

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 69 (1977)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Le chef du personnel face à l'entreprise  
**Autor:** Neuhaus, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385888>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Le chef du personnel face à l'entreprise**

*Par Jean Neuhaus, Berne*

### **1. La fonction de chef du personnel**

Le chef du personnel a une autorité hiérarchique et une autorité de fonction. Généralement son autorité de fonction est infiniment plus large que son autorité hiérarchique, mais elle est aussi plus subtile et parfois plus difficile à faire respecter que son autorité hiérarchique. Le chef du personnel a des tâches concrètes à réaliser et aussi une mission à accomplir. Son rayonnement dépend de la façon dont il conçoit son rôle, des intonations qu'il y met et des libertés qui lui sont accordées pour le faire.

L'entreprise est à la fois une unité de production et une communauté humaine. Pour le chef du personnel, encore plus que pour les autres cadres, il est essentiel que cette dualité ne soit pas perdue de vue. Il est incontestable qu'un de ses devoirs les plus élémentaires est de se préoccuper des problèmes humains qui se posent dans son enceinte.

Non seulement le personnel de l'entreprise doit tirer de son travail une juste rémunération, mais encore les conditions de travail doivent contribuer autant que possible à son épanouissement physique, intellectuel et moral et au minimum ne dégrader en aucun cas sa personnalité. C'est dire que les problèmes de sécurité, d'ambiance et d'organisation du travail, l'ensemble des relations humaines, la formation professionnelle et jusqu'à un certain point, la formation générale, constituent l'un des soucis primordiaux et constant de l'entreprise qui ressortent au chef du personnel. Les devoirs de ce dernier à l'égard des conditions de vie du personnel de l'entreprise sont moins évidents quand il s'agit de la vie privée de l'employé et de l'ouvrier.

#### *Eviter le paternalisme*

Il ne paraît pas possible de choisir a priori entre une politique de non-intervention assez répandue en Amérique et celle d'une intervention poussée dans des domaines tels que logements, colonies de vacances, dispensaires, hôpitaux, coopératives d'achats, faci-

lités pour les loisirs, mutuelles, maisons de retraite ou autres. Ce choix ne peut être effectif qu'en fonction de conditions locales, historiques et économiques. Cependant, l'entreprise importante, isolée à la campagne ou dans des villes où l'abondance des besoins déborde les organismes qui devraient être chargés de les satisfaire, ne peut se désintéresser des problèmes externes et doit suppléer à diverses carences.

On risque pourtant, en pareil cas, même si, comme il est généralement souhaitable, l'organe d'intervention est animé par des commissions paritaires ou par les usagers eux-mêmes, d'enserrer l'individu dans un milieu qui conditionne une trop grande partie de son existence. Les conséquences de l'ancien paternalisme tant décrié peuvent alors ne pas être totalement évitées. En tout cas, la vocation de l'entreprise à intervenir dans les problèmes humains en dehors de l'unité économique devrait se restreindre à une vocation de suppléance.

Le chef du personnel doit jouer le rôle de trait d'union et de coordinateur, parfois même de conciliateur entre la direction de l'entreprise, dont les soucis majeurs sont d'ordre économique, et le personnel et ses représentants, dont les préoccupations essentielles ont un caractère avant tout social. A la direction de l'entreprise, il devra faire apparaître le côté humain des problèmes de production, alors qu'au personnel il indiquera les répercussions économiques des mesures qui les touchent.

Le souci des relations humaines appartient en premier lieu à la direction, mais de par ses capacités et de par la liberté octroyée le chef du personnel doit être en mesure de les promouvoir. Il est vrai que dans bien des entreprises, la prédominance des tâches administratives empêche le service du personnel de se vouer à des occupations dont le résultat tangible est parfois peu visible, du moins dans l'immédiat: l'urgence du présent est alors un obstacle à l'élaboration de l'avenir, surtout lorsque la direction n'apporte à ces problèmes que peu ou pas de compréhension.

### *Direction et administration du personnel*

L'œuvre du chef du personnel se situe aussi bien sur le plan interne que sur le plan externe à l'entreprise. Sur le plan interne, il a la direction et l'administration du personnel, tant dans le présent que dans le futur.

Par direction du personnel, il faut entendre l'obligation d'assister et de conseiller les cadres pour l'application des politiques et des méthodes administratives en ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération, les mutations et les promotions du personnel, pour aider à résoudre les conflits du travail ainsi que certains problèmes individuels d'ordre professionnel ou privé, pour proposer



des mesures ou des manifestations propres à influencer favorablement le climat de l'entreprise et à augmenter la cohésion au sein de la communauté économique.

Par administration du personnel, il faut comprendre la réception, le traitement et la coordination de toutes les demandes de forces de travail, l'accueil et l'introduction des nouveaux engagés, le traitement des demandes de mutations ou de licenciement, l'organisation et l'administration des cours de formation internes et des manifestations à caractère social ou récréatif, le règlement des questions d'ordre social, médical ou hygiénique, l'étude de la prévention des accidents ainsi que des questions d'assurance ou d'assistance, l'élaboration de la documentation nécessaire pour permettre aux responsables de l'entreprise d'être informés en tout temps de ce qui relève du personnel, l'étude et la proposition des nouvelles méthodes pour l'évaluation des postes de travail, la formation ou la rémunération du personnel, enfin la présentation de rapports ou de pronostics sur les anomalies, les points critiques, les goulets d'étranglement, le problème de la relève ainsi que la prévision d'évolution des éléments les plus caractéristiques de nature à permettre à l'entreprise et à sa direction de prendre les décisions qui s'imposent dans l'immédiat ou à terme.

#### *Relations externes*

Quant aux relations externes du chef du personnel, elles lui sont dictées par ses tâches administratives, pédagogiques, documentaires et analytiques. Elles englobent la représentation de l'entreprise au sein d'organisations patronales, syndicales, professionnelles ainsi que des contacts avec les administrations publiques, les associations du personnel et les universités ou écoles techniques. A ces tâches viennent encore s'ajouter les travaux de planification du personnel, c'est-à-dire tout d'abord l'étude des progrès de la sociologie et de la psychologie appliquée, du développement des méthodes de direction, de conduite et d'administration du personnel, de l'évolution du marché et de la législation du travail ainsi que des tendances politiques et sociales, ensuite l'appréciation du climat de l'entreprise à l'aide d'enquêtes d'opinions, de statistiques ou autres informations, d'autre part l'évaluation des besoins de l'entreprise en fonction de ses plans à long terme, et enfin la proposition à la direction de politiques régissant la direction, la conduite et l'administration du personnel, que ce soit pour son engagement, sa formation, sa rémunération, sa relève ou sa promotion.

#### *Intérêts divergents*

Selon l'organisation de l'entreprise et d'après les circonstances, le chef du personnel doit travailler en contact étroit avec d'autres services chargés de tâches relatives au personnel, tels que les ser-



vices des finances, de comptabilité ou d'organisation. Par ailleurs, il n'est pas rare que les intérêts patronaux et ceux du personnel soient divergents et posent des problèmes difficiles à résoudre.

Dans la recherche de leur solution, le chef du personnel doit faire preuve de mesure et de justice tout en tenant compte des besoins permanents et des intérêts supérieurs de l'entreprise, à brève et à longue échéance et du double point de vue économique et social. Il a comme objectif d'aspirer au développement harmonieux de l'entreprise en veillant au maintien de conditions de travail et de relations humaines qui répondent aux aspirations du personnel à tous les échelons.

Pour cela, il est nécessaire qu'il jouisse de la confiance de la direction, comme aussi du respect du personnel, afin d'amener les deux parties à adopter les conseils qu'il leur dispense ou les propositions qu'il leur soumet. C'est alors seulement que ses efforts pourront aboutir à un resserrement des liens entre la direction de l'entreprise et le personnel, ceci pour le plus grand bien de la communauté de production.

## **2. Instruments et qualités du chef du personnel**

Pour accomplir ses tâches avec une efficacité aussi grande que possible, mais surtout pour convaincre ses interlocuteurs, qu'il s'agisse du personnel, des cadres ou de la direction, le chef du personnel doit se forger des instruments qui lui permettent de démontrer le bien-fondé de ses arguments et des propositions qui en découlent. Il doit être en mesure de fournir des indications qui répondent au besoin d'information périodique sur les principaux éléments de la vie de l'entreprise, qui permettent la comparaison de ces éléments dans le temps, aussi bien entre les secteurs de l'entreprise qu'avec d'autres entreprises ou avec des données économiques générales, qui autorisent le diagnostic des anomalies et des points critiques immédiats ou à terme et qui laissent prévoir l'évolution des éléments les plus caractéristiques.

Il est indispensable que ces indications se présentent sous un volume restreint, éventuellement sous la forme de feuilles interchangeables avec des graphiques parlants. Ce recueil de renseignements est un véritable outil de direction, un tableau de bord destiné à préparer les décisions de politique générale de l'entreprise. L'idée n'est pas nouvelle et a déjà fait l'objet d'un exposé dans le bulletin de l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel de France de juillet 1966.

Il est clair que la structure et la présentation de ce recueil de renseignements variera selon la nature de l'entreprise et ses préoccupations majeures. Mais il semble utile qu'il donne des précisions sur les points suivants: organigrammes (organigramme de l'entreprise

et organigramme fonctionnel du personnel), les effectifs et leur évolution (embauches, catégories d'effectifs, départs et leurs causes, mutations, reclassements), le groupe humain (pyramide des âges, des anciennetés et des situations de famille, évolution de l'âge moyen, répartition des lieux de domicile par rapport aux lieux de travail), l'assiduité au travail (les absences et leurs causes, l'échelonnement des congés payés, les accidents et leurs causes, les heures supplémentaires), formation et promotion (formation de base par catégories, relation entre la formation et la fonction, stages de formation interne et externe, temps moyen passé dans les échelons, promotions, évolution de la qualification), la rémunération (évolution de la masse salariale et ses causes, charges sociales, comparaison de l'indice des salaires et de l'indice des prix, éventail des salaires par catégories, salaire brut par coefficient hiérarchique, étude de primes, enquêtes de salaire repères), le climat social (schéma de l'organisation syndicale, revendications, conflits, prestations et réalisations de l'entreprise).

Toutes ces indications devraient pouvoir être présentées dans un protège-documents en matière plastique de format A 4 et comportant environ une vingtaine de pages, y compris les nombreuses représentations graphiques utilisées. La périodicité annuelle nous paraît être la périodicité optimum. Le lancement du premier recueil est précédé de longs tâtonnements et exige un important effort, mais l'appui d'un équipement mécanographique est de nature à alléger dans de fortes proportions la charge de travail. Pour l'entreprise, il existe toute une gamme de possibilités d'exploitation du recueil de renseignements.

En outre, ce document peut éclairer les entretiens avec les représentants du personnel et sa diffusion apparaît même souhaitable, car son rôle formateur ne doit pas être sous-estimé. Il serait également indiqué de le faire tenir aux cadres de l'entreprise et, sur demande, de la mettre à la disposition du personnel. Du côté des responsables du personnel, l'élaboration de ce recueil et sa discussion, œuvres collectives, permettent de prendre une conscience approfondie des interdépendances plus ou moins complexes entre les phénomènes observés.

### *La personnalité*

Le succès de l'activité du chef du personnel dépend en grande partie de sa personnalité. Comme c'est le cas pour chacun, ses capacités, son tempérament, son style se retrouveront dans son travail. Il faut toutefois relever que le chef du personnel n'est pas identique avec la direction de l'entreprise. Son rôle n'est que celui d'un collaborateur d'état-major. Il n'en est pas moins que son chef doit le renseigner sur la politique qu'il entend suivre ainsi que sur ses projets.



En contrepartie, il lui fait part régulièrement de ses observations au sujet du personnel et lui soumet des propositions correspondantes. Pour pouvoir développer toutes ses possibilités, la fonction de chef du personnel doit dépendre directement du chef, lequel doit le faire bénéficier de toute sa confiance.

En général, le chef du personnel n'a pas de décision importante à prendre, car son rôle est de les suggérer, après avoir discuté avec les différents groupes, composé, conseillé et surtout cherché à aider. Vis-à-vis du personnel, il n'est que l'ambassadeur de la direction, chargé de présenter et de défendre les vœux de son chef et soucieux d'éviter les conflits. Pour cela, il lui faut de la fermeté, mais aussi un certain humanisme et surtout de l'humour pour pouvoir surmonter les situations difficiles.

L'activité de chef du personnel convient le mieux à un homme d'âge moyen, au caractère bien trempé et ouvert, ayant de la facilité à traiter avec les hommes et disposant d'expérience dans ce domaine. Il doit être équilibré et en accord intérieurement avec les buts de l'entreprise. Il ne doit pas vouloir jouer au plus fin, mais être avisé, sans être avare de marques de confiance. Qu'il sache aussi que sans une once d'amour du prochain, il ne donnera jamais un bon chef du personnel.

#### *Permettre à chacun d'accomplir sa vie*

Il importe que le chef du personnel soit conscient qu'au fond de chaque être humain, il y a une recherche muette et désespérée de la confiance des autres. Il doit donc s'intéresser aux personnes qui, peu à peu, avec ou sans l'écran de l'orgueil, ont, sans exception, besoin de confiance. Il doit s'intéresser aux personnes, car l'homme au travail souffre. Non seulement il baigne dans une ambiance collective – tantôt exaltante certes, tantôt déprimante aussi – il subit la pression du milieu, il supporte le poids des mœurs, mais parfois il vit un drame personnel. L'entreprise peut contribuer à améliorer ou à aggraver l'équilibre instable qui se forme en lui, d'où résulte la nécessité, dans une analyse complète, de prêter attention à l'homme hors de son travail et à étudier les formes et possibilités de compensation.

Voilà pourquoi le chef du personnel ne peut s'intéresser seulement aux hommes en tant qu'éléments de production. Voilà pourquoi il envisage également et progressivement dans chacun l'homme dont la présence dans l'entreprise ne constitue qu'une partie de l'activité. Voilà pourquoi il s'efforce de réduire les complexes par les améliorations matérielles et psychologiques qu'il préconise ou par la richesse des échanges qu'il provoque. L'entreprise apparaît, dès lors, non point comme une fin en soi, mais comme un cadre vide sans les hommes qui l'animent, comme un moyen de subsistance et de progrès pour les hommes qui la servent.



Aussi serait-il souhaitable que la tâche du chef du personnel ne soit pas trop circonscrite à ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, mais qu'elle s'étende à tout ce qui conditionne la vie des hommes, afin que l'entreprise puisse permettre à chacun d'accomplir pleinement sa vie. On vérifie alors, qu'un homme d'état-major, assez en marge des luttes internes et des difficultés extérieures, est mieux placé pour intervenir utilement à cette fin, parce que sa fonction de chef du personnel n'en fait pas un personnage polémique, à condition qu'il demeure avec humilité le facteur complémentaire du chef responsable, et seul responsable.

### 3. Le patron, être responsable

Le patron d'une entreprise apparaît comme un être chargé de responsabilités qui dépassent sa personne, et obligé de partager son temps entre le règlement des affaires courantes et la conception des projets, le contrôle de l'exécution des décisions et l'information générale, les colloques avec les collaborateurs et les contacts avec les tiers, les réunions professionnelles et les déplacements, les nécessités matérielles ou sociales de la vie et la détente ou le repos ou la réflexion.

Ce sont les pires esclaves des temps présents que ces conducteurs d'entreprises, d'intérêts, de services, de collectivités, dont l'influence sociale est telle qu'elle requiert pourtant des hommes équilibrés et informés. Or, les responsabilités permanentes et graves qu'ils assument et, surtout, les conditions dans lesquelles ils exercent leurs charges sont telles qu'ils «ne s'appartiennent plus». Aux meilleurs d'entre les chefs et aux mieux organisés d'entre eux, s'imposent la pression tyrannique du milieu, la cadence accélérée des événements, les produits presque exclusifs de l'esprit d'analyse et, finalement, la force même des choses, qui ampute leur libre arbitre, contrarie leurs intentions, dénature le sens de leurs actions.

Le paradoxe est que l'esclavage s'accroît avec la mécanisation, parce que celle-ci offre de nouveaux moyens d'action. Grâce à une meilleure organisation, les responsabilités s'étendent. Ainsi, le chef d'entreprise, pour ne parler que de lui, *«doit faire preuve d'une force intellectuelle et d'une force de caractère qui ne correspondent nullement à l'utilisation normale du corps et de l'esprit humains. On a dit que la vie moderne exige de lui en permanence une exploitation forcée de lui-même»*<sup>1</sup>.

Surmenés, ils ont moins de capacité à résister à la déformation professionnelle qui agit toujours dans le cadre d'une entreprise, d'une

<sup>1</sup> Sury José, Les conditions de vie des chefs d'entreprise, Organisation scientifique belge, avril 1956.

profession ou d'une carrière déterminée. Il s'ensuit qu'ils ont moins d'aptitude à se défendre contre cette tendance fondamentale de tout être vivant à rechercher la sécurité, à incliner vers la prudence, à s'installer dans le confort. Peu à peu ils deviennent routiniers et apparaissent comme des hommes mal informés, souvent sur leurs propres entreprises et sur les hommes qui y vivent et qui en vivent.

### *Un homme seul*

Pour le patron, le plus dur est d'être trop souvent un homme seul. «Il sait que sa fonction l'isole des autres hommes; il sait que l'on se tait autour de lui et que nul n'a la volonté de lui dire les choses dès lors qu'il est sous sa dépendance et risque de lui déplaire. Il en souffre aussi, car il est homme de bonne volonté et habitué par ses responsabilités et sa valeur propre à modeler selon des normes précises un certain ordre matériel des choses. Il ne peut supporter un instant que le sens vrai de ce qu'il est et de ce qu'est son entreprise, de ce qu'il fait et de ce que fait son entreprise, ne soit pas justiciable de ce rationalisme si propre à notre pensée et obéisse à des concepts non mécanicistes.»<sup>2</sup>

Etant donné les conditions intellectuelles, morales et matérielles de la vie moderne et à raison même de l'effort d'organisation prodigué pour répondre aux difficultés qui en découlent, on peut ainsi constater chez les chefs responsables d'aujourd'hui un certain nombre de faiblesses, de lacunes ou de carences. «Ils manquent de temps de réflexion, ils cèdent à l'habitude, ils sont conduits à la spécialisation, ils sont victimes d'une aptitude trop exclusive à l'analyse, ils souffrent d'un certain isolement hiérarchique. De ce fait, leur action est parfois erronée, souvent inefficace, presque toujours en conflit avec l'intérêt général» nous dit Papon<sup>3</sup>. Pour remédier à cet état de choses, il propose aux chefs d'entreprises de se faire doubler d'un

### *conseiller de synthèse,*

car ils n'ont généralement pas la possibilité pratique de concevoir et formuler, sans une aide extérieure qui favorise leur action, des remèdes qui ne sauraient être successifs et fragmentaires, mais perspectifs et globaux.

Il n'est pas sans intérêt de résumer la façon dont Papon conçoit le conseiller de synthèse du chef responsable. Selon lui, il doit posséder un capital de culture générale qui rend apte au maniement des concepts et sensible à un certain humanisme, un esprit de synthèse qui conduit aux solutions générales à partir des données les plus diverses et les plus concrètes et enfin une honnêteté intellectuelle

<sup>2</sup> Bador M. J., Le Patron est un homme seul, Revue Economie et Réalités mondiales, juillet 1952, n° 30.

<sup>3</sup> Papon M., L'Ere des responsables, Paris 1960, p. 35 et 36.



et morale, un caractère ferme qui forgent et justifient la confiance sur laquelle repose la valeur des jugements et qui suscitent des liens d'affectivité.

Toujours selon Papon, il a pour tâches de réfléchir d'abord pour le chef responsable, ensuite avec lui, de présenter les problèmes sous des angles différents et très larges, d'apporter des informations générales permettant au responsable de prendre conscience des ensembles, de proposer au chef de nouvelles interprétations de ses responsabilités et de son rôle dans l'entreprise, de voir les choses d'un œil neuf et avec du recul, de prévenir les carences par et dans l'esprit du chef en s'inspirant d'une conception globale et en tenant impérativement compte de l'évolution générale, de mettre fin à la solitude du chef en s'efforçant de le découvrir à lui-même et de lui révéler toutes ses potentialités, de savoir aborder les problèmes avec le rationnel sans omettre l'intuitif.

«Ainsi – relève Papon – la fonction de synthèse doit être comprise comme une opération d'intégration qui sollicite un effort créateur et qui se réfère aux notions d'unité et de relativité.» D'après lui, cette fonction semble «capable d'apporter une solution fondamentale et pratique au problème de la connaissance, non point en vue d'élaborer une philosophie de l'action, mais bien à l'effet d'élaborer une philosophie par l'action et pour l'action.»

Il signale également que l'un des dérivés de la fonction de synthèse, quand celle-ci est projetée sur l'avenir, a pris le nom de prospective, cette discipline qui invite à mettre progressivement en place les moyens d'aménager l'avenir pour des fins humaines. «La synthèse est la philosophie du métier dans ses rapports avec la vie. La prospective est la philosophie de la vie dans ses rapports avec le métier. La première est d'ordre tactique: assurer la réussite de l'entreprise dans la vie. La seconde est d'ordre stratégique: assurer la réussite de la vie dans le temps et par le métier.»

Les considérations qui précèdent permettent de délimiter assez fidèlement la situation dans laquelle se trouve le chef d'entreprise en tant que responsable d'une communauté économique. Elles font ressortir les contraintes qui l'enserrent et les problèmes qui s'y rapportent. Par ailleurs, elles ébauchent des solutions et indiquent des possibilités propres à inspirer un chef du personnel dans ses rapports avec son patron. Elles aident à lui faire connaître la figure réelle de son supérieur, ses besoins conscients ou inconscients, les facteurs à observer pour pouvoir engager un dialogue positif, aussi bien pour l'entreprise que pour le personnel qui l'anime.

Certes, le chef du personnel ne saurait pour autant s'assimiler à un conseiller de synthèse, mais il aurait avantage à s'inspirer de l'esprit dont celui-ci doit faire preuve, bien que souvent la liberté d'action du chef du personnel ne laisse de place que pour des initiatives et des propositions très restreintes.



#### 4. Le chef du personnel, face à l'entreprise

Les rapports du chef du personnel avec son patron portent sans doute la marque du chef d'entreprise, mais il est probable qu'ils sont également influencés par la personnalité du chef du personnel. Pour le chef du personnel, son dialogue avec son patron signifie comprendre, c'est-à-dire sortir de soi, se mettre à la place d'autrui, suspendre momentanément sa propre pensée pour la remplacer par celle de l'autre.

Ainsi dialoguer, c'est s'exposer non pas seulement aux coups d'autrui, ce qui n'est rien, mais au bouleversement de sa propre pensée et peut-être à la perte de soi-même. Dans le dialogue entre le chef du personnel et son patron interviennent non seulement l'intelligence et la sensibilité, mais aussi la volonté. Ou plutôt ce n'est pas la volonté seule qui intervient, mais une attitude globale, synthétique, qui concerne la personne tout entière. Kant, en son langage l'appelle le respect, car tout dialogue consiste à reconnaître autrui comme un autre, libre et subsistant en lui-même, comme un alter égo égal en dignité.

Pas de dialogue sans des hommes qui veulent parler, mais aussi pas de dialogue sans des hommes qui peuvent parler. En somme, tout est là: est-ce que le chef du personnel saura et pourra engager le dialogue. Souvent, on croit ne pas pouvoir, alors que l'on ne sait pas, parfois on pense ne pas savoir, alors que l'on ne peut pas, mais généralement la persévérance, l'intelligence, la fantaisie, l'intuition, le courage manquent et les occasions échappent.

Le problème du chef du personnel est celui d'un être placé entre deux interlocuteurs, qui doit trouver le ton pour engager le dialogue avec chacun d'eux avec des termes et des arguments qui convainquent. Ses tâches sont celles d'un conseiller avant d'être celles d'un chef. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'il a vis-à-vis de la direction la responsabilité de l'élément de production le plus précieux et le plus délicat qui soit, c'est-à-dire de l'homme dans l'entreprise.

Il est vrai que sa tâche est en ce sens simplifiée que «la Suisse possède un régime de contrats collectifs de travail unique au monde. Ce réseau de 1600 conventions collectives constitue une véritable législation du travail. Employeurs et salariés sont directement et personnellement responsables de leur sort. Ce ne sont donc pas des parlementaires qui préparent la promotion sociale, mais des milliers de militants de syndicats qui s'acharnent patiemment à l'élaboration et à la révision de leur statut social»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Ducommun Charles F., Dialogue ou violence dans les relations du travail, Berne 1964, page 4.

## *Créer une atmosphère de confiance*

Face à son patron, le chef du personnel doit tout d'abord informer, ensuite proposer, suggérer et conseiller. Il est le spécialiste qui renseigne le responsable de la décision avec fidélité et loyauté. Mais en définitive, il est conscient que «c'est le directeur qui affronte l'élément travail. C'est lui qui doit s'expliquer, lutter pour la communauté d'entreprise, endosser toutes les responsabilités, s'exposer aux «coups durs», débattre, traiter, prendre des engagements sociaux». Quant au patron, il doit comprendre que sur ce plan son rôle dépasse le cadre économique de l'entreprise pour l'amener à conduire les hommes qui lui sont confiés vers leur destinée. A lui, plus qu'à tout autre s'adresse la parole de Vinet: «*Je veux l'homme maître de lui-même pour qu'il soit mieux le serviteur de tous.*» Il est redevable de cette attitude à ses collaborateurs, à son entreprise, au pays tout entier. Pour y parvenir, il doit apprendre à observer et à s'observer lui-même d'une façon aussi objective que possible avec le désir d'aider, le besoin d'éveiller la confiance et la volonté de servir. C'est aussi le devoir du patron d'aider son chef du personnel dans le développement de son caractère. La meilleure façon d'y arriver est de créer une atmosphère favorable, une atmosphère de confiance, d'encouragement, d'enthousiasme. Le collaborateur qui souffre d'un sentiment d'infériorité doit être soutenu et encouragé; l'impertinent, au contraire, doit sentir au-dessus de lui un chef qui le tient.

Une saine collaboration suppose le travail spontané de personnalités fortes, attelées à la réalisation d'un même but. La voie du service doit être aussi décentralisée que possible. Les règlements doivent être des poteaux indicateurs qui montrent le chemin à suivre pour arriver au but, et non des barrières au moyen desquelles on espère forcer des collaborateurs plus ou moins bien disposés à passer par là où l'on veut qu'ils passent.

Il est clair que ces recommandations ont également leur part de validité pour les cadres et notamment pour le chef du personnel. Mais pour ce dernier, comme pour son patron, il est essentiel de savoir que la joie au travail dépend de l'attitude du supérieur, de l'adaptation du travail aux aptitudes naturelles du travailleur, des conditions extérieures de la place de travail, des mesures de sécurité financière et autres œuvres sociales et du salaire.

Un homme ne peut vraiment se développer que dans une atmosphère de joie et de confiance. Il ne s'agit pas seulement de l'équilibre intérieur de chaque individu, mais de l'équilibre de la société, de la paix sociale. Il est navrant de constater encore trop souvent que malgré l'évidence de ce qui précède, des chefs de tous grades restent sans réponse quand on leur demande ce qu'ils ont fait pour augmenter la joie au travail du personnel qui leur est confié.



## 5. Éléments du dialogue

### *Le patron*

Un des collaborateurs de Foch<sup>5</sup> relate que ses collaborateurs l'appelaient le « patron ». A leurs yeux, ce vocable, dans son sens le plus noble, indiquait le dévouement et l'attachement qui les liaient à sa personne, la reconnaissance et la respectueuse admiration dont ils l'entouraient et aussi un peu la crainte qu'il leur inspirait. En fait, dans les affaires mal gérées, dont le chef manque d'ascendant ou dont l'autorité s'effrite entre plusieurs directeurs aux attributions incertaines, personne ne parle du patron, nul n'étant jugé digne de ce titre. Il est possible qu'un jour ce terme aura droit de cité dans la littérature économique et administrative pour en faire l'équivalent de ce que fut le « prince » dans la littérature politique de la Renaissance.

Mais vouloir étudier l'action d'un patron, d'un grand chef, en l'isolant par la pensée de son équipe, serait aussi osé que de calculer l'équilibre d'un levier en l'isolant de son point d'appui, car son rôle c'est en premier lieu de sélectionner et d'harmoniser l'équipe, puis en temps ordinaire de lui donner des directives générales, d'en contrôler et d'en rectifier éventuellement l'exécution, alors qu'en cas de crise il doit soutenir l'équipe, maintenir son moral et se porter éventuellement lui-même au poste le plus menacé. Pour cette triple fonction, il doit se tenir constamment au courant de tout ce qui est essentiel dans son affaire et dans le milieu économique où elle évolue.

Tout patron, pour être à la hauteur d'une tâche semblable, doit posséder à la fois la capacité d'analyse qui lui permettra de connaître exactement l'état actuel de son affaire, une perception nette du but à atteindre avec quelque intuition de l'avenir, le sens pratique des possibilités de réalisation, la souplesse d'esprit nécessaire pour modifier la ligne d'action sous l'empire de contingences extérieures, sans perdre de vue le but assigné, la persévérance dans l'action, sans laquelle la souplesse de l'esprit ne serait que désordre et enfin l'esprit de synthèse qui lui permettra, dans la rédaction de ses ordres, de fixer exactement le but et les moyens, tout en respectant l'initiative de ses collaborateurs dans l'exécution du détail.

On ne saurait trop le répéter, c'est dans la vision exacte et la définition précise du but à atteindre que se manifeste la valeur du chef. Si son équipe est bien organisée, elle doit être capable de gérer l'immédiat, mais lui seul peut sonder utilement l'avenir.

La croyance dogmatique a des règles trop absolues, l'ignorance des lois fondamentales qui en précisent les limites d'application ou l'incapacité à préciser ces limites, font la faiblesse des cerveaux pri-

<sup>5</sup> Bugnet, En écoutant le maréchal Foch, Paris.



maires ou prématurément vieillis. «*Les formes évoluent, les principes directeurs subsistent.*» «*Parce que – comme disait déjà Richelieu – le passé ne se rapporte pas au présent, et que la constitution des temps, des lieux et des personnes est différente.*»

Toutefois, si l'échec intervient, loin de chercher à l'oublier comme un déshonneur, il faut songer à en tirer profit pour ses directives futures, car comme le dit Oscar Wilde, «*to regret one's experience is to arrest one's own development*» (regretter ses expériences, c'est arrêter son propre développement). Et puis, savoir diriger, c'est savoir éviter le double écueil de l'excès de souplesse ou de l'entêtement irraisonné; c'est être, pour parler avec Maurois, «rigide et flexible à la fois comme une bonne lame». Et pour y réussir, il faut obéir à des raisons purement objectives, au lieu de se laisser dominer par les influences trop subjectives de son tempérament ou par des considérations étroitement doctrinales.

«Il est bon d'être ferme par tempérament, et flexible par réflexion» conseillait Vauvenargues. Mais une précaution que l'on ne saurait trop recommander, c'est d'expliquer aux collaborateurs intéressés les motifs d'un changement éventuel dans les directives initiales. Toutes ces considérations s'appliquent non seulement au patron, mais aussi au chef du personnel ainsi qu'à tous les cadres. Toutefois, il est des qualités spécifiques au haut commandement, en ce sens que leur absence, excusable chez un subordonné, serait au contraire inadmissible chez le grand chef. Ces qualités spécifiques sont la notion des ordres de grandeur, la capacité de décision et la maîtrise des nerfs. Toutefois, ces qualités réclament du chef qu'il prenne le temps de penser et de réfléchir, de se détendre et de se reposer, en un mot de se distancer des problèmes journaliers.

### *Les collaborateurs*

Un patron qui a judicieusement choisi ses collaborateurs, dont son chef du personnel, a déjà fait la moitié de sa tâche. Dans ses mémoires, Louis XIV avoue: «*On sait bien que nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes. Mais nous devons donner ordre que tout soit bien fait et cet ordre dépend principalement du choix de ceux que nous employons.*»

Etudié du point de vue de son emploi, un individu est caractérisé à la fois par sa formation professionnelle, par ses capacités intellectuelles générales et par ses qualités morales. A mesure que l'on s'élève vers les échelons supérieurs, la formation professionnelle spéciale perd beaucoup de son importance, les autres caractéristiques intellectuelles et morales devenant au contraire tout à fait prépondérantes.

Dans l'ordre intellectuel, les qualités à recherche sont d'une part, le bon sens et l'esprit d'organisation et d'autre part, la culture générale. Le bon sens, avant tout, par-dessus tout.

«La perfection d'une pendule n'est pas d'aller vite, mais d'être réglée», nous dit Vauvenargues. Quant à la culture générale, il faut l'étendre à toute la hiérarchie pour constituer des cadres capables de prendre la relève. Mais l'homme de culture générale, tel qu'on doit le concevoir dans la zone supérieure des affaires, doit avoir une formation à la fois littéraire, juridique, économique et scientifique. Il doit continuer, en l'adaptant aux nécessités modernes, la tradition des vrais humanistes d'autrefois.

Mais plus encore qu'à la valeur professionnelle et à la culture générale, il faut s'attacher à la parfaite santé morale de ses collaborateurs, car les infirmités morales sont incurables. Une bonne santé morale semble caractérisée par quatre qualités fondamentales: volonté, loyauté, esprit d'initiative et courage. Un collaborateur de cette trempe acceptera son milieu et son temps tels qu'ils sont, avec le désir d'en réaliser loyalement toutes les possibilités, et de la sorte il accomplira des choses étonnantes.

*«Le terme de l'habileté est de gouverner sans la force», écrit fort justement Vauvenargues, et Lacordaire disait: «On ne peut régner sur les hommes quand on ne règne pas sur leurs cœurs.»*

Dans les Mémoires qu'a laissées le Grand Roi pour l'éducation du Dauphin, on trouve des conseils précieux pour les chefs d'entreprises modernes. En voici quelques-uns: «Dans un grand Etat, il y a toujours des gens propres à toutes choses; et la seule question est de les connaître et de les mettre en leur place.» «Dans tout ce qui regarde la conduite des hommes, on peut établir pour un principe général que tous ont une pente secrète vers leur avantage particulier, et que la vertu des plus honnêtes gens est malaisément capable de les défendre de ce mouvement naturel, si elle n'est quelquefois soutenue par la crainte ou l'espérance». «Il faut bien se garder de penser qu'un souverain, parce qu'il a l'autorité de tout faire, ait aussi la liberté de tout dire. Au contraire, plus il est grand et considéré, plus il doit considérer lui-même ce qu'il dit. Les choses qui ne seraient rien dans la bouche d'un particulier, deviennent souvent importantes par la seule raison que c'est le prince qui les a dites.» «Traitez bien tout le monde; ne dites jamais rien de fâcheux à personne; mais distinguez les gens de qualité et de mérite...»

### *Le directeur du travail*

Le directeur du travail est une innovation de la loi allemande de participation aux décisions de l'entreprise par les ouvriers et employés des mines et de l'industrie métallurgique, introduite en 1951 sur menace de grève, après intervention du chancelier et avec l'assentiment massif du parlement, pour fixer légalement les accords bila-



téraux intervenus en 1947 entre employeurs et employés et sur la base d'une initiative patronale proposant l'égalité entre le travail et le capital (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951, Bundesgesetzblatt I, S. 347). Ne tombent sous le coup de cette loi que les entreprises minières, charbonnières et métallurgiques ayant au moins un effectif de 1000 personnes; c'est le cas pour la majorité des entreprises des branches visées.

Le directeur du travail, choisi parmi les employés de l'entreprise sur proposition de son syndicat, remplit des fonctions et tâches d'employeur. Il lui est interdit de se mettre en grève, il doit fidélité à l'entreprise et il est astreint de faire partie de l'association patronale. Il prend part aux décisions collégiales de la direction de l'entreprise qui groupe le directeur du travail, le directeur technique et le directeur commercial.

Le directeur du travail s'occupe, en ayant toujours les intérêts bien compris de l'entreprise en vue, de tous les problèmes relatifs au personnel, à son engagement, à sa formation, des questions de salaires, du service social, de la technique du travail, de l'hygiène, de la protection des accidents, des assurances contre la maladie et les accidents, de la relève, des relations humaines dans l'entreprise, du journal d'entreprise, des assurances sociales et des rapports avec les pensionnés, des questions d'analyse de places de travail, du problème du logement des ouvriers et employés.

En général, l'organisation des services du directeur du travail comprend un petit état-major avec entre autres un sociologue et un assistant pour l'étude des accidents du travail, un service du personnel pour les employés, un service du personnel pour les ouvriers et un service social ainsi qu'un service pour les questions générales. Dans les entreprises où le directeur du travail est très engagé par ses autres tâches de direction, les quatre services précités sont sous la direction d'un directeur social, alors que les chefs de service sont fondés de pouvoir.

Outre ses tâches propres, le directeur du travail est également chargé d'autres tâches administratives qui varient selon les entreprises. Souvent le service de presse avec l'extérieur et les public relations lui sont rattachés.

Parmi les collaborateurs du directeur du travail, son assistant assume un rôle des plus importants; sur le plan interne, il est souvent son remplaçant, il prépare ses décisions et il est le lien avec les différents chefs de service. Il est une sorte de chef de cabinet et les rapports entre directeur du travail et assistant sont marqués au coin d'une grande confiance réciproque. Il n'est pas rare que l'assistant soit par la suite appelé à des tâches importantes dans la hiérarchie de l'entreprise, ses fonctions antérieures l'y ayant en somme préparé.



Le directeur du travail dispose alors dans l'entreprise de répondants qui œuvrent dans le même esprit que lui.

Le directeur du travail, en tant que chef du personnel, est responsable de la politique du personnel, de l'administration du personnel, de la conduite du personnel et de la formation du personnel, notamment des cadres. Les mesures de rationalisation sociale, c'est-à-dire propres à augmenter la stabilité du personnel, à accélérer son intégration dans l'entreprise, à réduire l'absentéisme, à renforcer son attachement à l'entreprise, sont du domaine du directeur du travail. Il en est naturellement de même des rapports avec les représentants du personnel. Les directeurs du travail sont tenus de verser 10% de leur revenu à une fondation syndicale qui porte le titre «Mitbestimmung»<sup>6</sup> (participation).

### *L'organisation et la fonction de chef du personnel*

Fayol, dans son ouvrage classique «Administration industrielle et générale», préconise de revoir périodiquement la structure et la composition du personnel d'une entreprise. Il écrit à ce sujet: «Tous les ans, à propos de la confection du programme annuel, une étude minutieuse de la constitution du corps social est faite avec emploi de tableaux synoptiques. Les tableaux synoptiques représentent la hiérarchie des chefs d'entreprises avec l'indication du supérieur direct et des subordonnés directs de chacun d'eux. C'est une sorte de photographie des cadres à un moment précis. Deux tableaux faits à des dates différentes montrent les modifications qui se sont produites pendant l'intervalle dans la constitution du corps social. Ils sont précieux pour les inspections périodiques. Ils ne le sont pas moins dans le service courant pour éviter les formes vicieuses qui sortent trop souvent de modifications hâtives de l'organisme. Ces vices d'organisation sociale, qu'on aperçoit assez difficilement dans une description, sautent aux yeux dans les tableaux. C'est comme un gabarit qui ne laisse pas passer une forme défectueuse. Ils rendent encore de grands services au point de vue de l'unité de commandement. On sait que la dualité est la source d'une multitude de conflits. Or, la dualité s'introduit souvent dans le personnel par de petits défauts d'organisation que les tableaux révèlent et permettent d'éviter. Les tableaux synoptiques du personnel, qu'on tient constamment à jour, font partie des procédés auxquels un chef d'unité, de grande unité surtout, fait constamment appel.»

En général, le service social est rattaché au service du personnel. Il appartient d'examiner si cette subordination gagne à n'être qu'administrative ou doit au contraire être également hiérarchique. Pour

<sup>6</sup> Les renseignements concernant le directeur du travail proviennent de la thèse de Geckler E. J., *Der Arbeitsdirektor*, Heidelberg 1964.

qu'un service social réussisse, il doit constituer dans l'entreprise une zone d'harmonie en dehors des questions, des services et des personnes pouvant être impliqués dans des conflits avec le personnel.

Ainsi, une dépendance éventuelle du service du personnel ne saurait être tout au plus qu'administrative et formelle. Ensuite, le service social doit disposer de personnel qualifié, formé dans des écoles spéciales, ayant fait des stages dans des entreprises diverses. Le rôle de l'assistante sociale est de tâcher, plus encore que le chef du personnel, de vaincre la mutuelle incompréhension entre patron et ouvrier, et de susciter la collaboration et la fraternité dans le travail. Elle doit faire preuve de tact, tant auprès du patron que du personnel, être absolument impartiale et discrète et refuser de se mettre au service d'un intérêt, quel qu'il soit. Elle doit s'efforcer de surmonter les difficultés en s'appuyant sur l'intéressé lui-même. Des tâches semblables réclament une grande indépendance et parlent en faveur d'une subordination simplement administrative au service du personnel.

On peut se demander si les services de l'organisation, de la planification et du personnel qui se rapportent tous à des tâches administratives ayant des points de contact doivent être plus ou moins coordonnés en un même service. En fait, il s'agit pour ces différentes tâches de fonctions d'état-major, cependant elles se placent sur des niveaux différents et se présentent sous forme de gradation. Alors qu'on peut assimiler le service du personnel à une fonction d'exécution, les services de l'organisation et de la planification sont plutôt des fonctions de conception placées en somme au-dessus du service du personnel et qui ressortent déjà à la direction. C'est la raison de leur nette séparation dans les grandes entreprises publiques ou privées. Par contre, rien ne s'oppose à une réunion des services de planification et d'organisation.

Et c'est pourquoi, notamment à l'étranger, on assume de plus en plus une place bien distincte aux services d'organisation, planification et méthodes, chargés de conseiller la direction, et que l'on désigne avec les termes «Bureaux O & M». Lorsque ces services ne sont pas directement rattachés à la direction, ils sont assez souvent rattachés aux services financiers, dont ils forment une des branches parallèles. Etant donné qu'ils sont appelés parfois à intervenir dans la structure du personnel, dans sa formation et dans son effectif leur indépendance à l'égard du service du personnel est une solution plus nette et plus claire que tout autre situation.

La direction de l'entreprise, pour pouvoir assumer ses tâches propres, qui sont aussi multiples que complexes et lourdes de responsabilités, doit être non seulement déchargée, ce qui est le cas avec le service du personnel, mais encore sa fonction même doit être divisée en certaines actions spécialisées et complémentaires



et il lui faut disposer d'une information aussi complète que possible. C'est, semble-t-il, en vertu de cette optique que doivent se placer les services chargés des questions d'organisation, de planification et de méthodes.

Certes, on peut arguer que le service du personnel, avec l'aide des méthodes d'organisation scientifique du travail, pourrait être chargé de l'évaluation et de la classification des places de travail, de juger de l'utilité de l'introduction ou de la suppression de nouvelles fonctions, de contrôler l'emploi rationnel du personnel et sa compression éventuelle, cependant que sa participation aux travaux de planification serait justifiée par sa connaissance de l'élément travail, et la portée des fluctuations futures de l'effectif, compte tenu des problèmes de relève et de formation du personnel. Toutefois, on ne doit pas oublier que la position du chef du personnel est probablement plus forte s'il peut appuyer ses propositions sur l'avis d'un service d'organisation qui ne lui est pas subordonné.

A titre d'information, la Centrale pour les questions d'organisation de l'administration centrale et l'Office fédéral du personnel sont deux offices aux compétences nettement distinctes; on retrouve cette conception chez Nestlé avec des bureaux d'organisation et du personnel nettement séparés. Certes, on peut se représenter un service coiffant personnel, O & M, mécanographie et même finances, mais cela ne change rien aux remarques qui précèdent.

On peut dire que le chef du personnel a un pouvoir beaucoup plus spirituel que temporel, aussi son influence vers le haut et vers le bas dépend pour l'essentiel de sa personnalité et pour une faible part de son autorité fonctionnelle. Sa force de persuasion vis-à-vis du personnel dépend également, pour une large part, de la qualité de ses rapports avec le patron, de la confiance que celui-ci lui témoigne et de la nature des compétences qu'il lui alloue en fait, indépendamment des considérations du cahier des charges.

### *Le chef du personnel et les syndicats*

Les efforts du chef du personnel et ses travaux seront plus vite couronnés de succès si le personnel qu'il doit administrer fait preuve de bonne volonté et de compréhension pour ses tâches et pour les limites qui lui sont imposées. Toutefois, si l'attitude du personnel est moins positive et fait même place à une certaine opposition, il n'y a là aucun motif pour perdre le calme ou même faire des concessions que ne justifierait pas la plus stricte objectivité, car le chef du personnel est astreint à être juste mais aussi à être parfaitement loyal vis-à-vis de l'entreprise.

Ce serait alors une grave erreur de vouloir se réfugier dans une conciliation de mauvais aloi, qui équivaldrait à de la faiblesse, avec l'espoir de contribuer ainsi à la paix du travail. Dans des circons-

tances semblables, seules des discussions objectives, mais fermes, peuvent convaincre l'adversaire et le forcer au respect. Toute concession imméritée et gratuite, loin d'attirer la sympathie et la reconnaissance du personnel, appelle de nouvelles exigences de sa part et vaut au chef du personnel des difficultés encore plus grandes.

De par ses fonctions, le chef du personnel est souvent appelé à prendre part à des discussions avec les représentants du personnel, c'est-à-dire avec les secrétaires d'associations professionnelles. Il n'est pas essentiel de savoir si les partenaires en présence ont alors des prérogatives semblables ou différentes, mais de connaître les procédés propres à faire aboutir des rencontres de cet ordre, aussi bien dans l'intérêt de l'entreprise que du personnel.

Pour cela, il est nécessaire que le chef du personnel consacre beaucoup de temps à ces discussions et donne aux représentants du personnel toutes facilités pour présenter leurs doléances. Il est clair que de son côté il exigera la réciprocité pour pouvoir éclairer ses interlocuteurs sur le point de vue de l'entreprise et les limites qui lui sont assignées. *Ces dialogues doivent être engagés dans un esprit humain et non pas bureaucratique; ils doivent être conduits avec un esprit éveillé et souple comme le serait une rencontre au fleuret.* Lorsque la discussion reste partiellement ou entièrement sans résultat, il faut se réserver de réexaminer les points encore en suspens, donner ensuite connaissance de ses conclusions aux représentants du personnel et leur permettre de pouvoir reprendre la discussion. De la sorte, les portes restent ouvertes, le dialogue continue et en définitive un accord peut intervenir.

Pour permettre à la relève de se former, il n'est pas mauvais que le chef du personnel prenne part à ces discussions avec plusieurs de ses collaborateurs. Il n'est pas rare que l'un ou l'autre des interlocuteurs du chef du personnel présente des critiques à caractère personnel ou politique ou formule sans fondement quelque exagération. Dans ce cas, le débat doit être aussitôt ramené sur le terrain des faits en discussion et les affirmations inexactes corrigées, ce qui ne manque pas de faire impression sur l'interlocuteur.

Pour un travail efficace du chef du personnel avec les représentants du personnel, il est indispensable de faire preuve d'estime réciproque et d'une bonne volonté générale, sinon les rapports mutuels deviennent très vite formels et pleins de préventions. Chef du personnel et représentants des associations professionnelles doivent finalement arriver à la conviction que leurs efforts gagnent à être coordonnés, à condition de ne jamais négliger l'intérêt supérieur de l'entreprise, car cet intérêt est en définitive aussi l'intérêt supérieur du personnel, dont le bien-être ne peut être que parallèle à celui de la communauté économique qui l'occupe.