

Adaptation du travailleur dans l'entreprise The Adaptation of the Worker in the Enterprise

Louis-Philippe Brizard

Volume 8, Number 3, June 1953

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022944ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022944ar>

[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

Brizard, L.-P. (1953). Adaptation du travailleur dans l'entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 8(3), 274–287.
<https://doi.org/10.7202/1022944ar>

Article abstract

The author defines, first of all, the three terms enterprise, worker and adaptation. The enterprise is a technical and a social organization. The worker is a man endowed with the instinct of self-preservation or need of security, the instinct of person or human dignity, the instinct of society or the necessity to belong to a group; therefore his fundamental needs are not only of an economic nature, but psychological and social. Changes of technical and human policies in industrial organizations require from the worker an adaptation to new situations.

To solve this problem, he suggests and describes the method of group discussion which he feels is the most efficient to recommend to management. Group discussion is that method of total participation which permits all those affected in any way by the departmental change to take part in collective discussions initiated and directed by the foremen. In fact, any discussion of this kind is the concern of the head of the department involved; the representative of management first considers if the point brought out comes under his authority, analyses the situation created by the problem and after consideration, draws a plan for discussion. The person responsible for the meeting presents the problem in a clean and frank way and furnishes all the useful information. The leader of the discussion, while always respecting the opinions of the minority, exercises a certain control. The solution to the problem will come from all the points of view expressed during the meeting.

In order to understand more clearly, in principle, the nature of the method, the author presents two definite cases. He brings out the advantages of this technique which, while respecting individual liberties, democratizes industrial government and meets fully the psychological and social needs of the worker. However, certain difficulties may restrict its use or success. To minimize the difficulties coming from the representatives of management, from the group and from the method itself, the technique and the art of this round-about dialogue must be understood by management and adapted to special circumstances. It must be remembered that the interests within the group do not always coincide with those of the employer.

The management of each company will find out better than anyone the various procedures which will serve as models for the basic technique and in order to do so, will no doubt count on the cooperation of the personnel department and the union. The personnel management, as advisor, will be of valuable help in perfecting the training programmes for the foremen in the techniques of group discussion. The union, to which the employees have recourse in expressing their aspirations, not only economic but also psychological and social, will be of very great assistance in the carrying out of this method of group discussion.

RELATIONS INDUSTRIELLES

Adaptation du travailleur dans l'entreprise

Louis-Philippe Brizard

L'auteur, en précisant les trois termes: entreprise, travailleur et adaptation, se demande comment le travailleur qui est l'élément fondamental de l'organisation industrielle pourra être adapté aux nombreuses modifications inhérentes à l'entreprise. Il décrit ensuite la méthode de discussion de groupe qu'il conçoit comme la plus efficace à recommander au personnel de cadre. Pour mieux faire comprendre la nature de cette méthode, il présente deux cas concrets; faisant ensuite ressortir les avantages de cette technique, il poursuit en mentionnant les limites de la procédure et expose en dernier lieu le rôle du Service du Personnel et l'avantage de la collaboration syndicale dans la mise en oeuvre de cette technique d'adaptation.

Afin de placer cet article dans un cadre spécifique, il faut préciser dans un ordre inverse chacun des trois termes qui coiffent ce sujet: « L'Adaptation du Travailleur dans l'Entreprise ».

L'entreprise

L'entreprise produit un bien ou un service et cet acte de production se fait en vue de deux finalités — une finalité économique et une finalité humaine. La première ressort du fait que l'entrepreneur produit en vue de vendre sur un marché et de réclamer un profit. Pour atteindre ce but, il compte sur une organisation de sa matière première, de

BRIZARD, LOUIS-PHILIPPE, b.a., m.a., (Relations Industrielles), Université de Montréal, études en Economique, Université de Columbia, N.Y.; professeur d'Administration du personnel, Université de Montréal et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal et directeur intérimaire de la Section des relations industrielles, Université de Montréal.

ses machines en vue du produit fini. Il fait appel à des méthodes et procédés de production qui sont au service de la fin économique de l'entreprise en lui permettant de produire au moindre coût. C'est ce qu'on appelle encore l'organisation technique de l'entreprise. La seconde finalité, la finalité humaine, provient de la nécessité pour l'entrepreneur de soumettre son organisation technique à un ensemble de nécessités humaines puisqu'elle repose sur une société de travailleurs. L'industrie n'est donc pas uniquement un organisme économique, mais aussi un organisme social et possède une organisation technique et une organisation humaine, toutes deux intimement liées et interdépendantes, puisque l'une ne peut être réalisée sans l'autre et que toutes deux constituent l'essence de l'entreprise.

Beaucoup de recherches ont été faites pour assurer la fonction technique de l'entreprise. Les développements technologiques depuis le début de la révolution industrielle sont immenses. Cependant, nous ne pouvons pas constater un progrès aussi remarquable et constant dans le domaine des relations humaines. Pendant la période même où le perfectionnement des techniques réalisait des progrès des plus étonnants, le facteur humain était négligé. On ne faisait pas, il va sans dire, abstraction totale de l'homme, mais on étudiait les forces humaines en tant que productives d'énergie. Les gestes humains, par exemple, étaient soumis à l'observation de techniciens qui les analysaient du point de vue technique. L'action de ces spécialistes devait être effective, c'est-à-dire assurer la finalité économique de l'entreprise, mais ce n'était pas toujours une action efficace puisque les hommes qui dépensaient leur énergie ne trouvaient pas de satisfaction à leur travail et ne fournissaient pas alors au chef industriel toute la collaboration humaine qui lui était nécessaire pour atteindre la double finalité de l'entreprise.

On s'accorde maintenant depuis quelques années à reconnaître que l'élément fondamental de l'organisation industrielle, c'est le travailleur, ce qui nous amène à préciser le second terme de notre sujet.

Le travailleur

Nous pouvons poser comme premier principe que le comportement humain dans l'entreprise est la résultante d'un certain nombre de forces économiques, psychologiques et sociales. Même si l'homme est un faisceau de désirs et de mobiles et que tous ceux-ci influent sur son comportement, la plupart des psychologues reconnaissent qu'il y a trois be-

soins ou instincts fondamentaux chez tout travailleur: 1. Instinct de conservation ou besoin de sécurité; 2. Instinct de personne ou besoin de dignité humaine; 3. Instinct social ou besoin d'appartenance à un groupe.

Point n'est utile de s'attarder longtemps sur l'analyse de ce premier besoin. Il découle des exigences mêmes de la réalité biologique qu'est l'homme. Celui-ci doit s'alimenter, se vêtir, se loger, fonder un foyer, se protéger contre les risques éventuels de la maladie et de la vieillesse, etc. Pour ce faire, le travailleur industriel compte sur le salaire que lui procure son activité au sein de l'entreprise. Cette dernière, de nos jours, se préoccupe assez bien de satisfaire les intérêts économiques de sa main-d'oeuvre, surtout depuis que les ouvriers réunis en syndicats font rappeler aux patrons qui pourraient l'oublier, leur responsabilité en ce sens.

Cependant, le travailleur est en second lieu non seulement une réalité biologique, mais aussi une réalité émotionnelle et il a comme tel un sentiment de sa dignité de personne. Il a conscience de posséder des droits humains fondamentaux que les autres doivent respecter. Des facteurs émotionnels très complexes sont liés à ce sentiment de dignité — besoin de s'exprimer, de progresser, de voir ses efforts récompensés, de jouer un rôle utile, d'être consulté sur les problèmes qui le touchent, etc. A côté de l'homo oeconomicus se trouve un être plus ou moins conscient de sentiments et d'émotions diverses qui le déterminent à agir. Cet aspect de l'homme, l'entreprise est loin encore de le comprendre parfaitement. Cette compréhension pourtant ou cette étude scientifique de ces besoins humains, éliminerait en grande partie les problèmes humains du travail. Le jour où l'homme, en plus d'assouvir son instinct de sécurité ou de conservation, pourra aussi satisfaire son instinct de personne ou son sentiment de dignité, il trouvera joie au travail et s'intégrera à l'entreprise.

Enfin l'homme est une réalité sociale, car il a des instincts sociaux. Il désire être associé à ses semblables et au sein de l'entreprise, il cherchera donc à s'identifier, à faire corps et équipe avec le groupe dans lequel il travaille. Les entrepreneurs ont aussi souvent négligé cette troisième et dernière réalité, la réalité sociale de chacun de leurs employés. L'entreprise industrielle présente plus qu'une pluralité d'individus cherchant à satisfaire des intérêts économiques. Il faut voir en elle une société de personnes, un organisme social. Dans l'usine, le travailleur fait partie d'un milieu social. Il entretient tout un ensemble de relations officielles et spontanées avec ses compagnons de travail et ses supérieurs immédiats. Ces relations ont un caractère essentiellement

humain et social. De plus, au sein de ce système social, chaque employé tient une place déterminée et jouit ainsi d'un statut et d'un prestige attaché à cette place même. Un phénomène identique se produit pour le groupe auquel il appartient. Entre les individus liés à un même groupe, entre les groupes différents, se développent au travail des contacts sociaux fréquents. C'est alors que se créent parmi chacun de ces groupes des standards de conduite, des normes sociales de valeur, et cela à cause de cet instinct social de l'homme dont nous avons parlé tantôt.

Considérer le travailleur comme une personne, c'est déjà beaucoup mais croire que cette personne est sans attache avec l'ensemble des autres travailleurs, en ignorant que l'entreprise est un système social à l'échelle réduite, c'est faire fausse route. Il faut comprendre les processus sociaux qui s'exercent au sein de toute activité humaine organisée; agir ainsi, c'est répondre aux instincts sociaux de l'homme. Cette compréhension s'avère surtout utile pour éviter les difficultés qui surgissent de la nécessité d'adapter les travailleurs aux changements qui se produisent constamment dans l'entreprise et troublent dans certains cas l'équilibre social du groupe. C'est pourquoi nous allons éclairer très brièvement en dernier lieu le sens que nous donnons au troisième terme de notre exposé.

L'adaptation

Les chefs d'entreprise doivent continuellement faire face aux conditions variables de la concurrence et du marché. Pour assurer les intérêts des différents groupes qu'ils représentent, les travailleurs, les actionnaires, les clients, ils se voient dans l'obligation d'adopter fréquemment des changements dans l'organisation technique et l'organisation humaine de leur entreprise. L'introduction d'une nouvelle machine, d'une nouvelle politique d'administration du personnel, créeront chez les travailleurs tout un ensemble de réactions et d'interactions quand une telle initiative entraînera par exemple un mouvement de personnel. Il n'est pas question de s'étendre ici sur la nécessité de tels changements, car l'entreprise est un organisme essentiellement dynamique et non statique, pour atteindre sa fin, elle doit se conformer aux conditions changeantes qu'elle rencontre. Ce qui est plus particulièrement intéressant ici, c'est de connaître la méthode d'adapter l'ouvrier à ces modifications que l'on souhaite en respectant la nature de l'entreprise et celle du travailleur, telles que nous venons de les décrire. Nous précisons qu'il ne

s'agit ici, pour limiter le cadre de cette étude, que des changements au niveau d'un département.

Qui dit changement implique à la fois situation nouvelle et nécessité d'adaptation, et nous voilà donc au cœur du problème.

METHODE DE LA DISCUSSION

Une méthode à l'honneur, expérimentée depuis quelques années à peine sur une grande échelle, du moins dans le domaine qui nous intéresse, a déjà donné d'excellents résultats. Tirant quelques exemples de ma propre expérience et de celle de ce psychologue industriel américain, Norman Maier, je vous parlerai maintenant de la discussion en groupe (*group discussion*) ou encore de cette méthode de participation totale qui permet à tous ceux qui seront touchés par la transformation départementale, de prendre part à des discussions collectives suscitées et dirigées par les contremaîtres.

Nous allons d'abord illustrer cette méthode par deux cas concrets assez simples pour le besoin de la cause, pour ensuite en faire connaître la nature, les avantages et les limites. Nous dirons enfin un mot sur le degré de participation du service du personnel et du syndicat à une telle initiative.

1er cas: Changement dans l'organisation technique

Comme industriel, vous avez à introduire deux machines à calculer d'un nouveau genre dans le département de la comptabilité. Il est entendu que graduellement, vous remplacerez toutes vos anciennes machines par les nouvelles. Or, voici qu'après une semaine, les deux opératrices sur les nouveaux instruments de travail se plaignent constamment aux contremaîtres d'une très grande fatigue aux yeux. Elles veulent même retourner à l'ancien système. Les autres travailleuses du département menacent de laisser leur emploi si la direction ne revient pas sur sa décision première.

Le technicien de son côté demeure convaincu que les machines nouvelles sont préférables aux anciennes et qu'elles réduisent le mouvement des yeux et la fatigue et qu'enfin, les travailleuses doivent les accepter. Même s'il était vrai que les nouvelles machines réduisaient le mouvement des yeux, le technicien était loin d'être juste dans sa pré-

tention qu'il est moins fatigant de tenir les yeux dans une position plutôt fixe que de faire un mouvement de gauche à droite. En dépit de l'exactitude de l'opinion des jeunes filles, les nouvelles machines devaient cependant être utilisées à cause de beaucoup d'autres avantages techniques qu'on leur reconnaissait. Comment ainsi adapter les travailleuses à ce changement technologique?

Le chef du service de la comptabilité, d'abord au fait des différents aspects du problème, décide d'avoir une discussion franche avec tout le personnel impliqué. Au début de la rencontre, comme il fallait s'y attendre, les employés critiquèrent ouvertement l'innovation à cause de la fatigue visuelle. Le chef ne rejeta pas leurs prétentions. Ensuite, on en vint à se demander si certaines méthodes de travail ne pourraient pas être adoptées comme mesure protectrice. Un des membres du groupe suggéra d'insérer quelques périodes de repos ou pauses à certaines phases de l'opération: Soit regarder par la fenêtre environ une minute après avoir complété 1/3 de page, ou mieux, 2 minutes après une page. Un autre suggéra de changer de position à intervalles spécifiques, etc. Tout le monde était d'accord pour mettre à l'essai les différentes formules soumises lors de cette première réunion ou aux suivantes. Les jeunes filles affectées par le changement manifestèrent beaucoup d'intérêt jusqu'à la fin des expériences et optèrent enfin elles-mêmes pour l'une des suggestions relative aux périodes intercalaires de repos. Cela réussit si bien qu'après quelques semaines, les autres employées du département s'enquêraient du temps où les nouvelles machines seraient introduites. Il est bon de noter que la productivité augmenta en dépit de la distribution de certaines courtes pauses au milieu du travail. L'adaptation était achevée.

2ième cas — Changement dans l'organisation humaine

Il s'agira ici non d'un changement technologique mais d'un changement de politique. Parce que les serviettes dans les salles de toilette des femmes avaient été quelquefois brûlées, la direction de la compagnie défendit de fumer dans ces salles. Et comme fumer n'était point permis dans les bureaux, seule une salle de repos servait de fumoir. Evidemment, après l'annonce d'un tel règlement, les employés concernés le critiquèrent ouvertement et démontrèrent qu'ils ne collaboreraient pas à sa mise en vigueur. Il n'était pas question pour la compagnie de rescinder cet avis. Le chef de service décida de discuter le problème avec tout le groupe. Il lui souligna d'abord qu'il était au courant des

réactions défavorables suscitées par cette défense. Il demanda à ses ouvrières si elles étaient prêtes à en parler. Celles-ci exprimèrent leurs sentiments. Les opinions suivantes furent émises: le règlement était injuste, puisque personne de leur groupe n'avait rien à se reprocher; le fait de fumer dans cet endroit n'avait pas causé autant de dommages qu'on voulait le laisser croire, etc. Après plusieurs minutes de discussion, le chef demanda pourquoi on préférerait tellement fumer dans les salles de toilette plutôt que dans le fumoir. La réponse ne se fit pas attendre. Dans les salles en question, il y avait des miroirs et autres facilités pour compléter sa toilette et on aimait mieux demeurer là pour prendre son repos et fumer durant cette détente, plutôt que d'aller dans le fumoir. Le problème ne serait-il pas résolu, si l'on plaçait des miroirs dans les fumoirs, se demanda l'une des personnes impliquées. Cette possibilité semblait répondre aux désirs du groupe, c'est pourquoi la compagnie accéda à la demande de ses employés; la nouvelle politique demeura et les critiques furent réduites au minimum. De tels exemples ou d'autres encore plus complexes, nous pourrions en citer une infinité, mais en parlant des deux que nous venons de présenter, décrivons d'abord plus en détail la nature de la méthode de la discussion en groupe.

Toute discussion collective d'un problème soulevé par l'adoption d'un changement à l'échelle d'un département relève, vous le voyez, du supérieur immédiat. Il en est ainsi, car c'est la responsabilité propre du chef de service ou contremaître d'adapter les travailleurs sous son autorité à de tels changements. La procédure qu'il doit suivre peut se diviser en quatre phases.

1ère phase — Etude du problème

L'agent de maîtrise considère d'abord si le point soulevé est du ressort de son autorité; puis il analyse la situation qui a été créée par l'existence du problème, ensuite, il réfléchit sur sa propre attitude ou son désir sincère d'en arriver à une solution, et enfin il se prépare une ligne de conduite.

2ième phase — Présentation du problème

Le responsable de la réunion fait un exposé objectif de la question, qui stimulera l'intérêt de ses subordonnés. Dans cette présentation, il adoptera une attitude franche, nette, et fournira tous les renseignements utiles.

3ième phase — Discussion du problème

Pour arriver à un résultat hautement favorable, le leader de la discussion devra viser les quatre objectifs suivants :

- 1.—Encourager une discussion libre, spontanée, se déroulant dans une atmosphère de réceptivité.
- 2.—Obtenir la participation active de tout le groupe à la discussion.
- 3.—Garder la discussion sur le sujet à l'étude. Cela exige de la part du leader un certain contrôle, certains rappels à l'ordre qui permettront à la discussion de progresser tout en demeurant démocratique.
- 4.—Respecter les opinions de la minorité, car souvent elles ont une valeur.

4ième phase — Solution du problème

Cette solution viendra d'une rencontre des différents points de vue exprimés au cours du meeting. Tous ces points de vue seront résumés, coordonnés et conduiront non pas nécessairement à un compromis, mais à un accord collectif sur l'adoption d'une politique ou ligne d'action spécifique. Cependant, le groupe demeure libre de réouvrir la discussion si le besoin s'en fait sentir.

Voici résumée en quelques lignes et en termes de principes cette technique démocratique. La personne qui s'en servira y ajoutera son expérience et sa personnalité propres. Car c'est à la fois un art et une technique que d'adapter les travailleurs aux changements de l'entreprise en les faisant participer au cours d'une discussion à la solution des problèmes que ces modifications suscitent.

Avantages de la méthode

La méthode déjà mentionnée présente plusieurs avantages que nous étudierons maintenant et dont le premier est certes qu'elle démocratise le gouvernement industriel. L'ancien concept de l'autorité qui commande, qui impose, est du passé. Aujourd'hui dans la famille, dans les organisations professionnelles, dans l'administration publique, partout souffle un vent de démocratie. L'autorité écoute, l'autorité consulte, et les décisions sont prises collectivement. Il n'est pas de mon domaine d'analyser tous les facteurs qui ont amené ce nouveau concept d'auto-

rité. Il n'est pas non plus l'heure de se souvenir, avec beaucoup de peine stérile, des jours où l'autorité n'était jamais mise en doute par les subordonnés. L'obéissance éclairée vaut mieux que l'obéissance aveugle.

Grâce à l'utilisation de plus en plus grande de la discussion en groupe, on respecte les principes démocratiques.

Tenir compte des attitudes des employés équivaldrait, peut-on croire alors, à remettre l'entreprise dans les mains de la main-d'oeuvre. Dans les cas que nous avons illustrés, il n'était pas question de mettre au rancart les nouvelles machines, ou d'annuler l'ordre de ne pas fumer. Non, il s'agissait de faire mieux accepter ces changements en discutant avec bonne foi des réactions que ceux-ci avaient provoquées et d'améliorer ou corriger la situation nouvelle par la considération des suggestions du groupe.

La liberté des employés est restreinte quand les agents de maîtrise sont autocratiques et elle le demeure même quand ils sont démocratiques. Cependant toute personne humaine s'objecte moins à une telle restriction, si celle-ci au lieu d'être imposée par la volonté seule du supérieur vient plutôt de la pression sociale qui s'opère au moment d'une discussion collective. Vous verrez un travailleur toujours prêt à sacrifier une part de sa liberté pour continuer à faire partie du groupe. La décision prise d'ailleurs au cours de ces réunions découle beaucoup plus du choix de l'ensemble des travailleurs que de l'imposition d'un agent de maîtrise. Les cadres, au lieu de transmettre purement et simplement les ordres et de prendre seuls les décisions relevant de leur juridiction, encouragent au contraire la participation de leurs employés à la solution des problèmes du département. Ils obtiennent ainsi une plus grande collaboration et une meilleure adaptation du travailleur dans l'entreprise.

On prétendra peut-être à ce moment qu'agir ainsi, c'est miner le prestige des agents de maîtrise, leur enlever une part de leur influence car ce n'est plus le chef qui conduit mais les subordonnés. Diriger démocratiquement un groupe de travailleurs ne produit pas un tel effet. Ceux qui en ont fait l'essai vous diraient qu'une telle conduite augmente l'influence et le prestige des contremaîtres. Ces derniers d'ailleurs se diront les premiers émerveillés de constater comment la main-d'oeuvre réagit bien à une telle approche et offre des solutions très intéressantes pour l'entreprise aux problèmes qui la concernent. Les décisions prises

au cours d'une discussion collective même si elles sont le fruit du groupe, incorporent toujours l'expérience personnelle de celui qui conduit la discussion. Le bon contremaître, aujourd'hui, il faut s'en convaincre, n'est plus celui qui inspire la crainte à chacun des employés qu'il commande pris individuellement, mais celui qui a un ascendant effectif — sur l'ensemble ou le groupe de personnes sous son autorité puisqu'il les respecte lui-même et met à la base de sa direction des principes démocratiques.

Nous avons montré au tout début que le travailleur est une réalité — biologique — émotionnelle et sociale. Nous savons aussi que l'entreprise a toujours assez bien reconnu les aspirations humaines d'ordre économique, mais pas autant celles d'ordre psychologique et social. La discussion de groupe a pour second avantage de reconnaître ces désirs si souvent ignorés.

C'est grâce à cette discussion que les employés peuvent d'abord mettre à jour leurs sentiments. Ainsi les agents de maîtrise s'habitueront à distinguer entre les faits et les sentiments, si l'employé peut dévoiler ces derniers au moment où il est touché par un changement. Que la direction d'une compagnie ne présente que des faits économiques pour appuyer ses décisions et ne permette pas à l'ouvrier de s'exprimer, elle créera chez lui une certaine résistance ou antagonisme. Il est reconnu que l'expression seule de ses craintes, de ses frustrations et de ses suspicions les réduit au minimum, si ceux à qui on les révèle prêtent une oreille sympathique.

Discuter en groupe, c'est enfin reconnaître cet instinct social, ce désir d'appartenance au groupe que l'on retrouve chez chaque travailleur.

Grâce à cette méthode, chaque individu est contraint de reconnaître les droits des autres. Il est amené à adopter les solutions justes non seulement pour lui-même, mais pour le groupe. Une solution juste et collective s'avère toujours plus acceptable par le chef d'entreprise qu'une solution juste et individualiste. L'utilisation d'un tel procédé contribue aussi, il va sans dire, à développer un sain esprit d'équipe, une responsabilité sociale dans l'entreprise. Chaque travailleur fait l'apprentissage de respecter le point de vue de l'autre, de la compagnie, et au même moment l'agent de maîtrise en fait de même.

Après avoir décrit quelques avantages de la discussion collective, je voudrais mettre tous en garde contre certaines difficultés qui peuvent

en limiter l'usage ou le succès. Celles-ci peuvent venir de trois sources: des agents de maîtrise, du groupe et de la méthode elle-même.

1ère source de difficultés: Les agents de maîtrise

Il faut bien avouer ici que beaucoup d'agents de maîtrise ne sont pas prêts à tirer profit de ce système sans y avoir auparavant été formés. Ce dernier paraît assez simple de prime abord, mais s'avère difficile d'application comme moyen d'adapter les travailleurs aux changements de l'entreprise. Les cadres doivent connaître la technique, puis l'art, de ce dialogue circulaire. La haute direction de l'entreprise, en faisant appel à certains psychologues si nécessaires, prendra la responsabilité de tracer un programme à cet effet. Le chef d'entreprise convaincra d'abord ses subalternes des bienfaits d'une direction démocratique, il leur enseignera comment être des leaders de discussion et ne pas dépasser les limites de leur propre juridiction.

2ième source de difficultés: Le groupe

On est porté à croire qu'un groupe de travailleurs n'arrivera pas souvent à une solution collective pratique, parce que chaque membre ou même tout le groupe ne cherchera que ses propres intérêts. . . Il faut l'avouer, les intérêts des ouvriers ne coïncident pas toujours avec ceux des patrons. Il est vrai que tous les travailleurs ne réagiront pas de la même manière au cours de telles discussions. Que ce fait présente certaines difficultés, on ne peut se le cacher. Cependant, en dépit de cela je ne crois pas qu'il faille limiter la méthode ou ne permettre la discussion que pour certains groupes d'employés. L'agent de maîtrise se formera pour devenir capable de rencontrer les différents auditoires possibles, qu'il doit adapter à des changements. Le groupe le plus fermé, le plus égoïste, sera vaincu par le leader qui inspire confiance. C'est d'ailleurs justement au cours d'une bonne discussion de groupe que l'on voit peu à peu des objectifs sociaux se substituer à des objectifs égoïstes.

3ième source de difficultés: La méthode

Le recours à cette méthode présuppose en effet le temps et la possibilité de tenir des réunions conjointes d'un groupe d'employés avec leurs supérieurs immédiats. Si les employés, à l'occasion de leur travail,

entrent en contact avec les clients, si encore ils participent à des chaînes d'assemblage, ou si enfin ils forment un nombre très considérable ou quoi encore, seules alors certaines modifications mineures à la technique déjà esquissée pourront en conserver l'efficacité.

Quand, pour une raison ou pour une autre, tout le personnel d'un département ne peut se réunir, la constitution d'un groupe plus restreint surmontera la difficulté. Chacun des petits groupes arrive à une entente provisoire, avec la compréhension que la solution finale devra tenir compte des différentes décisions déjà prises. En pratique, très souvent les conclusions auxquelles parviennent les petites unités de travailleurs contiennent très peu de différences entre elles. La nomination de délégués qui participeront à la discussion au nom de leurs compagnons de travail présente une autre façon de contourner les obstacles énumérés précédemment.

Les dirigeants de chaque compagnie découvriront certainement mieux que toute autre personne les diverses procédures qui modèleront la technique de base aux circonstances particulières, et pour y arriver, ils compteront sans doute sur la collaboration du service du personnel et du syndicat.

Service du personnel

Le service du personnel bien conçu est celui qui, au lieu de se substituer aux agents de maîtrise, remplit uniquement une fonction d'aviseur auprès des chefs d'entreprise sur tous les problèmes humains du travail. Les directeurs du personnel ne participent pas activement à la prise de décisions, cette responsabilité incombe aux officiers de la chaîne de commandement dont l'agent de maîtrise constitue le dernier chaînon. L'un des mérites de la discussion en groupe pour adapter les travailleurs aux changements de l'entreprise, c'est qu'elle respecte la structure hiérarchique de l'entreprise. Les patrons trouveront cependant une aide précieuse pour la mise au point des programmes de formation de leurs contremaîtres aux techniques de la discussion de groupe, dans la consultation de leurs gérants de personnel.

Collaboration syndicale

Dans quelle mesure, en second lieu, les syndicats peuvent-ils ou doivent-ils participer à l'adaptation des travailleurs aux changements

départementaux de l'entreprise? Voilà le dernier point que nous aborderons pour toucher au terme de cette étude.

Le syndicat est certes une institution utile et même indispensable au maintien d'un esprit démocratique dans l'industrie. Il a contribué grandement à mettre en valeur les principes démocratiques, grâce aux négociations de conventions collectives de travail. Un tel organisme constitue le moyen par excellence auquel les employés recourent pour exprimer leurs aspirations non seulement économiques mais psychologiques et sociales.

Admettons en tout premier lieu que même dans une usine syndiquée, l'une des fonctions de la direction est la formation de ses contremaîtres en vue de les rendre plus aptes à s'acquitter de leurs devoirs. L'adaptation de main-d'oeuvre aux changements de l'entreprise dont il a été question pose plusieurs problèmes aux cadres. Quand ceux-ci feront appel à la méthode de discussion de groupe pour les régler, aucun syndicat ne s'y opposera, à la condition expresse que les décisions prises au cours de ces réunions ne violent pas les clauses du contrat de travail. Faut-il aller plus loin encore et faire participer activement le représentant du syndicat ou *steward* aux délibérations ?

Nous croyons personnellement qu'il est souhaitable et normal qu'il en soit ainsi. Cette collaboration cependant sera plus ou moins effective selon le caractère des relations qui existent entre le syndicat et la compagnie et la personnalité des leaders industriels et syndicaux. L'expérience nous démontre d'ailleurs que la méthode dont nous avons parlé apporte beaucoup plus de fruits si le délégué syndical du département y participe comme tel. Si au contraire on l'écarte, il pourra à bon droit croire que la discussion de groupe sert à détourner la fidélité des travailleurs de leur organisation syndicale. Comment créer un climat d'entente, de compromis mutuel si nécessaire à la solution de tout problème d'adaptation, sans ouvrir les voies à la présence et la collaboration des représentants autorisés des ouvriers.

Nous avons tenté de mettre en lumière au cours de ce bref exposé une méthode approuvée d'adaptation du travailleur dans l'entreprise. Nous n'avons pas placé l'accent de notre travail sur l'élaboration de la formule elle-même, car elle est classique, mais sur son application. L'étude de la nature de l'entreprise et du travailleur nous a arrêté quelques instants pour nous faire découvrir la nécessité de donner une bonne formation psychologique au contremaître. Celui-ci doit devenir au sens

propre du mot un entraîneur, un guide, un leader démocratique et traiter l'ouvrier comme être humain complet dont les besoins fondamentaux, je le répète encore, sont d'un caractère économique, psychologique et social.

Il est relativement facile de faire admettre sur le plan théorique la dignité humaine de tout employé, mais l'utilisation pratique de la méthode de discussion en groupe pour résoudre des problèmes d'adaptation sera certes une admission plus concrète et plus sincère.

SUMMARY

THE ADAPTATION OF THE WORKER IN THE ENTERPRISE

The author defines, first of all, the three terms *enterprise*, *worker* and *adaptation*. The enterprise is a technical and a social organization. The worker is a man endowed with the instinct of self-preservation or need of security, the instinct of person or human dignity, the instinct of society or the necessity to belong to a group; therefore his fundamental needs are not only of an economic nature, but psychological and social. Changes of technical and human policies in industrial organizations require from the worker an adaptation to new situations.

To solve this problem, he suggests and describes the method of group discussion which he feels is the most efficient to recommend to management. Group discussion is that method of total participation which permits all those affected in any way by the departmental change to take part in collective discussions initiated and directed by the foremen. In fact, any discussion of this kind is the concern of the head of the department involved; the representative of management first considers if the point brought out comes under his authority, analyses the situation created by the problem and after consideration, draws a plan for discussion. The person responsible for the meeting presents the problem in a clean and frank way and furnishes all the useful information. The leader of the discussion, while always respecting the opinions of the minority, exercises a certain control. The solution to the problem will come from all the points of view expressed during the meeting.

In order to understand more clearly, in principle, the nature of the method, the author presents two definite cases. He brings out the advantages of this technique which, while respecting individual liberties, democratizes industrial government and meets fully the psychological and social needs of the worker. However, certain difficulties may restrict its use or success. To minimize the difficulties coming from the representatives of management, from the group and from the method itself, the technique and the art of this round-about dialogue must be understood by management and adapted to special circumstances. It must be remembered that the interests within the group do not always coincide with those of the employer.

The management of each company will find out better than anyone the various procedures which will serve as models for the basic technique and in order to do so, will no doubt count on the cooperation of the personnel department and the union. The personnel management, as advisor, will be of valuable help in perfecting the training programmes for the foremen in the techniques of group discussion. The union, to which the employees have recourse in expressing their aspirations, not only economic but also psychological and social, will be of very great assistance in the carrying out of this method of group discussion.
