

# Évaluation des facteurs techniques et humains dans la direction

Emile Gosselin

Volume 7, Number 3, June 1952

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1023047ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1023047ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

## ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Gosselin, E. (1952). Évaluation des facteurs techniques et humains dans la direction. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 7(3), 152–167.  
<https://doi.org/10.7202/1023047ar>

## Article abstract

Le travailleur n'est pas une partie de la machine industrielle, un outil dont la valeur est uniquement mesurée par les dollars de production; c'est pour cette raison qu'il ne peut répondre mathématiquement aux stimulants imposés par la gérance seule. Il doit pouvoir se sentir considéré comme un homme, un être humain et non seulement comme un instrument à la production. Il aime à être consulté et apprécie qu'on tienne compte de son opinion; il veut se sentir intégré à l'entreprise. Dans une telle atmosphère de collaboration, les relations patronales-ouvrières seront meilleures et les difficultés au sein de l'entreprise seront amoindries comme l'auteur le démontre par un exemple qu'il présente au lecteur. Il expose brièvement quelques principes susceptibles d'améliorer les relations entre la direction et ses employés. Il indique les fonctions de l'entreprise, le rôle de l'autorité et les conditions de son exercice. La direction ne peut être efficace que si elle tient compte des aspirations du travailleur et du syndicat.

# Evaluation des facteurs techniques et humains dans la direction

Emile Gosselin

*Le travailleur n'est pas une partie de la machine industrielle, un outil dont la valeur est uniquement mesurée par les dollars de production; c'est pour cette raison qu'il ne peut répondre mathématiquement aux stimulants imposés par la gérance seule. Il doit pouvoir se sentir considéré comme un homme, un être humain et non seulement comme un instrument à la production. Il aime à être consulté et apprécie qu'on tienne compte de son opinion; il veut se sentir intégré à l'entreprise. Dans une telle atmosphère de collaboration, les relations patronales-ouvrières seront meilleures et les difficultés au sein de l'entreprise seront amoindries comme l'auteur le démontre par un exemple qu'il présente au lecteur. Il expose brièvement quelques principes susceptibles d'améliorer les relations entre la direction et ses employés. Il indique les fonctions de l'entreprise, le rôle de l'autorité et les conditions de son exercice. La direction ne peut être efficace que si elle tient compte des aspirations du travailleur et du syndicat.*

Pour produire, il faut un système coordonné dont la complexité varie d'après les besoins des participants, la nature du produit, ou l'étendue du marché. Dans ce système, les besoins et les stages de la production déterminent la place exacte de chaque élément, hommes et machines, dans la structure. Cette coordination exige de chaque partie du grand tout des opérations définies et l'agencement de tous les efforts vers l'accomplissement de la raison d'être de l'établissement. Quels sont ces principes capables d'assurer des relations harmonieuses au cours de la production ?

## La logique du coût de revient

Bon nombre de nos établissements, usines, manufactures semblent accepter entièrement

GOSSELIN, EMILE, licencié en droit (Montréal), M.A. en économique (Toronto), secrétaire du Département de relations industrielles de Laval, chargé du cours d'économique du travail et directeur des recherches en relations industrielles.

le principe que la production consiste dans un agencement purement technique des éléments matériels et humains qui concourent à la réalisation du produit. La seule logique que l'on y décèle repose sur le coût de revient et le profit. Selon cette logique « rationnelle », il faut rendre la production la moins coûteuse, et la plus profitable possible. Alors, dit-on, seul l'employeur est en mesure d'atteindre effectivement ces objectifs. Il serait vain de partager semblables responsabilités avec les ouvriers.

L'employeur seul peut alors assigner un rôle à l'ouvrier dont la présence ne se justifie que par sa productivité. Pour inviter l'exécutant à jouer son rôle économique, on lui fixe un salaire, seule mesure de son efficacité et de son progrès. Le patron veut le plus haut profit: voilà pourquoi il bâtit ses usines. L'ouvrier ne vient à l'usine que pour toucher la plus haute paie possible. L'équation économique est donc parfaite: le plus haut gain possible constitue le seul stimulant du dirigeant et de son employé. Mais cette équation aboutit par le fait même à la consécration de la séparation entre les dirigeants de l'entreprise et leurs ouvriers.

Cette logique enracinée dans le plus haut gain possible dépouille la production de tout son aspect humain. Ne travaillant alors essentiellement que pour un salaire fondé sur la productivité, l'ouvrier affecté à la production laisse à la direction seule le soin de décider, non seulement de l'objet, mais encore de la nature même de toutes ses activités, et ce à chaque instant. Un employeur me déclarait récemment que la direction n'avait nullement à tenir compte des opinions de ses travailleurs quand elle avait à leur assigner des tâches. « De temps à autre, nous avons à écouter leurs griefs, car autrement l'Union nous causerait bien du trouble. Mais si les choses continuent ainsi, les ouvriers vont mener partout. Ils devraient plutôt comprendre qu'on ne les engage pas pour leurs opinions, mais pour leur capacité de travailler. C'est nous qui prenons les risques. C'est à nous de diriger. Les ouvriers devraient travailler davantage au lieu de parlementer. Ils devraient nous aider à réaliser de bons profits. C'est seulement ainsi que nous pourrions leur payer des salaires. Qu'ils travaillent donc avec énergie, et nous, de la direction, sommes bien capables de les diriger, sans avoir à demander l'avis de Pierre, Jean ou Jacques. »

L'appât du gain et du salaire devenant la seule raison d'être de l'entreprise, le travailleur s'engage à accepter les moyens officiels établis unilatéralement par la direction pour atteindre à la plus haute productivité. L'ouvrier n'est plus alors qu'un jeton sur un damier, une

parcelle de la machine, un outil dont la seule valeur intrinsèque n'est mesurée que par les dollars de la production. Le capital commande et prend les risques du profit. Le travail obéit sans discuter. Alors la raison d'être de l'entreprise s'identifie avec les désirs des dirigeants. Trop jaloux des prérogatives de la direction, trop intéressé à lui retenir un droit absolu de commandement, on en vient malheureusement à oublier que la véritable collaboration entre toutes les parties à la production de même que la plus haute productivité ne peuvent résulter des décisions unilatérales du capital.

### **Le facteur humain**

De semblables principes de production « rationnelle » laissent dans l'oubli le facteur humain, car le travailleur n'étant pas une machine, ne peut répondre de façon mathématique aux stimulants imposés par la direction seule. *Toute entreprise constitue un milieu social, donc engendre des relations dont la nature peut contrecarrer les buts économiques, si dans l'agencement des tâches et dans l'amélioration des techniques on néglige les sentiments des travailleurs.*

Pour réussir, toute organisation doit créer parmi ses membres un véritable esprit de corps. En d'autres termes, non seulement faut-il que la structure de l'entreprise facilite la prise de décisions capables de satisfaire les besoins des consommateurs et des actionnaires, mais elle doit encore rendre possible des relations harmonieuses entre la direction, chaque ouvrier et les associations. La qualité de ces relations humaines dépendra d'un nombre de facteurs interdépendants et difficiles à analyser séparément mais qu'il convient de commenter dans leur ordre logique: 1° attitude adoptée par les dirigeants et les travailleurs vis-à-vis les buts de l'entreprise; 2° nature et fonction même de l'autorité dans l'usine; 3° voies d'information ou de communication entre tous les participants à la Production.

### **DES BUTS BIEN DEFINIS ET ACCEPTES**

De bonnes relations humaines dans l'entreprise exigent tout d'abord que chacun sache à quoi s'en tenir sur les buts poursuivis par les différents participants. Il faut de plus que ces buts ne deviennent jamais irréconciliables. Au cas de conflit entre les objectifs ou entre les moyens alternatifs de les atteindre, l'entreprise elle-même doit faciliter leur solution.

### **Importance de préciser les objectifs économiques et humains**

Si l'harmonie des relations au sein d'un organisme économique dépend largement de l'attitude qu'adoptent en fait les dirigeants et les travailleurs envers les buts poursuivis, il importe à ce stage de bien indiquer que les objectifs eux-mêmes ainsi que les motifs de les atteindre ne sont pas tous d'ordre purement économique. « Il me faut sans doute une bonne comptabilité et des hommes de confiance capables de produire efficacement », me déclarait un jour un industriel. « Sans profit, je ne pourrais pas opérer. Mais l'argent et le profit ne peuvent pas satisfaire toutes les ambitions d'un industriel. J'ai une famille, une situation sociale, et sans bénéfices réalisés, je ne pourrais pas répondre à mes ambitions et pourvoir aux besoins de ceux qui m'entourent. »

Le même industriel me disait ensuite que la gestion de l'établissement le mettait en contact avec une foule de gens et l'amenait à discuter avec eux de nombre de sujets qu'ils avaient en commun. Ainsi il occupait des fonctions dans les associations financières, commerciales et autres; il jugeait très important, pour lui et pour ses affaires, le bon accomplissement de toutes les fonctions sociales qu'on lui confiait. Venir chaque jour à l'usine lui donnait l'impression de rendre service à la société, aux siens ainsi qu'aux travailleurs qu'il dirigeait. « Je n'aime pas à conduire, pour le plaisir de conduire. C'est peut-être difficile à expliquer, mais j'aime surtout à m'entourer de bons hommes qui ont leurs idées, mais qui peuvent à la fin s'entendre sur des décisions et travailler ensuite tous d'un commun accord à les réaliser. Travailler, c'est toujours pénible, mais travailler tous ensemble, ça devient presque un plaisir, quand on sait où l'on va, et que l'on est bien supporté. »

C'est sans doute un fait difficile à admettre, mais les dollars laissés à eux-mêmes sont incapables par leur seule vertu d'animer le système économique. On ne peut ignorer le fait humain. Patrons et ouvriers sont entraînés sans doute par l'attrait du profit ou du salaire réalisé; nous devons, cependant, reconnaître la profonde influence sur les participants de considérations telles que réputation, prestige, désir de se maintenir en fonction, sens social, ambitions personnelles, et d'une foule de stimulants ou d'objectifs qui ont peu ou rien à voir avec les purs raisonnements de l'Économie. Une bonne comptabilité empêche précisément nombre de ces considérations d'avoir un effet néfaste sur la bonne conduite des affaires; l'avènement de la Comptabilité et de l'Économie, toutefois, ne supprimera jamais l'aspect humain dans l'acte de production.

S'il est vrai que les membres d'une entreprise ont une foule d'objectifs non-économiques, il est important de procéder d'abord à un choix et de toujours réaliser, avant et au moment même de la production, que les moyens d'atteindre les objectifs choisis doivent être adaptés aux fins poursuivies, même s'ils comportent des coûts et des activités que l'on pourrait éviter au sens strictement économique du mot. *L'entreprise nous apparaît en effet comme un système qui tend vers un équilibre toujours influencé par les variations du marché, le support des actionnaires, le bon vouloir des dirigeants et la coopération des employés.*

### Quelques solutions

L'entreprise a très peu d'influence sur les forces elles-mêmes du marché, mais ses dirigeants ont plein pouvoir sur sa structure de production. Si les dirigeants et les travailleurs ne veulent jamais s'avouer les buts qu'ils poursuivent, l'entente est impossible au sein de la structure. Pour un temps peut-être, sera-t-il possible à l'une des parties de traiter l'autre en victime et de l'exploiter, mais le goût de la revanche serait trop précieusement conservé pour permettre l'amélioration des relations dans l'entreprise sans changement d'attitude de part et d'autre. Une autre solution, beaucoup plus fructueuse en bonnes relations humaines, en productivité et en dividendes, consiste à proposer aux dirigeants et aux employés une série d'objectifs, un code de relations humaines, un ensemble de normes sur lesquelles ils pourraient s'entendre de part et d'autre:

I. — Travailler tous ensemble à hausser la productivité et en faire bénéficier la main-d'oeuvre, soit par des augmentations de salaires, soit par des mesures de sécurité sociale sur le plan de l'entreprise. D'autre part le capital investi a également droit à une rémunération raisonnable, mais à ce sujet il faut reconnaître que les travailleurs n'ont pas à compenser par des réductions de salaires les erreurs de jugement des actionnaires ou des directeurs. Une saine économie se concilie mal les entreprises déficitaires dont l'état actuel est dû à une mauvaise orientation des capitaux, ou à une gestion négligeante de la production.

II. — Admettre que la satisfaction raisonnable des besoins humains réalisé par la destruction des concurrents, l'accaparement du marché, l'appauvrissement de la main-d'oeuvre ou du consommateur, amène à la longue la destruction de l'économie elle-même.

III. — Admettre que la satisfaction raisonnable des besoins humains (qui s'affirment lors de la production tant pour les dirigeants

que pour les travailleurs) est elle-même un objectif de l'acte de production; admettre également que s'il en résulte des coûts additionnels, ils doivent être compensés, soit par une gestion plus efficace, soit par une coopération plus intime des éléments, soit par un prix plus élevé au consommateur. Il serait, en effet, souverainement injuste de la part du consommateur de réclamer des prix inférieurs si l'effet final devait dégrader les êtres humains que sont les producteurs. Il serait également injuste pour le travailleur ou le dirigeant de souffrir de mauvaises conditions lors de la production parce qu'une mauvaise gestion ou un défaut de coopération empêchent la réduction des coûts et par conséquent la réalisation des objectifs humains.

IV. — Admettre que l'ouvrier est en droit de réclamer que sa tâche l'aide à développer ses capacités personnelles et ses aptitudes. L'ouvrier doit réaliser que ses supérieurs portent un grand intérêt en lui, qu'on le considère en tant qu'homme, et non seulement en tant que producteur. Par son attitude et son comportement, l'employeur doit démontrer que l'ouvrier est le premier artisan de son bien-être. Or, il n'est pas de droit divin que l'ouvrier réalise son bien-être par l'exécution parfaite des ordres de ses supérieurs sans jamais demander à être consulté. Il n'est pas non plus prouvé que seules les décisions unilatérales de la direction, sans consultation préalable de l'ouvrier ou de son union et sans compte tenu de leurs sentiments, soient capables d'assurer le plus haut rendement de l'entreprise, les plus hauts dividendes possibles et les plus grands bienfaits à la société.

### L'AUTORITE

Nous admettons tous le besoin de l'autorité, condition essentielle de la production. Il faut en effet coordonner toutes les activités dans la structure de façon à maintenir un équilibre stable entre tous les éléments qui concourent à la réalisation du produit. Quel que soit le régime politique ou économique sous lequel nous vivions, il y aura toujours quelqu'un à la tête de la hiérarchie. Sa responsabilité sera précisément d'orienter l'entreprise, de décider en dernier lieu de la nature de la production, d'assigner à chaque participant ses responsabilités et enfin, de résoudre les conflits ou d'atténuer les frictions qui peuvent naître entre les membres de l'entreprise.

### Conditions d'efficacité

#### a) Capacité

Le soin que l'on prend de bien partager les responsabilités de la production entre tous les niveaux de la direction doit se compléter par

un choix très judicieux des dirigeants eux-mêmes. Ce n'est pas tout de créer des postes et de confier à certaines personnes le pouvoir de commander, il faut surtout s'assurer de leur capacité de diriger. Toute la coopération à l'intérieur d'un établissement naît en premier lieu du fait que les participants reconnaissent dans leurs dirigeants et en eux-mêmes la capacité d'accomplir certaines tâches sensées, tant sous l'angle économique que sous l'angle des relations humaines. Toutefois trop de gens croient que parce qu'ils détiennent un poste d'autorité ils ont de l'autorité. J'ai eu l'occasion de découvrir dans certains établissements des personnes qui en fait commandaient, mais qui n'avaient reçu aucun mandat à cet effet. L'autorité est chose si naturelle à l'homme, qu'il la crée lorsqu'elle n'existe pas ou qu'elle est mal exercée.

#### **b) Acceptation**

L'une des conditions de l'efficacité de l'autorité réside non seulement dans le fait qu'elle est attachée à certains postes et confiée à des personnes bien déterminées mais encore dans le fait qu'elle doit être acceptée par chaque individu qui en est le sujet. *Pour faire accepter leur autorité avec le maximum d'efficacité, les dirigeants*, qu'il s'agisse du président ou du dernier des contremaîtres, doivent tout d'abord savoir exactement ce qu'ils ont à faire, et doivent être capables de formuler précisément leurs objectifs. Ceci est excessivement important, si l'on veut confier des tâches productives aux co-participants. Mais ce qui est tout aussi important que de rendre clairs les objectifs et les commandements, c'est de s'assurer que les exécutants à tous les niveaux comprennent bien les directives. Des batailles furent perdues faute de clarté et de précision dans les ordres, et aussi faute de compréhension des directives même les plus claires.

#### **c) Compte tenu des sentiments**

Les directives des dirigeants doivent, de plus, être compatibles avec les sentiments personnels ou collectifs des dirigés. Un travailleur, et, en général, un subalterne, peut, en effet, très bien saisir un ordre, mais le mal exécuter ou refuser tout simplement d'agir. Personne n'est automatiquement porté à accepter sans discussion le jugement des dirigeants sur la valeur de leurs ordres. Un exécutant craint souvent que tel geste exigé ne nuise à ses intérêts personnels, par exemple, à sa santé, à sa carrière future. Lorsque le même sentiment se propage à tout un groupe, il peut en résulter des ralentissements, des gaspillages de matériel, des grèves. Il est donc très important pour les dirigeants

de pressentir le sentiment de leurs travailleurs, surtout avant de prendre ces décisions qui, à leurs yeux, ont une importance personnelle.

Ce qui compte, en résumé, c'est le sentiment du travailleur. S'il croit que l'autorité contrecarre ses intérêts personnels, ou ceux qu'il partage avec d'autres, tel son droit d'association, le travailleur se tiendra sur la défensive et sera réticent. Si les travailleurs se coalisent par effet de réaction, on les verra réclamer de façon très agressive des remèdes souvent coûteux à un moment donné, et ce, très souvent, à cause de la longue négligence de la direction.

#### d) Consultation

Pour remplir leur rôle avec efficacité, les dirigeants doivent tenir compte des sentiments du travailleur. Ils doivent s'assurer que leurs décisions sont bien formulées et bien expliquées aux niveaux inférieurs et que le sens en a bien été saisi par les exécutants. S'il y a danger que les ordres donnés viennent en conflit avec les sentiments personnels et collectifs des personnes affectées par ces décisions, il est important d'accroître le nombre des consultations entre inférieurs et supérieurs. Jamais, cependant, un ordre affectant la situation personnelle d'un participant, ne devrait être donné sans qu'un délai préalable n'ait été accordé; c'est au cours de ce délai, en effet, que l'on pourra discuter de la nature du changement, de sa nécessité, de son effet probable, du réajustement qui s'ensuivra pour les personnes affectées. Ainsi on s'assurera un haut degré de stabilité émotionnelle chez les travailleurs et l'on réduira d'autant le nombre des griefs.

### Qualités nécessaires chez les dirigeants

Le choix des dirigeants de l'entreprise, à tous les niveaux de la production, est d'une importance capitale. L'action de diriger nécessite sans doute une structure bien agencée, des programmes d'action bien définis, mais elle repose fondamentalement sur la décision de tous les participants d'unir leurs efforts pour l'obtention de fins désirées. En d'autres termes, les dirigeants doivent non seulement faire accepter les fins poursuivies par l'entreprise, mais ils doivent créer parmi tous les participants un véritable intérêt dans l'accomplissement des tâches, ainsi que le sentiment de travailler comme une véritable équipe. Pour cela, il faut que les dirigeants soient doués de certaines aptitudes que je me contenterai de commenter brièvement.

1) — Etre capable d'apprécier et comprendre la nature humaine des participants. Le dirigeant doit éviter d'être arrogant. Il doit plu-

tôt chercher à comprendre le point de vue de ceux qui sont sous son contrôle. Il doit être facile d'accès, courtois, patient, amical avec tous.

2) — Avoir le sens du devoir. Le dirigeant, surtout celui que l'on trouve dans les hauts échelons de la direction, se donne à l'accomplissement le plus efficace possible de sa tâche. Il reste ouvert au progrès. Il doit être capable d'accomplir son oeuvre avec dynamisme et de faire rejaillir son enthousiasme sur ses subalternes; il doit toutefois, le faire avec l'idée que son rôle est éminemment social et que son devoir il doit l'accomplir non seulement envers les propriétaires, mais également envers les travailleurs, les considérant comme de véritables associés, tant sur le plan de la production que sur le plan humain.

3) — Avoir beaucoup de souplesse dans l'adaptation des personnes et des programmes d'action. Le dirigeant doit non seulement avoir une vue très nette de ce qu'il doit accomplir, mais dans l'agencement des programmes et des tâches, il doit éviter une trop grande rigidité. S'il s'aperçoit qu'une ligne de conduite offre trop de résistance, il doit être capable de reformuler soit ses objectifs, soit les moyens de les atteindre. Le dirigeant doit donc toujours garder son sang-froid en face des difficultés soudaines. Il devra avoir l'esprit inventif, et savoir toujours maintenir ses contacts personnels avec les individus et les groupes. Il doit prendre avantage des conseils des co-participants, en créant à chaque niveau approprié des organes de consultation dont la tâche sera précisément de l'informer de la bonne marche des opérations et de l'attitude des participants, ou encore de le conseiller lorsque des changements seront devenus nécessaires.

4) — Posséder la capacité d'évaluer à leur juste valeur les facteurs matériels et humains qui affectent les tâches qu'il contrôle, c'est-à-dire, avoir le sens de l'action, être capable de prendre une décision et de l'exécuter. Il faut pour cela un sens bien averti de l'observation et de la perception, une réelle capacité d'analyser et d'énoncer clairement les facteurs en cause, le courage de prendre toutes ses responsabilités, et finalement l'assurance de la collaboration de tous ceux qui auront à exécuter les décisions ainsi prises.

Cette brève énumération de quelques qualités que doit posséder le dirigeant indique bien le caractère profondément humain de l'acte de production. Le besoin d'ordre, de décision, de système dans l'entreprise, la nécessité pour chacun d'opérer à son propre niveau et en vue d'objectifs bien précis l'urgence d'obtenir une production qui représente bien les aspirations économiques et sociales des participants,

exigent en outre l'établissement de voies d'information et de communication adéquates entre toutes les personnes collaborant au produit.

### LES COMMUNICATIONS

Les voies de communication et d'information sont les différents moyens que les participants de l'entreprise possèdent pour entrer en contact les uns avec les autres. C'est par ces voies que s'élaborent les programmes, que se transmettent les ordres, que se communiquent les rapports. C'est également par ces mêmes voies que se propagent l'ardeur, le zèle, la conviction et la détermination de coopérer à la production comme sait le faire une véritable équipe. Ces voies sont le système nerveux de l'entreprise. Dans une petite entreprise, les communications sont peu compliquées. Elles sont simples, directes, très spontanées. Avec l'avènement d'une technologie et d'une division très avancée des tâches, de nombreux obstacles tendent à empêcher des relations très fréquentes entre dirigeants et travailleurs. D'autre part la nécessité de bonnes communications s'accroît avec la complexité de chaque entreprise. Décrire les différents systèmes de communication qui s'établissent lors de la production, juger leur utilité et leur valeur nous entraînerait dans un champ qui déborde les cadres de cette étude. Je m'attacherai donc surtout aux caractères que doit présenter un bon système de communication dans l'entreprise.

#### Caractères du système

##### a) Communications bi-latérales

Tout bon système de communication doit d'abord faciliter la prise des décisions et l'exécution des ordres; il prévoit entre autres choses la consultation des travailleurs par leurs supérieurs. Nous avons déjà vu que l'action de diriger implique autant l'acceptation des décisions et la volonté de coopérer, que la transmission intelligente des commandements. Il faut pour cela que les communications s'établissent dans les deux sens de la structure: de la direction aux travailleurs, et du travailleur à la direction. Ainsi établies, ces voies permettent alors un résultat représentant la participation de tous les éléments à la production. Bref, les voies de communication doivent atteindre tous les participants sans exception.

##### b) Voies définies et connues

Les modes de communiquer et de s'informer doivent être bien définis et connus de tous les participants. Ici nous touchons à la struc-

ture même de l'autorité, à la délégation des pouvoirs dans la structure et au partage des responsabilités. En un mot, lorsqu'un dirigeant prend une décision ou donne un ordre, il faut que ce soit dans la limite reconnue de ses attributions. S'il partage une responsabilité avec d'autres, ou encore, si ses décisions ont pour effet d'affecter les décisions, les ordres, les opérations dans d'autres secteurs de la structure, il doit établir des communications avec les dirigeants ou les groupes de travailleurs ainsi concernés. Sans insister sur le sujet, nous voyons déjà que les comités mixtes de production ainsi que les conférences fréquentes entre les contremaîtres ou les autres dirigeants peuvent jouer un grand rôle à cet égard.

#### c) Voies rapides

Il faut en outre veiller à ce que les voies de communication soient largement ouvertes à tous et à ce qu'elles facilitent des contacts fréquents et rapides entre tous les niveaux. Un travailleur ou un contremaître coopèrent bien s'ils s'aperçoivent que l'on tient compte de leurs idées, et surtout s'ils ont des contacts personnels assez fréquents avec leurs supérieurs. Si la direction prend trop de temps à discuter ou à reconnaître soit les suggestions, soit les mérites d'un travailleur, on sentira bientôt un relâchement dans la production, un manque d'enthousiasme contagieux et en général une attitude passive plutôt que réceptive chez les personnes affectées à la production.

#### d) Voies et climat social

Les voies de communication doivent enfin tenir compte du climat social de l'entreprise. On ne peut trop le répéter: *l'entreprise est d'abord et avant tout une structure sociale où s'agencent des personnes humaines beaucoup plus que des tâches.* La structure formelle telle qu'établie par la direction serait incapable par elle-même de créer un groupement humain viable, si elle ne tenait compte du comportement, des attitudes, des sentiments des travailleurs. Il faudra donc attacher de l'importance aux relations spontanées qui s'établissent par elles-mêmes au sein de l'entreprise. Une sage direction sait utiliser tous les facteurs qui agissent au cours de la production. Elle doit donc réaliser l'importance des groupes spontanés et des associations dans l'entreprise. Elle tient compte de l'influence et des idées qui émanent de ces chefs qui surgissent spontanément parmi les travailleurs. S'il est important pour les dirigeants d'avoir des contacts fréquents avec chaque individu en tant que producteur, la chose s'impose encore da-

vantage lorsqu'il s'agit de ces personnes choisies par les travailleurs pour la promotion et la défense de leurs intérêts communs; ainsi les voies de communication établies par l'entreprise ne peuvent ignorer le rôle du syndicat et de ses chefs.

### **Les dirigeants et le syndicat**

Les dirigeants ne peuvent traiter le syndicat et ses responsables comme des adversaires s'ils veulent réellement mettre à profit l'enthousiasme du travailleur. La direction devrait plutôt considérer le syndicat comme un allié dans la production. Elle devrait reconnaître dans le syndicat un complément à la hiérarchie telle qu'établie par les propriétaires. Il est donc important pour la direction d'éviter de se substituer au syndicat et d'en assumer tous les rôles. Si les dirigeants veulent des relations stables avec leurs travailleurs, il est bon qu'ils facilitent la stabilité du syndicat lui-même. Un syndicat stable est un syndicat avec lequel la direction veut coopérer. Pour obtenir ce genre de relations dans l'entreprise, il est impérieux pour la direction de communiquer fréquemment avec les chefs du syndicat, de les informer des changements à opérer dans la structure des opérations, de demander leur opinion sur les programmes à établir. C'est en créant un climat de coopération, plutôt que de revendication impatiente et agressive, que les dirigeants sauront le mieux préserver leurs prérogatives; ils permettront ainsi au syndicat de fournir un appoint précieux à l'expansion de la productivité. Ils lui confieront, de plus, et sans frais additionnels pour l'entreprise, une lourde responsabilité dans la création et le maintien de cet esprit de solidarité sans lequel la production perdrait son véritable caractère humain.

### **Témoignage**

Les pages qui précèdent sont en partie le résultat d'un stage de recherches dans les provinces maritimes, au cours duquel j'ai eu l'occasion de rencontrer des patrons qui appliquent avec succès les principes déjà énoncés. D'autres observations furent également faites au cours de recherches dans nos centres urbains. Il me plaît en particulier de raconter le cas d'un atelier où près de cent employés apprennent le poisson. Plusieurs fois, j'ai eu l'occasion de visiter cet établissement et d'interviewer les travailleurs et leurs dirigeants afin de mieux connaître les raisons de la bonne entente entre les participants. Nous nous entretenons du rôle de leur petite industrie dans le village, de la coopération dans l'atelier, du rôle du patron et de l'ouvrier. Je tenais

en main la preuve qu'il était possible, au moins dans ce cas particulier, pour un patron et ses ouvriers de bien s'entendre sur le plan de la production. Je puiserai dans mes notes de recherches le récit d'une entrevue avec le patron de cet atelier, car on y trouvera énoncées de façon bien simple les raisons du succès de cette entreprise. Je tiens à faire remarquer que ce récit fut en tout point corroboré par les témoignages des travailleurs eux-mêmes.

« Quand j'ai pris ce commerce, me dit le président de l'atelier, il n'y avait rien ici. Rien que des barques pourries dans des cabanes sans couverture. Et dans la place, tout autour, les jeunes flânaient dans les magasins. Les femmes restaient à la maison, quand leurs maris devaient partir pour de longs mois vers les grandes villes. La terre ne produit rien ici, à peine de quoi nourrir une vache, un cochon, et quelques poules, mais ça nous aide. Le bois disparaît. Dans 10 ans, ceux qui ont encore du bois debout seront sans revenu s'ils ont tout coupé leur réserve de forêt. C'est tout l'un, tout l'autre. Il faut à tout prix aider ce monde-là. »

« Dix ans passées, il n'y avait rien ici. Pas de pêche, ou à peu près pas. Le quai était à l'abandon, les gens s'en allaient ailleurs. Les pêcheurs étaient démoralisés. Moi, j'ai pensé qu'on pouvait faire quelque chose, si on voulait s'y mettre. J'avais quelques piastres, je connaissais tout mon monde ici, parce que je demeure sur la côte. Je les connais tous par leur petit nom. J'ai pensé que tous ensemble nous pouvions tout changer cette pauvreté en aisance. »

« Bien des gens ont une tête, mais c'est pour avaler tout ce qu'on leur raconte. L'histoire par ici, c'était qu'il n'y avait plus rien à faire, sauf de travailler à gages dans les villes. J'ai tout bien calculé; j'ai vu les pêcheurs un par un, et on a conclu qu'on pouvait encore essayer quelque chose. J'ai pensé vendre leur poisson frais à New York, dans les quarante-huit heures. On a essayé ça, et puis après pas mal d'embarras, ça c'est bien normal, on est arrivé à quelque chose. »

« J'ai 50, 60 employés, des fois moins, des fois plus; ça dépend de la pêche. Du mois d'avril à l'automne, il y a au moins cent personnes qui reçoivent de mes chèques. Je paye pour leur poisson, j'achète du bois pour les caisses d'emballage, j'achète la glace, j'emploie des transports, et, puis je paye mes ouvriers. »

« Tu vois: tous ces gars et ces filles sont assez satisfaits. Sans doute, ça ne marche pas toujours à leur goût, mais on travaille tous ensemble ici. Je n'ai pas grands secrets pour mes ouvriers et les pêcheurs. Ils savent que j'arrive ici à 6 a.m., et que je quitte l'usine à 10-11 heures le soir. Et puis

je travaille avec eux. Ça me rappelle qu'on est tous du même monde. Quand arrive un nouvel employé, je lui montre quoi faire et je m'intéresse à lui. Cinq ou six heures par jour, des fois plus longtemps, des fois moins, je taille le poisson avec mes ouvriers. On est comme une famille ici. Ils savent que je ne garde pas tout le profit pour moi. Je leur parle de mes affaires, et ils me content la leur. J'aime à donner une chance à mes hommes. J'essaie de les payer de façon à ce qu'ils prennent conscience d'eux-mêmes. Quand je paye, j'aime à les voir travailler, mais je ne les tue pas à l'ouvrage. »

« Le poisson, ça sent mauvais, mais on s'y fait. Ici, on nettoie le poisson, et on en fait des filets. Et puis on met les déchets sur un convoyeur. Un camion va jeter cela au loin. D'autres ouvriers concassent la glace pour emballer le poisson frais. Tous mes ouvriers savent quoi faire. Je n'ai pas besoin d'être là pour les faire travailler. J'aime ça leur donner de l'initiative. Regarde ce gars-là dans le camion: quand je l'ai pris ici, c'était zéro, et un peu moins. Eh bien! j'en ai fait un homme, ou plutôt je lui ai dit qu'il serait un homme s'il savait se conduire. Il a toute la responsabilité des camions et voit à leur entretien. Je contrôle ses dépenses, mais je sais qu'il y prend garde. »

« J'ai essayé ça l'esprit de famille, et ça marche. Moi, je ne crois pas à ça, des employeurs qui mènent leurs ouvriers à coups de pieds. C'est des hommes que je veux dans mes mains, pas seulement des machines. Je pense que si mon usine améliore leur sort, ils vont m'aider eux aussi à supporter l'entreprise. Ce que je leur donne d'une main, je le reçois bien de l'autre. »

« On discute ensemble les procédés de fabrication. Quand les gars ou les filles veulent une amélioration, on en discute sur place. C'est rare que je leur impose quelque chose. On en parle avant, et puis on est heureux ensuite. Si on se trompe, eh bien! il n'est pas défendu de se reprendre. »

« Tu veux savoir si mes ouvriers ont un syndicat ici ? Je sais qu'on en parle ici et là. Mais je ne refuserai pas de discuter avec qui que ce soit, ouvrier ou chef d'union. Je sais bien que je ne peux pas voir à tout ce qui a trait au bien-être de mes ouvriers. S'ils ont besoin d'un syndicat pour aider à améliorer leur condition, ils savent quoi faire, et je n'irai pas contre eux. Ce n'est pas à moi à en juger. Mais je t'assure, l'union ne me fait pas peur. Au contraire! ça me fera peut-être découvrir des points de vue nouveaux que je n'ai pas encore envisagés. De toute façon je n'ai rien à perdre en discutant avec le syndicat. Ça nous fera peut-être du bien à tous ici. »

« C'est comme ça que dix années passées, il n'y avait rien

ici. Eh bien! regarde. Penses-tu que si j'avais gardé mes piastres dans un coffre, il y aurait tout ce monde à la grève ce matin ? Ah! si ça marche, c'est qu'on est une vraie famille...»

On mettra peut-être de côté le témoignage de ce patron sous prétexte qu'il dirige une petite entreprise locale où tous les gens se connaissent déjà depuis très longtemps. On m'objectera sans doute qu'il est impossible d'obtenir ces contacts fréquents et étroits dans une entreprise groupant plusieurs centaines de travailleurs venant de tous les secteurs d'une grande ville. Plusieurs me répondront que s'ils avaient été dans la même situation que cet employeur ils auraient fait la même chose que lui, mais que la direction d'un petit établissement local ne peut se comparer aux lourdes responsabilités qui incombent aux dirigeants des vastes établissements groupant parfois des milliers de travailleurs. Il n'y a pas lieu de nier ou d'atténuer ici l'importance de ces critiques. Toutefois, lorsqu'il nous est donné de rencontrer certaines entreprises où l'on sait créer un véritable esprit d'équipe, il est bon de s'interroger, quelle que soit l'importance de l'entreprise à laquelle nous appartenons nous-mêmes. Nous pouvons nous demander: « Puis-je moi-même appliquer à mon entreprise ces quelques principes de direction qui créent l'harmonie entre ces heureux employeurs et leurs employés ? »

## Conclusion

L'auteur de cet article n'a pas la prétention d'affirmer que toutes les entreprises doivent adopter uniformément les mêmes principes de direction. Chaque établissement doit affronter ses propres problèmes, et chaque problème mérite d'être étudié à la lumière des circonstances qui l'entourent. Ce sont en effet des recherches sur des cas particuliers, même dans les entreprises dont la structure est peu complexe, qui nous révèlent les causes générales d'harmonie ou de désaccord entre les différents participants à la production. Au fur et à mesure que les résultats des diverses recherches s'accumulent, il devient possible de confronter diverses situations et d'en dégager un ensemble de principes dont l'application sensée a produit les plus heureux effets. Mais la seule application de principes qui découlent d'observations dans différents secteurs ne comporte en elle-même aucune garantie de succès, si elle est faite sans discernement, sans étude adéquate du milieu lui-même à améliorer. C'est à ce moment que la responsabilité du dirigeant doit s'affirmer.

Le chef d'entreprise doit s'interroger sur les personnes qu'il dirige, et s'efforcer de bien connaître leurs caractères et leurs ambitions. Avec tout le doigté que cela nécessite, il doit être capable d'analyser les déficiences dans son secteur. Y a-t-il conflit entre les buts de l'entreprise et ceux des participants ? Y a-t-il rapports fréquents entre les niveaux ? Bon nombre de directeurs semblent posséder de façon innée cette aptitude à agencer harmonieusement les personnes qui concourent au succès de leurs entreprises. D'autres s'appuient sur des spécialistes pour bien remplir cette tâche très délicate; ils en sentent d'autant plus le besoin que la structure de leur entreprise devient plus complexe avec l'accroissement de la production. Dès ce moment, l'étude constante des relations humaines, l'analyse des facteurs en présence de même que leur évaluation doivent devenir le souci constant du Directeur du personnel. C'est à ce dernier et aux autres dirigeants qu'il revient ensuite de mettre en pratique les solutions proposées à la suite d'une analyse objective des faits. Analyse à laquelle les niveaux appropriés de la direction auront apporté leur contribution.

Cet article aura atteint son objectif s'il met en lumière toute l'importance qu'il faut attacher aux relations humaines dans l'industrie. En effet, le sort de l'entreprise moderne dépendra, dans une large mesure de l'opinion que se formera le public en général et tout particulièrement le travailleur, sur la conscience sociale de tous les dirigeants. Les dirigeants ne pourront acquérir cette véritable conscience de leurs devoirs sociaux, que s'ils s'habituent à se pencher sur les problèmes de leurs travailleurs.

Ce qui est urgent, ce n'est pas une formule renouvelée de paternalisme patronal que les travailleurs rejettent à bon droit. Ce qui importe de part et d'autre c'est un esprit de compréhension, de bonne entente, une volonté droite d'appliquer l'essence même des principes chrétiens. Malgré toute son importance, la recherche sur les relations humaines n'a pas la prétention de « découvrir », mais seulement de « remettre en lumière », sinon en force, les principes de bon sens et de raison si souvent ignorés, mais que l'on devra mettre en pratique selon les exigences de chaque milieu, si l'on veut que la production soit une occasion d'enrichissement de l'homme tout entier.

---