L'entreprise moderne, le travailleur et le public **The Enterprise, the Worker and the Public**

Stephan Cambien

Volume 8, numéro 4, septembre 1953

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022925ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022925ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Cambien, S. (1953). L'entreprise moderne, le travailleur et le public. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 8(4), 361–383.

<https://doi.org/10.7202/1022925ar>

Résumé de l'article

Dans l'entreprise moderne s'établissent forcément certaines relations entre l'entreprise elle-même et ses membres d'une part et le public d'autre part. Elles sont communément appelées « Public Relations » et « Human Relations ». Dans cet article l'auteur explique les origines et le développement des unes et des autres. A cause des éléments psychologiques sur lesquels elles reposent, ces relations ont de nombreuses sphères d'interaction et sont appelées à se compléter. Le travailleur étant un être humain doué d'intelligence mérite à juste titre d'être commandé dans l'industrie non par crainte mais par persuasion. Cette persuasion est réalisable au moyen de l'information « descendante » et de l'information « ascendante ». Pour mettre en application ces méthodes renouvelées, il faut faire appel aux sciences sociales qui ont un rôle capital à jouer dans ce domaine.

L'entreprise moderne, le travailleur et le public

Stephan Cambien

Dans l'entreprise moderne s'établissent forcément certaines relations entre l'entreprise elle-même et ses membres d'une part et le public d'autre part. Elles sont communément appelées « Public Relations » et « Human Relations ». Dans cet article l'auteur explique les origines et le développement des unes et des autres. A cause des éléments psychologiques sur lesquels elles reposent, ces relations ont de nombreuses sphères d'interaction et sont appelées à se compléter. Le travailleur étant un être humain doué d'intelligence mérite à juste titre d'être commandé dans l'industrie non par crainte mais par persuasion. Cette persuasion est réalisable au moyen de l'information « descendante » et de l'information « ascendante ». Pour mettre en application ces méthodes renouvelées, il faut faire appel aux sciences sociales qui ont un rôle capital à jouer dans ce domaine.

Le point de départ sur lequel nous pouvons tous nous mettre d'accord, bien que nous ne l'exprimions pas toujours, est que les fonctions de n'importe quel chef d'entreprise consistent essentiellement

- d'une part, à mettre sur pied une organisation de production où se trouvent équilibrées les exigences des consommateurs et celles des hommes qui y investissent leur argent ou leur travail;
- d'autre part, à donner à cet équilibre un caractère de stabilité et par là assurer la pérennité de cette organisation.

Dans le passé nous n'avons jamais attaché une attention explicite à cette seconde fonction. Nous avons toujours présumé que si nous étions suffisamment bien armés pour affronter la concurrence, l'avenir de notre entreprise en serait automatiquement assuré.

Aujourd'hui ce raisonnement n'est plus tout à fait vrai. L'évolution du milieu et du cadre dans lequel nous devons opérer a été si grande, qu'actuellement aucune entreprise ne peut plus espérer se maintenir, sans l'approbation publique des

CAMBIEN, STEPHAN, Docteur en Droit de l'Université de Louvain, Diplômé de la Harvard Business School, Directeur de la S. A. Zijdemaaatschappij, à Courtrai.

hommes qu'elle touche par la gamme de ses activités. *Le public* en tant que force économique, sociale ou politique a son mot à dire dans la direction de nos entreprises. Tantôt il exerce ce pouvoir en sa qualité d'acheteur, tantôt en tant que membre d'un groupement social, tantôt en sa qualité d'électeur. Cette évolution relativement récente, mais qui ne fait que s'affirmer, nous oblige à reconsidérer toutes nos conceptions traditionnelles du « leadership », de l'exercice du commandement industriel.

Aux Etats-Unis, pour des raisons historiques, ce mouvement s'est déclenché plus tôt. Les hommes d'affaires ont reconnu que leurs fonctions comportaient celle d'assurer l'avenir de leur entreprise par la recherche méthodique de l'approbation publique, par la création consciente de la confiance et de la compréhension autour d'eux, en participant plus activement à la vie de société. C'est par les « Public Relations » qu'ils exercent cette fonction.

Mais tout effort tourné exclusivement vers l'extérieur, vers le public en général, est voué à un échec certain car ceux qui travaillent dans l'entreprise sont en même temps membres de groupements plus vastes, notamment de groupements sociaux et politiques, et cette double appartenance à l'entreprise et à la communauté fait que ces hommes peuvent être les témoins les plus puissants pour ou contre l'entreprise. Voilà pourquoi un mouvement principalement tourné vers l'extérieur doit nécessairement englober *tous les membres de l'entreprise* dans son action. C'est ainsi qu'on en est arrivé à la notion des « Public Relations » au sein de l'entreprise; notion assez malencontreuse car il est évident que le personnel d'une entreprise est infiniment plus qu'un public, mais notion qui énonce aussi une partie de la réalité, telle que nous pouvons l'expérimenter. Il suffit de penser aux syndicats: groupements extérieurs à l'entreprise mais en même temps intérieurs pour autant que les ouvriers de l'entreprise en font partie.

Aux Etats-Unis l'intérêt qu'accordent les « Public Relations » aux problèmes internes de l'entreprise a été doublé et renforcé par l'avènement d'un autre mouvement axé sur les problèmes psychologiques qui se posent à l'intérieur de l'entreprise et qui, lui, s'appelle: les « Human Relations within industry », les Relations Humaines dans l'industrie. Ensemble ces deux mouvements, les « Public Relations » et les « Human Relations » donnent une réponse au problème de la pérennité de l'entreprise. Cette réponse n'est pas nécessairement la seule qui soit pos-

sible. Elle nous tente cependant parce qu'elle nous présente un ensemble de solutions concrètes, simples et intrinsèquement saines, solutions qui ne dépassent pas les moyens d'une entreprise privée mais qui par leur enchaînement ont puissamment contribué à créer un climat favorable au développement des entreprises privées. Qui plus est, puisqu'elle met l'accent sur la dignité fondamentale de l'homme, cette solution doit intéresser tous ceux qui sont soucieux du progrès de l'humanité.

C'est pour ces raisons que nous n'hésitons pas à appeler les « Public Relations » et les « Human Relations » deux piliers du progrès industriel américain.

Puisqu'elles reposent sur des éléments psychologiques, les « Human Relations » et les « Public Relations » ont de nombreuses sphères d'interaction et sont même appelées à se compléter. Mais réaliser une synthèse entre les deux ne veut pas dire confondre deux mouvements qui sont nettement différents par leurs origines, leurs buts et leurs techniques. C'est pourquoi nous verrons successivement quel est l'apport de chacun de ces mouvements après quoi nous ferons un essai de synthèse.

LES « PUBLIC RELATIONS »

Origines

Considérons d'abord le domaine des « Public Relations ». Les entreprises américaines ont été menacées dans leur existence même par ce qui était essentiellement une crise de progrès. Cette menace consistait dans une législation anti-trust d'une sévérité draconienne qui trouve son origine ainsi que son explication dans les changements économiques qui eurent lieu aux Etats-Unis au lendemain de la guerre de Sécession. L'expansion économique qui suivit cette guerre, le changement profond qui s'opéra dans la structure agricole et industrielle du pays ne se produisirent pas sans heurts et sans tensions pénibles. De ces changements économiques naquit un mouvement puissant vers la formation de trusts, de fusions et de grandes entreprises qui aboutissait nécessairement à un éparpillement des responsabilités personnelles et à certains abus. C'est ainsi qu'un discrédit tomba sur le monde des affaires, discrédit qui prit bientôt un caractère national. Un mouvement d'opposition militant naquit, qui conduisit à une extension des pouvoirs fédéraux sur le commerce et l'industrie. En 1890, fut votée la loi Sherman, loi aussi large qu'un principe constitutionnel qui devint la pierre angulaire de toute

une législation anti-trust. La loi Sherman défend entre entreprises, toute forme de collusion qui pourrait porter atteinte au commerce libre ou amoindrir la concurrence. Le fait qu'une entreprise ait obtenu une position prédominante dans son domaine et qu'elle ait pris une envergure démesurée constitue en soi une présomption de culpabilité pouvant donner lieu à sa dissolution à moins qu'elle ne prouve que sa position dominante est la conséquence d'une croissance normale, obtenue par des moyens légaux et par le jeu de la libre concurrence.

Remarquez que presque toutes les grandes entreprises américaines dont les noms sont universellement connus tombent sous cette présomption de culpabilité. Car d'une part dans presque toutes les branches un peu importantes de l'industrie américaine, il y a la prédominance d'une, de deux ou de trois entreprises; c'est ainsi que la Commission pour le Commerce Fédéral a publié en 1947 une liste selon laquelle dans 27 branches importantes de l'industrie les trois entreprises principales, représentaient en moyenne 58% de cette industrie. D'autre part, ces entreprises sont d'habitude des entreprises géantes: en 1944, 2% des entreprises américaines employaient 66% de tous les ouvriers industriels; en 1935, 5% de toutes les entreprises comptaient pour 87% de l'avoir total de l'industrie. Les grandes entreprises américaines sont donc exposées à une suspicion constante et ce sont elles qui selon la loi doivent fournir des preuves irréfutables que cette suspicion n'est pas justifiée.

Pour comprendre pleinement la portée de la loi Sherman nous n'avons qu'à examiner la façon dont elle est sanctionnée et appliquée. La loi Sherman est d'abord une loi pénale qui prescrit des peines d'emprisonnement et des amendes pour ceux qui la transgressent; ensuite la responsabilité civile encourue par le délinquant est fixée au triple des dommages subis par les personnes lésées; enfin la loi prévoit la confiscation de tous les biens appartenant à la combinaison illégale.

L'application de la loi est assurée par l'intervention d'un organe spécialisé, la Commission pour le Commerce Fédéral, qui peut enquêter sur toutes les activités d'une entreprise engagée dans le commerce au sein de l'Union et qui peut publier tous les résultats de ses investigations, même si ceux-ci peuvent mettre en cause l'une ou l'autre entreprise.

Mises devant un tel système les grandes entreprises américaines étaient obligées de réagir, de trouver des moyens de défense. Ces moyens devaient être puissants puisqu'il y allait de leur existence même.

La stratégie générale était claire: pour relever le monde des affaires du discrédit général dans lequel il était tombé et pour se mettre au-dessus de tout soupçon il fallait prendre conscience des responsabilités de base que les entreprises industrielles ont dans la vie de la communauté et que les lois anti-trust n'avaient fait qu'étendre et éclaircir.

La tactique à suivre découlait de la façon même dont les lois anti-trust avaient pris naissance et étaient appliquées. Ces lois reposaient sur l'opinion publique: il fallait donc s'adresser au public; ces lois étaient appliquées par l'intermédiaire de la Commission pour le Commerce Fédéral qui publiait les résultats de ses investigations et qui pouvait ainsi diffuser des informations tendancieuses parce que partielles: *il fallait donc donner des informations complètes et compréhensibles au public*. Par ailleurs ces entreprises américaines avaient déjà acquis une expérience considérable dans le domaine de la publicité, elles pouvaient l'employer judicieusement pour informer et pour influencer le public. C'est ainsi que se développèrent les « Public Relations ».

Développement

Chose étonnante, les résultats dépassèrent de beaucoup les objectifs visés. Les industriels avaient créé les « Public Relations » dans le but de se justifier aux yeux du peuple, de devancer les informations tendancieuses diffusées à leur sujet. Mais voilà qu'ils étaient pris dans un courant nouveau qui les amenait beaucoup plus loin qu'ils n'auraient pu l'espérer. En effet, en exposant les faits devant le public, en faisant de leur entreprise une « maison de verre », les industriels s'apercevaient qu'ils faisaient aussi appel aux sentiments généreux dont le public est capable. Partout où les programmes de « Public Relations » ont été bien conduits, le verdict du peuple a été favorable aux entreprises. Non seulement les programmes de « Public Relations » dotaient les entreprises d'un nouveau prestige, mais ils renforçaient leur position économique. En instruisant le public, ils faisaient appel à un sentiment très puissant dans l'homme: la fierté que chaque individu éprouve lorsqu'il a une connaissance intime d'une personne ou d'une organisation qui a une certaine autorité.

C'est bien ce que les « Public Relations » s'efforcent de réaliser: donner à chacun le sentiment qu'il participe à la vie de l'entreprise. Cela vaut pour le public, cela vaut a priori pour le personnel d'une entreprise. En détruisant les cloisons qui existent à l'intérieur de l'entreprise, en créant un souffle d'échanges d'idées, les « Public Relations »

augmentaient la productivité. En faisant de l'entreprise un nom connu et ami, les « Public Relations » attiraient la loyauté des acheteurs. En se tournant constamment vers les actionnaires, elles en faisaient une force morale qui soutenait positivement la politique de l'entreprise, en somme un groupe qui avait des critères plus larges que celui des dividendes pour juger les résultats obtenus. Enfin *en discutant ouvertement tous les problèmes de l'entreprise, les « Public Relations » diminuaient de beaucoup le caractère acerbe de certains conflits sociaux.*

C'est ainsi qu'une conception qui était rationnellement fondée devint une conception idéaliste. Les chefs d'entreprise apprirent rapidement que le moyen infaillible pour s'attirer la sympathie des gens, c'est de s'intéresser à leurs problèmes, c'est de s'intégrer en tant que chef d'entreprise dans la vie de la nation. Le courant des « Public Relations » prit de l'ampleur jusqu'à englober les petites entreprises dont l'existence n'avait jamais été menacée. Les industriels américains ont appris par la pratique des « Public Relations » que la vertu et l'intérêt vont de pair, que les valeurs morales restent la base de toute l'activité industrielle. Mais ils ont appris aussi qu'il ne suffit pas d'être honnête au fond de soi-même, il faut que les valeurs morales rayonnent à l'extérieur; c'est là une contribution fondamentale que notre monde des affaires doit à la vie publique de notre société, au nom même de la paix entre les hommes mais au nom aussi de notre intérêt bien compris, pour assurer la pérennité de nos entreprises. Frank Abrams, le président de la Standard Oil Company de New Jersey, écrit à ce sujet: *« En qualité de chefs d'entreprise, nous avons le devoir de consacrer plus de temps et d'énergie à la « redistribution » de la foi dans les hommes qu'à de vaines discussions sur la redistribution des richesses »*. Vous avez là, dans la bouche d'un très grand homme, la plus belle définition des « Public Relations » qu'on puisse trouver.

Moyens d'action

Une fois que l'on a compris l'esprit des « Public Relations », la question du choix des techniques devient facile. Les techniques employées pour influencer l'extérieur dépendent des moyens d'information propres à chaque pays. Au contraire les techniques employées pour influencer le personnel de l'entreprise présentent une certaine uniformité et dépendent surtout de l'envergure de l'entreprise. Le point essentiel à retenir est qu'informer le personnel dans le but de le faire participer plus activement à la vie de l'entreprise est une tâche relativement simple qui peut se faire par des moyens très modestes. La grande

entreprise peut trouver que les meilleurs moyens pour atteindre son personnel sont le journal d'entreprise, le livret d'accueil, les bulletins d'information, voire même des brochures, des affiches, des films et des cycles de conférences. La petite entreprise a l'avantage de pouvoir employer le moyen le plus efficace: ce sont les réunions périodiques où les ouvriers et la direction se rencontrent et parlent amicalement, comme des compagnons de travail, de tout ce qui concerne la vie, les échecs et les succès de l'entreprise. Mais quelles que soient les techniques employées, le but doit toujours rester le même: combattre l'anonymat qui fait que l'entreprise reste pour son personnel une grande inconnue; personnaliser les liens qui lient les ouvriers à l'entreprise.

Cependant, si nous voulons faire de nos employés de véritables témoins en faveur de notre entreprise, il ne suffit pas de nous adresser à leur intelligence. La loyauté est une question de sentiment. Par les « Public Relations » et les moyens objectifs qu'elles mettent à notre disposition nous nous adressons principalement à l'intelligence de nos ouvriers. C'est un honneur auquel ils ne sont plus habitués et c'est pour cette raison que les « Public Relations » ont des répercussions dans le domaine des sentiments. Il y a même plus: les ouvriers devinent le sentiment de confiance qui se cache derrière les « Public Relations » et ne manquent pas d'y répondre. Mais il est douteux que les « Public Relations » seules puissent créer des sentiments positifs assez forts pour contrebalancer certains sentiments subversifs qui naissent nécessairement dans le milieu du travail et qui tiennent aux conditions psychologiques du travail. Nous sommes donc amenés à chercher un moyen plus direct pour nous adresser aux sentiments des ouvriers. Ce moyen nous est fourni par les « Human Relations », le mouvement des relations humaines dans l'industrie.

LES « HUMAN RELATIONS »

Origines

Le mouvement des Relations Humaines est en même temps un aboutissement du mouvement de l'Organisation Scientifique du Travail et une réaction contre celui-ci. F.-W. Taylor, mort en 1905, a été le premier à attirer l'attention sur le potentiel d'efficience qui restait inutilisé dans l'ouvrier. Il a mis au point un système purement mécanique qui aide et en même temps oblige l'ouvrier à améliorer son efficience. Cette recherche trop rationnelle de l'efficience donna fatalement lieu à des excès. Deux maladies inconnues jusqu'alors s'abattirent sur l'industrie:

la monotonie et la fatigue industrielle. La productivité en fut tellement atteinte que l'on commença, toujours animé d'un esprit de technicien, à étudier ces problèmes. Tous les remèdes proposés débordaient largement le domaine technique. Il y a plus: à mesure que l'on étudiait les conditions de l'efficiencia matérielle, on commençait à se rendre compte que si on voulait encore l'accroître, il faudrait fatalement aborder le domaine de la psychologie. Prenez l'exemple du travail à la chaîne: la chaîne est une forme technique perfectionnée pour accroître l'efficiencia, mais l'adaptation de l'homme à un rythme imposé pose nécessairement des problèmes psychologiques. Graduellement on reprenait conscience d'une vérité qu'on avait depuis bien longtemps oubliée: c'est qu'il existe beaucoup d'affinités entre les prestations d'un homme et son état d'esprit, entre l'efficiencia et la psychologie.

Mais on ne voyait pas encore les rapports qui existent entre la sociologie et l'efficiencia. C'est cette dernière réalisation qui est à l'actif des sociologues américains. Le fondateur du mouvement des « Human Relations within Industry » ou de la sociologie appliquée à l'entreprise est *Elton Mayo*, un professeur de la Harvard Business School, mort en 1949.

La première esquisse d'une sociologie de l'entreprise est sortie d'un travail scientifique qui est resté inégalé: ce que l'on appelle aux Etats-Unis *l'expérience de la Western Electric Company*, une compagnie qui fait partie du système de Téléphone Bell. Le sujet de la recherche caractérise l'esprit du Taylorisme qui régnait à ce moment: la compagnie voulait isoler et mesurer l'influence de différents facteurs physiques sur l'efficiencia du travailleur industriel. On sélectionna donc des ouvriers moyens que l'on fit travailler par groupes séparés dans des conditions expérimentales différentes. Les appareils les plus perfectionnés furent mis au point pour enregistrer les résultats. Chose curieuse, on pouvait changer autant que l'on voulait les conditions expérimentales, l'efficiencia ne faisait que croître. On soumit, par exemple, les ouvriers à des conditions d'éclairage différentes: on pouvait changer la lumière, l'augmenter ou la diminuer jusqu'à la pâleur de la lune, on pouvait faire croire aux ouvriers qu'on en changeait l'intensité alors qu'on la maintenait, rien n'empêchait l'amélioration de l'efficiencia. Les résultats du travail de recherche étaient déroutants puisque a priori il semblait devoir exister une corrélation entre les conditions d'éclairage et le rendement des ouvriers. Elton Mayo trouva le noeud du problème ou le facteur auquel on n'avait pas pensé. Pendant le travail de recherche l'ensemble des relations interpersonnelles et intergroupales des travailleurs soumis

à l'expérience avaient fondamentalement changé: leurs relations avec leurs supérieurs puisqu'ils étaient l'objet de soucis et de soins particuliers, leurs relations entre eux puisqu'ils formaient un petit groupe intime dont chaque membre connaissait tous les autres, leurs relations avec les autres travailleurs de l'usine puisqu'ils avaient été sélectionnés pour cette expérience ce qui est un signe de prestige. En d'autres mots, pendant l'expérience, les chercheurs avaient apporté un changement révolutionnaire aux méthodes habituelles de direction. Ce changement était tellement important qu'à côté de lui tous les autres changements physiques restaient sans conséquence. Cette explication qu'Elton Mayo donna à cet accroissement considérable de la productivité semblait tellement intéressante que la Compagnie décida de continuer la recherche, mais avec une nouvelle orientation. Cette recherche, étendue sur 12 ans de 1927 à 1939 a été l'enquête la plus vaste qui ait jamais eu lieu dans l'industrie. A l'origine l'étude avait porté sur 5 ouvrières. A la fin on avait étudié individuellement plus de 20,000 ouvriers qui représentaient des dizaines de nationalités différentes et qui exécutaient une très grande variété de tâches.

Développement

La conclusion fondamentale qui se dégage de cette recherche est que parmi les mobiles qui guident le travailleur dans son travail, le mobile matériel ne joue pas le premier rôle. Peut-être l'a-t-on toujours su, mais la constatation scientifique de cette vérité la mettait désormais au-dessus de tout doute. *L'efficiencce du travailleur dépend en dernière analyse des satisfactions qu'il éprouve dans ses relations avec les autres hommes. Les besoins qu'il cherche à satisfaire le plus obstinément sont avant tout des besoins moraux et psychologiques.* Des dizaines d'enquêtes menées dans d'autres entreprises ne firent que confirmer la valeur de cette constatation. Partout ces enquêtes prouvèrent la fausseté de la conviction du patronat que l'ouvrier cherche d'abord à gagner plus d'argent.

Systématiquement le mouvement des « Human Relations » chercha à déterminer quels besoins les ouvriers cherchent à satisfaire dans leur travail. *Les besoins individuels* nous les connaissons: que nous ayons dû les découvrir montre combien l'industrie a été inhumaine et a oublié les principes du christianisme. Ces besoins sont: un besoin de dignité personnelle, celui d'être traité en tout comme un être humain, celui d'avoir la possibilité d'être promu, enfin d'avoir un travail stable avec un minimum de sécurité. *Les besoins sociaux*, nous les connaissons

moins bien: les études, faites par les sociologues industriels, ont montré que l'élément clé par lequel il faut passer pour expliquer l'efficacité individuelle et globale ainsi que les satisfactions que l'ouvrier trouve dans son travail est l'élément de groupe.

Importance des structures « informelles »

Les ouvriers de l'entreprise forment, qu'on le veuille ou non, un groupe vivant et la relation de chaque individu au groupe ainsi que le moral de groupe forment le climat du milieu de travail. Ce groupe n'est pas formé par la direction mais par les ouvriers eux-mêmes. C'est pour cette raison qu'il n'a pas de forme stéréotypée, qu'il ne correspond pas aux départements dans lesquels il se développe. Pendant la dernière guerre Elton Mayo et George Lombard ont étudié les causes de l'absentéisme et de la fluidité du travail dans les grandes usines d'aviation aux Etats-Unis. Leurs études montrent que ces deux maux dont souffraient les usines étaient conditionnés par l'existence de ces groupes « informels » dans l'usine. Dans les usines ou départements où les groupes étaient peu développés, l'absentéisme et la fluidité du travail étaient très élevés. Par contre quand il existait des groupes bien développés, bien cohérents, ces deux maux diminuaient considérablement. Vous trouvez ici une excellente illustration de l'apport pratique de la sociologie aux problèmes d'administration des affaires.

Non seulement les ouvriers forment des groupes « informels » au sein de l'entreprise, mais à l'intérieur de ces groupes se développent des pratiques, des traditions, un code social non écrit, une hiérarchie de personnes et de valeurs. C'est ainsi que le contremaître qui ne connaît pas ces groupes et traite par exemple le chef d'un groupe comme un simple mortel s'expose à des réactions très fortes de la part du groupe. Un autre exemple illustre davantage l'importance pratique de ces groupes: les bureaux d'études font une classification des tâches et des salaires sur une base très rationnelle, souvent purement technique; au contraire le groupe a une évaluation des tâches et des salaires en termes sociaux, en termes de prestige si vous voulez. Si l'écart entre ces deux systèmes d'évaluation est trop grand, on risque d'assister à des réactions personnelles ou des réactions de groupe qui peuvent être très violentes et qui, n'étant pas rationnelles selon les conceptions techniques du chef, restent pour lui inexplicables.

En se basant sur ces idées de groupe, beaucoup d'entreprises américaines ont cherché à favoriser leur développement: elles ont essayé

de diminuer les proportions des départements; dans la mesure du possible elles ont essayé de rapprocher les ouvriers par la disposition des machines. Plusieurs entreprises ont même suivi sciemment une politique de décentralisation pour parer aux inconvénients des départements géants où la formation spontanée de groupes est plus difficile et où le moral des ouvriers s'en trouve affecté.

Le problème des changements techniques n'est plus étudié en termes techniques seuls mais aussi en fonction de leurs effets sur la constitution et les routines des groupes. Si les circonstances obligent la direction à faire primer le point de vue technique elle prendra néanmoins soin de l'expliquer en termes plausibles aux ouvriers et d'essayer d'obtenir leur coopération.

Expansion des « Human Relations »

C'est surtout sous l'impulsion de certaines circonstances particulières à la dernière guerre que le mouvement des « Human Relations » a pris une extension énorme. En premier lieu, les industriels américains étaient obligés de remplacer les travailleurs mobilisés par des gens qui n'avaient jamais travaillé dans l'industrie, tout en maintenant la même efficience. Ils avaient donc à faire à des gens qui n'étaient pas nés et qui n'avaient pas grandi dans un climat de conflits sociaux. Mais ces gens devaient être formés. Ce fut une occasion unique d'expérimenter la valeur des enseignements des « Public Relations » dans le but d'informer rapidement le personnel et de lui montrer sa part de contribution à la défense nationale, et des « Human Relations » dans le but d'adapter les ouvriers à la vie de l'entreprise.

Un fait parallèle se produisait à l'armée. L'armée américaine n'avait jamais été une armée de métier. Dans la conception démocratique américaine le civil précède le militaire; c'est ainsi qu'on envisage les problèmes d'organisation militaire comme des problèmes industriels. Les « Public Relations » aussi bien que les « Human Relations » ont aidé à créer un moral de groupe et ont contribué à la formation des cadres. Les recherches qui ont été faites par l'armée conjointement avec les universités américaines présentent un grand intérêt pour l'industrie.

Un autre fait qui a contribué à l'expansion du mouvement des « Human Relations » a été l'accroissement rapide du syndicalisme aux Etats-Unis. Cette évolution est très récente et ne date que de 1937. Graduellement les industriels américains ont appris que les syndicats

tiennent en main des possibilités d'accroissement de la productivité et que dans l'avenir il ne sera plus possible de cheminer seul dans sa recherche. Dans l'industrie sidérurgique américaine, le Steel Workers Organizing Committee du syndicat des United States Steel Workers a son propre service de productivité et partout où les entreprises et ce service se sont tendu la main, la coopération a été avantageuse aux deux parties. Dans une aciérie qui employait à peu près mille ouvriers, les suggestions du syndicat permirent à la compagnie de faire en une année une économie de 166,000 dollars. Vous comprenez l'intérêt d'une telle formule de coopération: en reconnaissant ouvertement que le chômage technologique est un élément du problème de l'accroissement de la productivité et que la peur des ouvriers de perdre leur emploi constitue une entrave aux suggestions de leur part, elle s'efforce de garantir aux ouvriers que dans la recherche d'une plus grande productivité leurs intérêts seront pris en considération. Le syndicalisme fournit une autre raison aux industriels pour se tourner vers les « Human Relations » : c'est qu'ils devaient apprendre la psychologie indispensable pour discuter des conventions collectives. Le fait que beaucoup d'industries qui sont les plus touchées par les grèves se trouvent parmi celles qui payent les plus hauts salaires, ne fait que souligner l'importance de trouver des moyens pour traiter les causes non apparentes des grèves. Ici aussi les « Human Relations » ont fait un apport substantiel. D'une part elles ont fait des études approfondies sur la notion et la psychologie des conflits; d'autre part elles ont étudié des moyens efficaces pour traiter les plaintes à l'intérieur de l'entreprise.

Enfin toutes ces idées et innovations venaient au moment où les grandes dynasties de chefs d'entreprise-proprétaires avaient été remplacées par des hommes sortant des cadres. Ces hommes avaient une meilleure vue d'ensemble des activités de l'entreprise; ils étaient plus conscients de la nécessité de trouver un équilibre durable entre les intérêts de tous ceux qui contribuent à la marche de l'entreprise. C'est pourquoi ils étaient profondément intéressés par les nouvelles expériences et les soutenaient de toutes leurs forces.

En somme le mouvement des « Human Relations » réévalue en termes psychologiques et sociologiques l'ensemble des conditions de travail. Il s'efforce d'assurer une meilleure formation psychologique aux cadres de l'entreprise. Dans chacune de ses étapes il est le fruit d'une coopération harmonieuse entre l'industrie et l'université et c'est peut-être cette dernière caractéristique qui révèle le mieux son carac-

tère scientifique et sa force de progrès. Au cours de ces dernières années 25 universités américaines ont créé une chaire spéciale pour les « Human Relations »; il y a 60 groupements professionnels qui ont organisé leurs propres instituts de recherche dans ce domaine. General Motors, la Fondation Ford et la Fondation Rockefeller dépensent des sommes énormes qui se chiffrent par des millions de dollars pour stimuler la recherche dans le domaine des Relations Humaines. Des statistiques qui datent de 1946 et qui comprennent à peu près 3,500 entreprises montrent que 22% de ces dernières faisaient des recherches sur la psychologie de leur personnel. Cette évolution est une promesse pour l'avenir. Ceux qui prétendent que les « Human Relations » ne constituent que l'application du bon sens et de la bonne volonté n'expriment qu'une partie de la vérité. Il est évident que les « Human Relations » arrivent à certaines conclusions et à certaines recommandations que beaucoup de chefs d'entreprise avaient déjà faites intuitivement. Mais c'est précisément là que se trouve la difficulté. La direction des hommes est un art qu'on acquiert intuitivement et partiellement par l'expérience, ou qu'on n'apprend pas du tout. Jusqu'ici on n'avait pas donné aux hommes d'affaires les moyens appropriés à l'étude et à l'exercice de la conduite des hommes. C'est peut-être pour cette raison que beaucoup d'hommes, pourtant capables, restent pendant toute leur vie des chefs manqués. Le mouvement des « Human Relations » apporte un changement à cet état de faits. Il fournit aux hommes d'affaires des moyens pour bien remplir leur fonction de chef.

Voilà pourquoi l'exercice du commandement industriel moderne doit se faire en même temps par les « Public Relations » et par les « Human Relations ». Si nous ne faisons que des « Public Relations » nous risquons de ne pas voir le noeud des problèmes qui se posent à l'intérieur de nos entreprises et de rechercher des solutions assez superficielles. Si nous ne faisons que des « Human Relations » nous gardons la lumière sous le boisseau et nous manquons aux devoirs plus larges que nous avons envers la société.

Nous avons un besoin urgent des « Public Relations » parce qu'il est grand temps que nous reprenions en main les rênes et guidions la vie économique de notre pays selon des lignes saines. Nous avons besoin des « Public Relations » parce que la démocratie présuppose que les hommes soient objectivement informés de ce qui se passe dans le monde des affaires et parce que chez nous cette tâche d'information est encore abandonnée à ceux qui cherchent à en tirer leur profit politique. Nous avons besoin des « Public Relations » parce que l'économie moderne est

devenue une machine de plus en plus complexe dont l'homme moyen ne comprend ni le fonctionnement ni la place qu'il y tient. Mais aux « Public Relations » nous devons donner du relief, nous devons les enrichir par les enseignements des « Human Relations ». *Ensemble les « Public Relations » et les « Human Relations » ont une grande valeur parce qu'elles posent le problème social dans le cadre où il doit être résolu — à l'intérieur même de l'entreprise — et parce qu'elles affirment la solidarité entre la vie de l'entreprise et le sort de la nation. Concilier les deux veut dire que nous devons avant tout arriver à une conception nouvelle de la fonction du chef. Nous devons substituer à la direction par tradition la direction par persuasion.* La direction par persuasion exprime bien en quoi consiste notre tâche. Elle implique que nous reconnaissons explicitement la liberté et la dignité de nos subordonnés. Elle implique que nous nous adressions à l'intelligence de nos hommes mais que nous cherchions aussi à obtenir leur libre adhésion à notre oeuvre.

Tout notre effort ne nous servira à rien si nous ne parvenons pas à imprégner les cadres de nos entreprises de cet esprit: le fondement du commandement industriel n'est pas la crainte ou la force mais la persuasion.

PROGRAMME D'ACTION

Voyons de plus près comment nous devons exercer le commandement par persuasion.

Information « descendante »

La première condition indispensable pour appliquer cette conception nouvelle de la fonction du chef consiste à créer à l'intérieur de l'entreprise un réseau de communications. C'est ici que nous devons réaliser une synthèse pratique entre les « Public Relations » et les « Human Relations ». Dostoïevski écrit dans son livre « La Maison du Mort »: « Si on voulait réduire un homme à rien, il suffirait de donner à son travail un caractère d'inutilité ». Notre premier objectif pratique doit être de donner à nos hommes une compréhension plus large de l'utilité de leur travail. Chaque ouvrier doit savoir ce qu'il fait, quelle place il occupe dans l'ensemble de l'usine et quelle place l'usine occupe dans la vie de la communauté.

En premier lieu, l'ouvrier doit savoir clairement et continuellement ce qu'il est en train de faire

Vous êtes peut-être étonnés que nous mettions l'accent sur une condition d'efficience aussi évidente ou que nous doutions de ce que cette condition ne soit pas généralement réalisée. Pourtant les faits démontrent que les directions d'usines croient beaucoup trop facilement que leurs ouvriers savent ce qu'ils font: on constate souvent lorsqu'on interroge les manoeuvres de la grande industrie qu'ils ignorent le nom et la destination exacte de la pièce usinée par leur machine. Friedman, le célèbre sociologue français, a fait des coups de sonde dans une grande variété d'industries; les résultats sont ahurissants. Le mal atteint même les ouvriers semi-qualifiés: par exemple, à Sedan, dans un tissage, les ouvrières qui étaient à l'usine depuis 5 à 20 ans ignoraient le nom de l'étoffe qu'elles tissaient. Comment ces gens peuvent-ils trouver des satisfactions normales et vraiment humaines dans leur travail, comment peuvent-ils échapper au sentiment de monotonie s'ils ne savent même pas ce qu'ils font?

Sans doute n'est-il pas toujours facile d'atteindre ce premier objectif dans les usines où les changements dans un travail déjà morcelé sont nombreux. Mais avec des moyens relativement simples il est possible de faire beaucoup pourvu que l'on soit convaincu de l'importance de cet objectif. C'est ainsi que dans beaucoup d'usines américaines on prend soin d'attacher aux différents lots de pièces, des étiquettes qui en indiquent la destination exacte. Autant que possible l'ouvrier doit être prévenu du travail à effectuer et des changements qui vont l'affecter. Deux raisons soulignent l'importance de ce point: la première est que les changements brutaux donnent à l'ouvrier le sentiment qu'on dispose de lui d'une façon arbitraire; la seconde est qu'un changement annoncé d'avance est un moyen puissant pour combattre la monotonie. Dans beaucoup d'usines les ouvriers ne savent presque jamais quel travail succédera à la tâche à laquelle ils sont occupés. Il est presque impossible pour eux de penser à l'avenir: à ce qu'ils feront demain, après-demain, ou même dans quelques heures; ils doivent vraiment vivre d'heure en heure. L'esprit doit se concentrer sur le présent, ce qui est particulièrement pénible quand on est occupé à un travail monotone ou désagréable. Le besoin de savoir à l'avance est plus profond qu'on ne serait enclin à le croire: il correspond à un besoin d'organiser sa propre personnalité. On objectera peut-être à cette proposition que le fait d'annoncer les changements à l'avance est un moyen certain d'augmenter la résistance que leur font les ouvriers. On a constaté, au con-

traire, que le seul moyen efficace de les opérer consiste à les annoncer et à les expliquer au préalable aux ouvriers intéressés.

En second lieu, l'ouvrier doit savoir quelle place il occupe dans l'ensemble de l'usine

Que l'ouvrier connaisse l'enchaînement des opérations, l'inter-relation et même le degré de compénétration entre les différents départements semble être une condition d'efficience.

Pour bien remplir sa tâche l'ouvrier doit savoir comment et combien ses camarades devront s'appuyer sur son travail. Mais c'est encore plus une question psychologique qu'une question d'efficience technique. En effet, le travail parcellaire, replacé dans le courant des opérations, se trouve en quelque sorte revalorisé par ce fait. Il prend un sens plus étendu. L'ouvrier a le moyen, au moins partiel de se défaire du sentiment qu'il est astreint à un petit travail sans signification. Les moyens pour montrer à l'ouvrier quelle place il occupe dans l'usine ne manquent pas et peuvent être taillés à la mesure de n'importe quelle usine. Les grandes usines peuvent employer le livret d'accueil ou même des brochures spéciales dans lesquelles il est possible d'expliquer en termes très simples et précis quel est l'enchaînement des opérations et comment chaque département rentre dans ce courant. Un plan très schématique de l'usine qui indique la disposition des différents postes de travail peut être affiché à l'intérieur de chaque atelier. Nous avons vu dans une grande entreprise américaine comment les employés de chaque département avaient composé un livret d'accueil, propre à ce département, pour expliquer en détails aux nouveaux venus comment le travail était divisé au sein du département. Dans les petites usines, il est possible de parcourir les différents départements avec les nouveaux venus, tout en accompagnant la visite d'explications détaillées et en permettant aux ouvriers de poser toutes les questions qui leur viennent à l'esprit.

Le journal d'entreprise peut consacrer à tour de rôle un numéro spécial aux différentes activités de chaque département. Surtout il nous semble extrêmement utile de montrer parfois à l'ouvrier le produit achevé à la fabrication duquel il a contribué et de lui faire saisir en quoi exactement il a contribué au tout. Considéré de ce point de vue, il est utile aussi d'organiser de temps à autre une exposition à l'intérieur même de l'entreprise avec des modèles découpés et surtout avec des modèles différents qui montrent le progrès qui a été réalisé dans la fabrication du produit.

Par ailleurs il convient de souligner que la place occupée par l'ouvrier dans l'usine comporte aussi un ensemble de valeurs sociales qui méritent d'être accentuées: il en est ainsi pour ce qui concerne l'ancienneté, l'âge, les promotions, les valeurs professionnelles, l'appartenance à certains groupes régionaux ou autres. C'est surtout au journal d'entreprise qu'incombe cette tâche.

En troisième lieu, l'ouvrier doit savoir quelle place l'usine occupe dans la communauté

Ce point est extrêmement important. La communication de certains résultats est désirable mais pas suffisante en soi. Il faut en même temps fournir une base qui permette de les apprécier. Deux sortes de comparaisons semblent fournir cette base:

- la première consiste à *comparer les résultats présents aux résultats passés*: le chiffre de vente, l'amélioration de la qualité ou de l'efficience, les investissements, l'accroissement du personnel sont tous des critères qui intéressent le personnel et qui peuvent être un stimulant puissant pour augmenter son efficience;
- la seconde comparera *les résultats de l'entreprise à ceux de l'ensemble de l'industrie*; mieux encore elle soulignera comment la compagnie contribue à la vie de la nation. Une raffinerie de pétrole peut montrer combien de kilomètres elle a permis de parcourir aux autos et aux machines agricoles du pays. Un tissage peut montrer combien de gens il a vêtu. Nous pourrions étendre la liste indéfiniment.

Les ouvriers doivent connaître aussi, dans leurs grandes lignes, les politiques poursuivies par les entreprises. Ainsi les changements et les innovations deviennent plus acceptables. *Enfin les ouvriers doivent connaître leurs chefs*: ce problème ne se pose que dans les grandes sociétés où les contacts personnels sont devenus difficiles à établir. Il est bon que le chef d'une entreprise s'adresse parfois à ses ouvriers réunis. Il est bon aussi que le personnel connaisse certains détails sur la vie de ses chefs: qu'il sache ce qu'ils font pour la communauté et comment ils ont contribué au développement de l'entreprise.

Toutes ces mesures sont nécessaires pour humaniser et personnaliser le milieu du travail. Elles ont nécessairement une répercussion favorable sur la productivité, telle est l'expérience des compagnies qui ont pris cette orientation.

Information « ascendante »

Mais la direction par persuasion ne suppose pas seulement qu'on s'adresse à l'intelligence des ouvriers; elle suppose aussi qu'on connaisse l'art de s'adresser à leurs sentiments. Il est utile de se rappeler qu'au sommet de l'entreprise il y a le monde des faits alors qu'en bas il y a le monde des sentiments. En haut, les chefs sont préoccupés par des chiffres, des rapports, des coefficients, des faits. En bas les soucis sont d'un autre genre, on se demande ce que le chef pensera des succès ou encore plus des échecs; on est opprimé par un sentiment de monotonie; on est furieux parce que le contremaître s'est exprimé d'une manière peu élégante; on est content parce qu'on travaille avec tel ou tel ou on est mécontent parce qu'on doit faire un travail déterminé. *Cette différence entre le monde des faits et le monde des sentiments fait que très souvent les chefs ne trouvent pas un langage approprié pour parler à leurs hommes.* Ils s'obstinent à traiter tout sur une base de faits. C'est ici que nous devons faire appel aux « Human Relations ».

Il est important de nous souvenir que rien ne trompe plus facilement que le langage car très souvent nous employons les mêmes mots pour exprimer des sentiments ou des faits. Ainsi quand un employé vient se plaindre qu'il fait trop chaud dans l'atelier, sa plainte peut avoir deux objets: un objet extérieur, la température, qui est expérimentalement vérifiable par le thermomètre; un autre objet intérieur, quand il emploie ces mots pour essayer de dire qu'il se sent bousculé, surchargé de travail. Nous devons donc développer une seconde ouïe qui nous permette de détecter sous les apparences de faits le monde des sentiments. Inversement nous devons être conscients que les communications qui sont objectives pour nous peuvent provoquer des sentiments très divers parmi ceux auxquels nous nous adressons en raison du fait que ces derniers rapprochent ces mots de leurs préoccupations ou de leurs propres sentiments. Ainsi le chef qui parcourt l'usine en compagnie d'un contremaître peut faire des remarques qui pour lui ne signifient rien de spécial mais qui sont interprétées comme des critiques en raison des préoccupations du contremaître. La conclusion pratique qui s'en dégage est que nous pouvons parfois trouver de l'intérêt à nous adresser à nos employés en un langage qui exprime clairement des sentiments facilement reconnaissables et qui comme tels ne risquent pas d'être mal interprétés.

La direction par persuasion suppose aussi qu'un courant de communication existe de bas en haut. Il est essentiel que la direction se rende

compte de ce que pensent et ce que sentent les employés. C'est un problème auquel les « Public Relations » au sein de l'entreprise ne répondent pas. Par contre le problème a été étudié sérieusement par les « Human Relations ». Créer un courant de communication ascendant n'est pas facile. En effet le contenu de la communication ascendante est beaucoup moins précis que celui de la communication descendante. Et qui plus est, à mesure que les sentiments montent ils sont de plus en plus exprimés sous une forme objective. Chaque échelon agit comme un filtre, retient ce qui ne semble pas être essentiel et transmet le restant comme un fait. Quand les renseignements parviennent enfin au chef, ils sont altérés ou dépourvus du contexte sans lequel il n'est pas possible d'agir judicieusement. Voilà pourquoi beaucoup de chefs d'entreprise ne se rendent pas compte de ce qui se passe en bas de l'échelle.

En général les études faites par les sociologues industriels américains semblent prouver que le point névralgique dans la communication ascendante, ce sont les contremaîtres. Si les contremaîtres ont une large compréhension psychologique, il y a beaucoup de chances pour que les problèmes soient exprimés sous une forme nette et concise ce qui diminue le danger du filtrage subséquent. Au contraire le contremaître qui a peu de compréhension psychologique brouille la communication ascendante. Ici vous trouvez une des raisons importantes qui expliquent pourquoi les entreprises américaines attachent tant d'importance aux programmes de formation psychologique de leurs contremaîtres. De nombreuses usines ont organisé des cours de psychologie pratique pour leurs contremaîtres et s'en sont bien trouvées. Il nous semble que chez nous il y a un progrès énorme à faire dans cette voie.

En somme, par l'apport respectif des « Public Relations » et des « Human Relations », nous arrivons à une conception plus large et plus féconde des communications à l'intérieur de l'entreprise. Elles reconnaissent toutes deux que les communications remplissent un rôle qui n'est pas purement technique.

Les « Public Relations » s'efforcent de rapprocher la direction et les employés de l'entreprise en faisant de l'entreprise un être que les ouvriers connaissent intimement et en donnant aux tâches les plus simples un sens social plus étendu. Les « Human Relations » cherchent à rapprocher la direction et les ouvriers en faisant de la communication un lien qui court dans les deux sens et qui réunit les hommes par leurs sentiments tout autant que par leur intelligence.

Si nous voulons diriger nos hommes par la persuasion, c'est en ce sens-là que nous devons adapter nos méthodes. La pérennité et la prospérité de nos entreprises, que nous voulons assurer par la direction par persuasion, vaut bien cet effort.

Il est clair que *dans ce renouveau de nos méthodes de direction les sciences sociales sont appelées à jouer un rôle capital*. Mais pour qu'elles puissent guider nos hommes d'affaires comme elles le font aux Etats-Unis, il faut que les sciences sociales ne restent plus enfermées dans nos universités et fractionnées pour des besoins d'enseignement. Au contraire elles doivent se montrer au grand jour et c'est pourquoi l'industrie et les universités doivent se tendre la main. Mgr Gemelli écrit très judicieusement à ce sujet: « les valeurs du philosophe aussi bien que les données et les techniques d'investigation des hommes de science doivent aller de pair avec l'art des éducateurs et les habilités des hommes qui sont dans la pratique de l'action sociale ».

Dans les sciences sociales, appliquées à l'industrie réside le grand espoir de ce siècle. Cependant je manquerais à ma plus intime conviction si je n'y ajoutais pas: *mais même les sciences sociales ne pourront remplacer les valeurs morales, car il n'y a qu'un seul chemin pour gagner la confiance de nos employés: c'est d'en être dignes*.

SUMMARY

THE ENTERPRISE, THE WORKER AND THE PUBLIC

In modern business, certain relations become necessarily established between the enterprise itself and all its members, on one hand, and the public, on the other hand. These are known as "Public Relations" and "Human Relations". Based on psychological factors, they have many spheres of inter-action and are even called on to complete each other. It is interesting to study them successively, and to attempt to form a synthesis.

"Public Relations"

The beginning of "Public Relations" in the United States is due to the fact that the American enterprises were threatened in their very existence by what was essentially a crisis of progress. This threat consisted of a very severe anti-trust legislation which originated and can be explained in the economic changes which took place in the United States right after the War of Secession. From these economic changes, there arose a powerful movement towards the forming of trusts, mergers and large enterprises which tended necessarily toward a scattering of personal resources and to certain abuses. An opposition movement arose, which led to an extension of Federal powers over commerce and industry. The Sherman Act, voted in 1890, forbids all forms of collusion between enterprises which might affect free trading or lessen competition. The application of the Act is carried out by a specialized agent, the Federal Trade Commission.

Faced with such a system, the large American enterprises were obliged to react, to find means of defence. As these anti-trust laws were based on public opinion, it was necessary to reach the public and give it complete and understandable information. Wherever, "Public Relations" programmes have been well carried out, the people's verdict has been favourable to the enterprises. This is easily explained, as by educating the public, they appealed to a very powerful sentiment in mankind: the pride that each individual feels when he has an intimate knowledge of someone or of an organization which has a certain authority. This is what "Public Relations" try to realize, to give each one the feeling that he is taking part in the life of the enterprise. In destroying the divisions which exist inside the enterprise by creating an exchange of ideas, the "Public Relations" increased production. By making the enterprise a name known and liked, they attracted the loyalty of buyers. By continually informing the shareholders they made of them a moral force which supported the enterprise's policy in a positive manner. Finally, by discussing openly all the problems of the enterprise, they reduced greatly the bitter character of certain social conflicts. With this conception, the American industrial leaders learned by the practice of "Public Relations" that virtue and interest go together, that moral values remain the basis of all the industrial activity.

The techniques used to influence those outside depend on the information methods available in each country. On the other hand, the techniques used to influence the personnel of the enterprise are fairly uniform and depend especially on the size of the enterprise. The large enterprise may find that the best ways of reaching the personnel are the Company newspaper, the booklet for new employees, information bulletins, films and conference cycles. Small enterprises have the advantage of being able to use the most efficient method: this is regular meetings where the workers and the management meet and talk over in a friendly way, as fellow-workers, everything concerning the life, the reverses and the success of the enterprise. The aim must always remain the same: fight anonymity which makes the enterprise remain a great unknown for its personnel; make the ties personal which bind the worker to the enterprise. In addition to appealing to the intelligence of the employees, we must also appeal to the workers feelings by means of "Human Relations".

"Human Relations"

The movement of human relations is at the same time, the result of the Scientific Organization of Labour movement and a reaction against it. The purely mechanical system perfected by F. W. Taylor, helps and at the same time, forces the worker to improve his efficiency. This too rational research caused excesses and gave rise to two diseases up to this time unknown: industrial fatigue and monotony. Gradually a truth that had been long forgotten, began to be noticed: that there is a close relationship between the benefits a man receives and his state of mind, between efficiency and psychology.

The founder of the movement of "Human Relations" within Industry or of sociology applied to the enterprise is Elton Mayo, professor of the Harvard Business School. The first outline of the sociology of an enterprise came from a scientific study which has remained unequalled: what is called in the United States, the Western Electric Company experiment. The Company wished to isolate and measure the influence of different physical factors on the efficiency of the industrial worker. Average workers were picked out and put to work by separate groups under different experimental conditions. Curiously, the experimental conditions could be changed as much as was wanted and yet efficiency continued to improve. The results of the research work were confusing because beforehand it seemed as though there existed a relationship between lighting conditions and the output of the workers. Elton Mayo found the crux of the problem or the factor of which nobody had thought. During the research work, the whole relationship between persons and between groups of workers involved in the experiments had been fundamentally changed: their relations with their superiors, their relations between themselves, their relations with the other workers of the factory. In other

words, during the experiment, the researchers had brought a revolutionary change to the usual methods of management. This change was so important that besides this, all the other physical changes remained without consequence and Elton Mayo decided to extend his experiment which over a period of twelve years eventually covered over 20,000 workers representing many different nationalities and carrying out a very great variety of tasks.

From this research is brought out the fundamental conclusion that among the motives that guide the worker in his task, the material motive is not the most important one. The efficiency of the worker depends in the final analysis on the satisfaction he feels in his relations with other men. The needs that he tries to satisfy most stubbornly are above all moral and psychological needs. Numerous inquiries carried on in other enterprises only confirmed the value of these findings. The "Human Relations" movement tries first of all to determine what needs the workers are trying to satisfy in their work. There are first of all individual needs and then social needs. In fact, the workers of the enterprise form, whether we like it or not, a live group and the relations of each individual to the group as well as the morale of the groups form the atmosphere in which work is carried on. The studies of Elton Mayo and George Lombard show that absenteeism and labour turnover in the large aeroplane factories in the United States were affected by the existence of these "informal" groups formed by the workers themselves in the factories; inside these groups are developed practices, traditions, and unwritten social code, a hierarchy of persons and values. The problem of changes is then not studied only in technical terms but also in taking into account their effects on the constitution and routine of the groups. If circumstances oblige the management to allow the technical point of view to take precedence, they will, nevertheless, take care to explain it to the workers in plausible terms and attempt to secure their cooperation.

It is especially under the impetus of the last war, and the increase of unionism in the United States, that the movement of "Human Relations" was so widely extended. This movement of "Human Relations" re-appraises in psychological and sociological terms the entirety of working conditions. It tries to assure a better psychological formation of the framework of the enterprise. In each one of its stages, it is the result of a harmonious cooperation between industry and university and furnishes business men methods with which to carry out better their function of management. This is why the exercise of modern industrial management must be done at the same time by "Public Relations" and "Human Relations". If we only use "Public Relations" we risk missing the crux of the problems which arise inside our enterprises and only look for superficial solutions. If we only use "Human Relations" we are hiding the light under the bushel and we fail in our greater duty to society. To "Public Relations", we must give emphasis, we must enrich them by the teachings of "Human Relations". Together, they have great value because they put the social problem in a framework in which it must be solved — inside the enterprise itself. We must substitute for management by tradition, management by persuasion.

The first indispensable condition in applying this new conception of the function of the manager consists in creating inside the enterprise a system of communication. Each worker must know clearly and continually what he is doing, what place he occupies in the working of the factory and what place the factory occupies in the life of the community. This point is extremely important. The communication of certain results is desirable but not sufficient in itself, it is necessary at the same time to furnish a basis which permits them to be appreciated. This basis is furnished by the method which consists of comparing present results with past results, the results of the enterprise to those of the industry as a whole. The workers must understand in a general way the policies followed by the enterprise. Finally, the workers must know their managers. This is "downward" information, but management by persuasion supposes also that a current of communication exists from the bottom to the top in such a way that management realizes what the employees think and feel.

"Public Relations" try hard to bring together management and workers in the enterprise by making the enterprise a being which the workers know intimately and in giving the simplest tasks a wider social sense. "Human Relations" try to bring management and workers together by making communications a bond running in both directions and bringing men together by their feelings as much as by their intelligence. It is clear that in this renewal of our methods of management the social sciences are called upon to play an important role. It is necessary for the social sciences to be brought out in the light of day and for this reason industry and the universities must cooperate.

TRAVAIL et MÉTHODES

REVUE TECHNIQUE
DE LA DIRECTION ET
DE L'ORGANISATION
DES ENTREPRISES

Juin 1953, No 66

SOMMAIRE

- Climat intérieur et organisation administrative, par A. Lille
- La division et la coordination du travail dans la gestion des stocks, par Ch. Voraz
- La précision dans l'entreprise par l'étude de la conjoncture économique, par G. Vachon
- Le choix rationnel d'un produit (exemple des tissus filtrants)
Vu à la Foire de Paris
- Bibliographie
- Matériels et produits nouveaux

Juillet-août 1953, No 67

SOMMAIRE

- Téléphone et psychologie, par Fr. Baumgarten
- La prévision dans l'entreprise par l'étude de la conjoncture économique - II, par G. Vachon
- Les effets généraux de l'autofinancement, par M. Malissen
- Mais où donc passe-t-il, le temps du patron?, par W. H. Wolff
- L'exposition européenne de la productivité
- Le point de la situation économique
- Informations
- Vu à la Foire de Paris
- Bibliographie
- Matériels et produits nouveaux

Pour tout renseignement, s'adresser aux

EDITIONS SCIENCES ET INDUSTRIES

6, Av. Pierre 1er de Serbie PARIS XVI

ABONNEMENT 1 AN: FRANCE ET UNION FRANÇAISE: 2,500 Fr.
ETRANGER: 3,500 Fr.