin d'orienter la conversation vers l'échange des informations désirées.

Il peut y avoir une entrevue préliminaire, où il est relativement facile de rejeter les candidats jugés inaptes. Si une entrevue finale est décidée, elle a lieu ordinairement après les séances des tests et de l'examen médical, lesquels donnent une idée plus exacte de la valeur du candidat.

Les tests

Les tests sont un instrument qui sert à dépister et à mesurer de façon relative les aptitudes d'un candidat. Ils sont un guide, un moyen, et non une fin par eux-mêmes, pour mieux juger et estimer. Pour obtenir un résultat appréciable, il est nécessaire que le psychotechnicien connaisse les exigences du métier et puisse en mesurer la portée. Ce qui revient à dire qu'un test s'appuie davantage sur l'expérimentation que sur le raisonnement, vu que le test représente avec le plus de fidélité possible l'essentiel de la tâche à accomplir, ou qu'il vérifie le niveau de chaque fonction par suite d'une décomposition d'un travail en chacun de ses éléments fonctionnels. Un test, pour être valable, doit traduire en unités mesurables les facteurs psychologiques d'un travail. Avant d'appliquer des tests, il faut en contrôler la valeur. On applique ces tests à des ouvriers compétents pour en connaître la valeur relative, car autrement on court le risque de travailler dans le vague.

La classification des tests par rapport à son objet sont de trois grandes catégories: les tests d'aptitude, les tests d'exécution du travail et les tests de personnalité.

Les tests d'aptitude mesurent la capacité latente d'un candidat à parfaire un apprentissage si les moyens d'entraînement lui sont fournis. Ils sont de différentes catégories: les aptitudes intellectuelles, les aptitudes sensorielles et motrices.

Dans ce dernier cas, nous avons les tests d'aptitude et d'habileté spéciale, les tests de dextérité et de manipulation et les tests d'exécution, complétés le plus souvent par les tests de personnalité.

Je ne m'appliquerai pas à vous décrire les différentes sortes de tests applicables dans l'industrie, en usage tant au Canada qu'aux Etats-Unis. Il y en a pour tous les besoins. Dans les tests, ce n'est pas tant la quantité des formes qui importe que la qualité et le rendement du test choisi. Si le candidat montre par les tests qu'il possède les aptitudes requises, on peut alors le diriger vers l'examen médical.

L'examen médical

Le travail d'un employé est plus efficace si sa santé est bonne. La continuité de son emploi,

la quantité et la qualité de son travail sont en relation très étroite avec son état physiologique. La maladie physique et le malaise moral sont les grands maux qui affectent tout travailleur. Les risques inhérents au machinisme ont augmenté les accidents, les maladies industrielles, les causes d'épuisement, etc. L'élimination des candidats physiquement inaptes répond à un besoin de sécurité individuelle et collective. Il revient au médecin d'expliquer en quoi consiste cet examen médical d'embauchage. Qu'il soit cependant permis de dire que cet examen doit se faire pour dépister toutes les prédispositions de l'aspirant à provoquer des accidents ou à contracter des maladies industrielles. Et le médecin, dans ce cas, recourt avec avantage à la monographie professionnelle.

Le placement

L'embauchage se termine avec l'admission de l'ouvrier dans le personnel et son introduction à sa tâche. Il faut faire en sorte que chaque nouvel employé sente qu'il est membre de l'entreprise afin que chacun donne au groupe sa collaboration et son rendement total. Il importe d'introduire l'ouvrier afin de lui montrer qu'il n'est pas un intrus mais plutôt un aide appréciable, un nouveau compagnon nécessaire à la production.

Conclusion

Voilà les grandes lignes d'une procédure d'embauchage idéale. Avec une telle méthode, on est loin du temps de la « bonne franquette » où l'on se contentait d'engager « à la porte ». Un tel système convient parfaitement aux aspirations de l'ouvrier et aux besoins de l'industriel. L'un voit sa personnalité reconnue tandis que l'autre y trouve un profit appréciable. Il est prouvé aujourd'hui que le personnel d'une industrie est plus qu'un simple item du bilan. Un tel système de sélection facilite la reconnaissance de la valeur potentielle de la main-d'oeuvre désirée, tout en permettant l'élimination des « floaters », i.e. de ces ouvriers qui se promènent d'industrie en industrie comme un papillon de fleur en fleur. Cette catégorie d'ouvriers amène un processus d'inflation inutile, grève le budget d'une industrie et concourt très souvent à altérer le moral du personnel et à menacer la paix industrielle. Enfin, une sélection rationnelle du personnel signifie pour le patron une économie appréciable dans le coût de formation, un taux moindre dans le remplacement du personnel, une stabilité de main-d'oeuvre plus sûre et un prix de revient plus faible lui permettant d'affronter plus facilement une concurrence de plus en plus forte.