

Le climat de travail dans l'entreprise

A. von Gunten

Zusammenfassung

Der Autor geht zunächst auf die Gründe ein, welche einem guten Arbeitsklima in der Unternehmung schädlich sind. Mehr noch als die Bezahlung sind menschliche Unzufriedenheit die Ursachen von Kündigungen, wie z. B. Reibereien, falsche Versprechungen, Schikanen, Vetterliwirtschaft, mangelhafte Information, Vertrauenskrise usw. Nur guter Wille allein oder amateurhafte Versuche helfen dem nicht ab. Das komplexe Problemgebiet muß gesamthaft und systematisch angegangen werden. Der Autor behandelt die Grundlagen einer gesunden Personalpolitik und ihre Auswirkungen. Angemessene Bezahlung, verständnisvoller Umgang, entsprechende Arbeitsbedingungen und eine psychologisch richtige Organisation sind Voraussetzungen. Dem Personalchef fällt die Rolle des Erziehers und Psychologen und einer neutralen Instanz zu. Er wird unterstützt vom Psychologen, dem Mediziner, dem Organisations-Ingenieur, dem Juristen und dem Sozialarbeiter, welchem eine besonders wichtige Rolle zufällt.

Résumé

L'auteur commence par définir ce qu'on entend par climat d'entreprise. Il montre ensuite les répercussions d'un mauvais climat sur la productivité et en analyse les causes. Il cherche à démontrer la nécessité d'une action systématique et délimite les responsabilités de chacun. De plus, il pense que pour améliorer le climat il est nécessaire de mettre en place une politique du personnel qui soit moderne, humaine et cohérente. Il ne s'agit pas seulement de s'attaquer aux questions matérielles mais surtout à l'amélioration des relations humaines et à la formation des cadres. C'est une œuvre commune qui requiert aussi l'aide du psychologue, du médecin du travail, de l'ingénieur en organisation et de divers spécialistes. Il conclut en disant que le climat se construit par l'exemple venant d'en haut et par l'application judicieuse de principes reconnus.

1. Introduction

De même que les conditions atmosphériques créent un climat sain ou malsain ou peuvent nous faire éprouver un sentiment de chaud ou de froid, de bien-être ou de malaise, de même nous rencontrons, dans ce complexe sociologique qu'est l'entreprise, des conditions extérieures qui nous plaisent plus ou moins, qui nous conviennent ou ne nous conviennent pas. Dès lors, on comprend que ce n'est pas un mythe que de parler de climat dans l'entreprise et que ce terme soit utilisé par analogie pour désigner une ambiance effective. Et cela est même si important que je prétends qu'il n'y a souvent pas de grande différence dans l'esprit des employés et des ouvriers entre leur jugement sur le climat et la façon dont ils considèrent toute l'entreprise elle-même.

Bien entendu, l'entreprise ne sera jamais un paradis pour chacun. Le simple fait, d'ailleurs, que chaque homme soit différent du voisin et possède une affectivité qui peut être en opposition avec son entourage pose une condition délicate qui s'ajoute à celles des exigences économiques. Cependant, il serait faux de croire que, dans ces circonstances, l'on ne peut rien faire et que le climat est ce qu'il est ou qu'il est suffisamment bon pour qu'il vaille la peine de s'en préoccuper.

2. Répercussion et analyse des causes d'un climat défavorable

L'importance du nombre des départs volontaires, de ceux qui rongent leur frein ou sont mécontents constitue généralement un baromètre ou une sonnette d'alarme suffisamment éloquente pour nous inciter à agir. On sait notamment que le prix d'un remplacement individuel est de l'ordre d'environ Fr. 1500.— et on peut évaluer à un milliard de francs le coût annuel des départs et des remplacements dans l'industrie suisse.

Mais ce qui nous préoccupe spécialement aujourd'hui, c'est moins la question financière que l'aspect social de ces perturbations. On a cherché à les analyser en établissant diverses statistiques sur le mouvement, en procédant à des interviews de départ menés par les services du personnel. Les renseignements chiffrables et comparables de ces études permettent de déterminer les causes générales des changements et les facteurs sur lesquels il faut éventuellement porter remède.

Cependant, les indications fournies par ces statistiques sont insuffisantes pour bien révéler le climat; en effet, un cadre ou un ancien employé, bien que malheureux, ne quitte plus guère son entreprise. C'est pourquoi, on a également recours dans les grandes entreprises à des enquêtes ou des sondages d'opinion qui donnent des renseignements plus circonstanciés.

Mais, quelle que soit l'ampleur donnée à ces études, il est intéressant de constater qu'elles montrent clairement que si l'on paie des salaires normaux et et si l'on offre des prestations sociales normales et que l'on réponde donc ainsi aux besoins matériels de l'homme, ce sont avant tout des difficultés humaines, donc des questions de climat, qui provoquent le plus de départs: mécontentement avec chefs ou collègues, fausses promesses, avancement limité ou incertain (on ne se sent pas estimé, pas utile ou pas suffisamment libre), chicanes ou intrigues, favoritisme ou ingratitude, manque de contact ou d'information, absence de bonne volonté ou de confiance, bref toutes sortes de besoins spirituels, ou affectifs, légitimes non respectés: voilà les causes déterminantes d'un taux trop élevé de rotation. Il semble bien qu'on pourrait en faire l'économie et il faut même reconnaître que les partants ne sont pas toujours les moins bons collaborateurs, au contraire.

L'importance du climat d'entreprise n'est donc plus à démontrer et son amélioration est devenue aussi importante que l'amélioration d'une production.

3. Nécessité d'une action systématique et équitable

Malheureusement, il n'est pas possible de changer le climat en donnant simplement des ordres ou en modifiant les dispositions techniques ou économiques. Et c'est peut-être la raison pour laquelle cette question est souvent traitée soit au petit bonheur, soit sentimentalement ou pas du tout; c'est, par exemple, ce chef qui pense que «c'est l'affaire des autres» et s'en désintéresse ou c'est ce grand patron qui considère le climat comme son affaire personnelle et prend des mesures trop hâtives ou paternalistes. Or, tant que l'on se contente de se considérer dans les questions psychologiques comme un «bon amateur capable» au lieu de chercher plus scientifiquement à connaître tout ce qui ne va pas et de faire intervenir les données de la psycho-sociologie moderne d'entreprise, il sera difficile d'obtenir de bons résultats durables.

Quels sont donc les moyens principaux dont on dispose pour améliorer le climat?

Nous avons vu que cette question forme un tout qui doit être traité dans son ensemble, car il n'est pas question de donner d'une main et de reprendre de l'autre.

Remarquons aussi qu'il n'est guère possible de créer des contacts valables ou de la satisfaction au travail en s'imaginant qu'il suffit d'instaurer des rencontres sympathiques selon le modèle des soirées familiales ou des clubs; relevons également que les fausses politesses ne trompent personne, que les hauts salaires ne sont pas tout et que les homes de vacances et les beaux locaux peuvent aussi empoisonner l'existence. De même, un chef ferait fausse route s'il cherchait à transplanter au bureau les commodités de la vie privée ou s'il se montrait trop conciliant. Il ne peut pas remplir son rôle de cette façon, tant il est vrai que l'homme aspire par l'effort à un sain développement. Un bon climat n'est pas synonyme de relâchement.

Le chef doit être un homme qui est capable de faire ce qui est nécessaire pour le bien de l'entreprise sans que la façon dont il s'y prend puisse être critiquée ou désavouée. Et il n'en faut guère davantage pour que le personnel soit satisfait. Les gens ne demandent pas l'impossible, ils savent bien, en général, que l'entreprise est placée dans le dur combat de la lutte économique et qu'on ne peut avoir autour de soi que des sourires. C'est ainsi que chacun admet qu'il faudra toujours un minimum d'ordre, de discipline et d'organisation, mais justement à cause de cela et malgré cela on peut obtenir un bon climat de travail, car les hommes savent qu'ils doivent former une équipe concourant à la prospérité de leur propre société et, dans le fond, ils aiment à se développer dans l'effort demandé à bon escient.

4. Comment améliorer le climat?

a) Politique moderne et humaine

Dès lors, ce qu'il faut, en premier lieu, c'est de mettre en place une politique du personnel cohérente et une réglementation adéquate, sans oublier les assurances et les questions sociales qui devront toujours être suivies de près. La sélection, introduite grâce aux techniques de la psychologie scientifique, aboutira à des affectations judicieuses : l'homme qu'il faut sera placé au poste qui lui convient. On s'efforcera d'offrir à chacun la chance de mettre ses forces à l'épreuve et de se développer. L'accueil des nouveaux collaborateurs assurera à chacun une connaissance immédiate des éléments nécessaires à son intégration et lui permettra d'établir sans trop tarder les contacts indispensables. Il faut que l'on sache que les difficultés personnelles seront examinées avec bienveillance et équité. Mais il faut aussi que l'on sache que, dans l'entreprise, ceux qui ne travaillent pas loyalement perdent leurs chances. La formation sera conçue pour favoriser le développement des nouveaux venus comme celui des anciens, tout en répondant aux besoins de l'entreprise. Les techniques de l'appréciation du mérite individuel et de l'évaluation des fonctions aboutiront à une saine répartition des salaires, car il est clair que pour un bon travail, on attend une compensation équitable.

b) Conditions de travail adéquates

En second lieu et parallèlement, on s'attachera à créer des conditions de travail satisfaisantes sur le plan matériel, car on connaît leur répercussion sur le moral : locaux bien éclairés, suffisamment aérés, couleurs agréables ; élimination des éléments physiologiquement nocifs : bruits, odeurs, température, instruments de travail dangereux ou inadéquats ; on prendra des mesures contre le service irrégulier ou trop pénible, le manque de logements, les transports peu commodes vu les horaires de travail, etc.

Ainsi, par exemple, des pauses dans le travail sont désirables, non seulement parce qu'elles procurent du repos et permettent d'atténuer la fatigue, mais aussi parce qu'elles ont un effet heureux sur la production et surtout parce que le travailleur apprécie les égards dont il est le bénéficiaire. Une cantine bien aménagée, dont les menus sont convenables et les prix étudiés, contribue de même à créer chez le personnel le sentiment d'être bien traité.

c) Relations sociales

Mais le moyen essentiel de rendre plus favorable le climat de l'entreprise repose malgré tout sur la qualité des relations humaines qui devront rayonner au travers des techniques et des politiques.

Ainsi, en troisième lieu, il faudra chercher à agir sur les individus, car l'amélioration du climat de travail ne peut s'inscrire que dans un programme qui est au service d'une économie orientée vers une conception finale dépassant son propre cadre économique.

Je dirai, entre parenthèses, que s'il faut de l'esprit dans l'organisation et bien connaître les liens profonds entre la technique, l'économie et la psychologie, il faut du cœur et de la sagesse dans l'application des règlements.

Et, dans le rapport d'une très importante entreprise étrangère, on pouvait lire récemment que vers l'an 2000 la parole serait davantage aux psychologues qu'aux organisateurs et aux techniciens. Sans me prononcer sur l'exactitude de cette prophétie, je pense cependant que cette idée rejoint la nôtre lorsque j'affirme que le climat d'une entreprise dépend dans une large mesure du caractère même de ceux qui sont placés à sa tête. Ces personnalités donnent à toute l'affaire une impulsion qui, quoique ressentie plus ou moins consciemment, influence certainement le climat, car les collaborateurs répondent à un subtil mécanisme psychologique d'où ils tirent leur attitude. C'est ainsi, par exemple, qu'il ne faut pas que ce soit les assistants qui soient délégués pour créer un bon climat. Ils n'y parviendront pas quelle que soit leur habileté; le personnel des entreprises ne se plie pas aux conseils de sous-ordres, mais il cherche l'autorité de celui dont dépend en définitive leur propre situation. Si, exceptionnellement, c'est le deuxième homme qui est écouté, cela signifie simplement qu'il est virtuellement en train de prendre la place du premier.

Ces idées sur l'importance de cette impulsion primordiale peuvent paraître utopiques ou trop idéalistes pour ceux qui pensent qu'ils n'ont affaire qu'à un seul type d'homme qui est «celui qui devrait être», «celui qui n'a qu'à faire son devoir» et non pas celui qui existe réellement et qui se développe de plus en plus à notre époque rationnelle et individualiste. Les collaborateurs ne sont pas simplement un facteur comptable, mais des individus conscients et possédant aussi le sens moral, le sens critique et le sens des responsabilités. Il faut bien en tenir compte si l'on veut améliorer le climat et tendre aussi vers une réussite économique optimale.

d) Information et formation psycho-sociales des cadres

Ainsi, je disais donc qu'en troisième lieu, il faudra chercher à agir sur les individus. Mais comment procéder?

Pour améliorer la satisfaction au travail, il importe d'aider les chefs hiérarchiques à mieux assumer leurs responsabilités. Intervenant en éducateur et en psychologue, le chef de personnel, tout particulièrement, s'attachera à la formation des cadres pour obtenir une compréhension meilleure des besoins du personnel. Il représentera également l'instance neutre et intègre auprès de laquelle on peut avoir recours, afin de n'être pas à la merci de dispositions subites,

sentimentales ou inexplicables. Il lancera des enquêtes sociologiques et interprétera les démissions, l'absentéisme, les revendications, les conflits, les baisses de production. Il veillera à une information permanente et judicieuse. Il organisera des cours pratiques, des sessions de perfectionnement pour cadres de tous rangs sur l'art du commandement et l'art d'instruire. Au programme : respect des impératifs psychologiques dans les rapports avec les subordonnés ; appréciation des motifs et des réactions de chacun ; élimination des abus de pouvoirs ; libéralisme des échanges personnels favorables à la communication collective ; équité des prestations exigées et des compensations offertes ; morale professionnelle à respecter aussi bien par la direction que par le personnel, etc. Grâce à la méthode des cas, aux slide-films, aux séances d'information et de discussion, un complément de formation humaine sera prodigué à chacun, mais d'abord à l'encadrement dont les responsabilités sont plus considérables.

e) Une œuvre commune

Pour s'acquitter de cette triple mission, le chef de personnel ou le directeur, qui n'est pas forcément lui-même un expert de toute la problématique individuelle et sociale, requerra l'aide active d'assistants et de divers spécialistes :

- Le psychologue industriel lui fournira notamment des indications en matière de sélection psychotechnique, de dynamique des groupes, de connaissance du facteur mental ; il proposera des solutions pour éliminer certaines tensions, cause de maladies psychosomatiques.
- Le médecin du travail le guidera spécialement dans le dépistage des anomalies nuisibles à la santé morale ou physique ; il l'assistera dans la lutte contre le surmenage, le conseillera dans l'utilisation judicieuse des pauses.
- L'ingénieur en organisation, l'agent de méthodes, dûment formés, contribueront à l'aménagement judicieux des postes de travail, à la prévention des accidents, etc.
- Les juristes, divers spécialistes collaboreront à l'étude de directives ou au journal de l'entreprise en s'inspirant aussi des constantes humaines.
- L'assistante sociale ou le travailleur social, pour enfin citer un auxiliaire précieux trop souvent méconnu, aidera le chef de personnel ou la direction à s'acquitter de cette partie de sa tâche, peut-être la plus lourde, qui est d'intervenir avec tact, discrétion et discernement dans les préoccupations d'ordre intime de ses collaborateurs et de leur rendre les services liés à la solidarité qu'entraîne la communauté de travail.

Mais ce qui compte surtout ici, c'est l'exemple venant d'en haut, et, en plus des moyens matériels, la formation sociale et générale de tous les cadres vis-à-vis de ces questions.

5. Conclusion

Pour conclure, je rappellerai combien les conditions d'un bon climat sont complexes et doivent être considérées comme un tout. Leur amélioration est une tâche de longue haleine, à installer avec persévérance et qui ne peut réussir pleinement qu'avec l'appui total de la direction et la collaboration de chacun. Le climat ne sera vraiment positif que lorsque le personnel sera réellement intégré et qu'il trouvera des raisons de partager la motivation de son employeur. Le zèle, le dévouement, voire l'abnégation du personnel ne s'obtiennent pas gratuitement : le prix à consentir est représenté par la nature de la collaboration offerte et pas seulement par le «good will» dont jouit l'entreprise à l'extérieur grâce à la qualité de ses produits.

Comme on construit la paix par l'application de principes reconnus, on peut, dans l'entreprise, chercher systématiquement le bon dosage, afin de ne pas charger l'atmosphère d'électricité ou de tensions inutiles, mais afin de faire régner un climat tempéré, tempéré par un sain équilibre des forces en présence et favorable à la qualité, au rendement et à la santé de chacun.

Adresse de l'auteur : M. André von Gunten, Ing., Corseaux s. Vevey, Président de la Société Vaudoise d'Etude des Questions de Personnel

Soziale Arbeit im modernen Betrieb

F. Halm

Zusammenfassung

Vorerst wird die Entstehungsgeschichte der modernen Industriegesellschaft skizziert und sodann das Studium der Soziologie der Gruppen als Aufgabe Sozialarbeitender im Betrieb gestellt.

Résumé

Après une brève esquisse de l'histoire de la société industrielle l'étude de la sociologie des groupes est posée comme tâche aux aides sociales.

«Studiere die Vielfalt der menschlichen Natur», meint Kant. Dieser Mensch in seiner ganzen bunten Erscheinung ist das Thema unserer Ausführungen, wenn wir über aller wissenschaftlichen Ausdrucksweise manchmal auch geneigt wären, dies zu vergessen.