

L'administration du personnel est-elle en faillite?

Jacques Villeneuve

Volume 31, Number 4, January–March 1956

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002749ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002749ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Villeneuve, J. (1956). L'administration du personnel est-elle en faillite? *L'Actualité économique*, 31(4), 565–581. <https://doi.org/10.7202/1002749ar>

L'administration du personnel est-elle en faillite ?

Dans son volume qu'il publiait à la fin de 1954 sous le titre *The Practice of Management*, Peter-F. Drucker, éminent professeur au School of Business Administration de l'Université de New-York, posait au chapitre 21 de son ouvrage la question suivante: L'administration du personnel est-elle en voie de faire faillite?

La question est d'importance capitale pour au moins trois raisons fondamentales: d'abord, elle est posée par un homme dont la compétence est universellement reconnue et dont les écrits exercent une influence considérable dans les milieux d'affaires américains; en second lieu, elle est d'un intérêt extrême tant pour les directeurs de personnel actuels que pour les universitaires qui s'orientent vers les relations industrielles; enfin, tous les hommes d'affaires et spécialement ceux qui détiennent des postes supérieurs, leur permettant de participer aux décisions économiques et sociales de l'entreprise, se doivent de s'intéresser plus que jamais aux problèmes de la direction du personnel.

Drucker répond à sa question en se servant de l'expérience acquise dans le triple domaine de l'administration du personnel proprement dite, des relations humaines (*human relations*) et de l'administration scientifique du travail telle que recommandée par Frédéric-W. Taylor.

L'administration du personnel, d'après Drucker, depuis son avènement vers 1920, n'a évolué ni dans ses techniques ni dans sa philosophie à cause des trois raisons suivantes: premièrement, les

directeurs du personnel semblent croire que les ouvriers ne veulent point travailler; deuxièmement, que leur fonction en est une réservée au spécialiste; et troisièmement, que leur tâche consiste à orienter leur travail en fonction de difficultés immédiates ou futures alors qu'ils devraient plutôt chercher à établir de saines et harmonieuses relations entre la direction et les travailleurs.

Les trente-cinq dernières années n'ont été que stérilité intellectuelle dans le domaine de la direction des travailleurs et du travail (c'est ainsi que Drucker définit l'administration du personnel), puisque ce que nous connaissons aujourd'hui était déjà connu au temps de Thomas Spates, un des fondateurs de l'administration du personnel, et ce que nous pratiquons aujourd'hui, l'était alors.

Depuis environ 1930, les spécialistes en relations humaines ont voulu apporter leur contribution à la solution des problèmes complexes de la direction des travailleurs et du travail, mais ont failli à leur tâche pour deux raisons en particulier: ils n'ont considéré que la nature sociale du travailleur, laissant de côté l'étude des différents travaux que l'ouvrier doit exécuter; ensuite, ils ont ignoré les dimensions économiques du problème de la direction du travail, «croyant que l'entreprise devait créer du bonheur au lieu de fabriquer et de vendre des chaussures».

Drucker n'affirme pas que les efforts des experts en relations humaines pour aider à la solution des problèmes de la direction du travail ont été totalement nuls, mais il prétend qu'ils ont été faits dans l'abstrait; en d'autres termes, que les spécialistes en relations humaines ont perdu de vue l'aspect pratique des problèmes du travail.

L'administration scientifique du travail de Frédéric-W. Taylor, la plus ancienne des théories de la direction du travail, n'a pas non plus réussi à régler les problèmes de l'administration du personnel pour deux raisons fondamentales: Taylor et ses disciples ont cru que l'être humain était une machine-outil à multiples mouvements qu'il fallait étudier un par un, oubliant cependant de tenir compte des exigences morales et intellectuelles du travailleur. Deuxièmement, ils ont voulu séparer la tête du corps, ne laissant à l'ouvrier que ses bras pour agir et confiant à d'autres individus la fonction de penser; c'est ce que Drucker appelle «*the divorce of planning from doing*». Penser et agir sont, en fait, deux choses différentes,

mais il ne s'ensuit nullement que ces deux actions devraient être posées par deux personnes différentes. «Penser et agir, dit-il encore, sont des parties séparées d'une même fonction, mais ne constituent point des fonctions séparées.»

L'administration du personnel, de conclure Drucker, n'est peut-être pas en voie de faire faillite, même si les relations humaines et l'administration scientifique du travail n'ont réussi qu'à moitié à résoudre les problèmes de la direction du travail. Les principes de base des relations humaines et de l'administration scientifique du travail doivent être étudiés de nouveau, repensés et remis en valeur. Les faits cependant permettent de prédire un avenir très encourageant dans le domaine de l'administration du personnel puisqu'une nouvelle philosophie s'ébauche, qui tient compte de l'importance primordiale de redonner au travailleur l'occasion de penser et d'agir en même temps. L'ère de l'*automation* avance à pas rapide et sous ce régime, le travailleur se verra dans l'obligation de construire, de maintenir en bon état et de contrôler les machines. Pour cela, il devra se servir et de ses bras et de son intelligence. Les spécialistes en relations humaines étudient maintenant ce que leurs prédécesseurs avaient ignoré, à savoir la relation entre l'homme et le genre de travail qu'il doit accomplir. Du côté de l'administration scientifique du travail, des hommes de haute valeur se préoccupent maintenant de l'organisation du travail en fonction des exigences et des ressources de la nature humaine plutôt qu'en fonction de l'homme considéré comme machine-outil. Les vingt prochaines années permettront de croire que l'entreprise acceptera comme un fait accompli la valeur scientifique des techniques et des politiques de la direction des travailleurs et du travail.

On peut ne pas partager l'opinion de Drucker sur l'avenir de l'administration du personnel et sur la nature des problèmes futurs auxquels le spécialiste en relations du travail devra faire face. Il n'en reste pas moins que son opinion suffit à faire réfléchir tout homme d'affaires sérieux et intéressé aux problèmes économiques et sociaux de la société industrielle et à lui suggérer les questions suivantes, auxquelles nous essaierons de répondre: I) Que doit faire un directeur de personnel pour contribuer d'une manière

efficace au succès de l'entreprise? II) Le travail professionnel a-t-il sa place dans l'administration du personnel?

— I —

La raison, pour laquelle nombre de directeurs de personnel se demandent souvent pourquoi les hauts-directeurs de leur entreprise manifestent de l'indifférence vis-à-vis de leur service, réside justement dans le fait qu'ils ont de la difficulté à leur démontrer qu'ils contribuent, au même degré que les gérants des autres services, à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'auteur de cet article connaît nombre de jeunes hommes d'affaires engagés dans la direction du personnel, et qui se posent constamment des questions comme celles-ci: les patrons croient-ils réellement dans l'efficacité de nos méthodes d'action? comment leur démontrer d'une manière tangible notre contribution au succès de l'entreprise? Y a-t-il de l'avenir pour un universitaire dans le domaine des relations du travail? Que faudrait-il faire pour s'assurer l'appui des dirigeants de l'entreprise?

Pour répondre à ces questions, qui se ramènent toutes à celle que nous posions précédemment, à savoir ce que doit faire un directeur de personnel pour contribuer d'une manière efficace au succès de l'entreprise, il faut en tout premier lieu connaître les différents aspects du travail que le directeur du personnel doit généralement accomplir. Le programme de travail d'un service du personnel que nous présentons ici tient compte de la nouvelle tendance qui se manifeste depuis quelques années dans la grande entreprise, à savoir que le gérant du personnel ne peut plus se confiner à régler uniquement les problèmes au niveau de l'usine ou à établir de bonnes relations au sein de l'usine, mais doit aussi faire porter le message de l'entreprise dans la localité où cette dernière est située.

La grande entreprise moderne assigne généralement à son directeur du personnel les devoirs suivants:

- 1) Établissement des politiques générales et spécifiques de la direction du personnel en rapport avec les objectifs de l'entreprise.
- 2) Embauchage.

- 3) Entraînement, éducation et développement du personnel.
- 4) Administration des gages et salaires.
- 5) Relations ouvrières.
- 6) Santé et sécurité.
- 7) Bénéfices et services accordés aux employés.
- 8) Communications avec les employés.
- 9) Relations extérieures locales.
- 10) Recherches.

Expliquons brièvement chacune de ces fonctions.

1.—La politique générale de la direction du personnel doit exprimer la pensée, les convictions et la philosophie des dirigeants de l'entreprise vis-à-vis du capital humain et aussi montrer l'importance que les dirigeants attachent à certaines questions particulières relevant de l'administration du personnel. Un exemple de ce genre de politique générale, que nous croyons efficace à courte et longue échéance, pourrait s'énoncer comme suit :

Afin que tous les dirigeants puissent comprendre l'attitude de notre entreprise vis-à-vis du syndicat ouvrier et puissent établir des relations constructives avec les employés et les délégués du syndicat, il est essentiel de connaître et de comprendre les points suivants :

- a) La loi donne aux employés (sauf à certaines catégories d'employés occupant des postes de surveillants) le droit de former des syndicats et de nommer des représentants pour négocier collectivement en leur nom si la majorité des employés le désirent ainsi.
- b) L'entreprise reconnaît le droit démocratique des employés de s'organiser et de négocier collectivement, s'ils le désirent.
- c) La politique de l'entreprise est de travailler de concert avec le syndicat, une fois que celui-ci a été choisi par les employés pour les représenter. Nous croyons qu'un syndicat peut être un facteur constructif dans nos relations avec le personnel.
- d) Nous croyons en de bonnes relations entre tous les employés et aussi entre le syndicat et la direction. L'entreprise souhaite que ses dirigeants soient honnêtes et justes dans leurs relations avec les employés et les représentants du syndicat.
- e) Notre objectif devrait toujours être de bâtir une force des plus efficaces avec le concours de la Direction, des surveillants et des employés. Afin d'atteindre cet objectif, tous les membres de la direction devraient faire en sorte que leur conduite mérite la confiance et le respect de nos employés.
- f) Les actions des membres de la Direction devraient être telles qu'elles contribuent à établir de saines relations avec les employés et aident par le fait même à fabriquer des produits de bonne qualité dans le meilleur intérêt des consommateurs, des employés et des actionnaires.

La pratique des relations industrielles démontre qu'une telle politique est extrêmement utile lorsque des problèmes concrets se

présentent entre les représentants de la Direction et ceux des employés, puisqu'elle permet fréquemment au directeur du personnel de rectifier certains faux principes énoncés ou par les gérants ou les délégués du syndicat, relatifs à la politique générale de l'entreprise dans le domaine des relations du travail.

Par politique ou procédures spécifiques de la direction du personnel, nous entendons plutôt celles qui se rapportent aux différentes activités dont le directeur du personnel est responsable. Par exemple, il est essentiel que tout le personnel dirigeant de l'entreprise soit au courant des politiques de l'entreprise en ce qui concerne l'administration des salaires, l'entraînement de la main-d'œuvre, l'ancienneté, l'arbitrage volontaire ou obligatoire, la sécurité syndicale, etc., etc.

2. — L'embauchage d'un personnel compétent est le motif qui a présidé à la naissance des services de personnel et qui continue d'être une des raisons fondamentales qui les maintiennent en fonction. La clarification des principes et des techniques de procédures de recrutement, d'entrevue, de sélection et d'orientation du personnel sont au nombre des responsabilités les plus lourdes d'un administrateur de personnel. Quelques entreprises (des petites en général) attachent peu d'importance à la fonction d'embauchage, alors que d'autres (et c'est la majorité) voient leur succès dans la qualité du personnel que peut seul leur assurer un bureau d'emploi.

3. — L'entreprise moderne voit de plus en plus qu'elle manque de vrais hommes, c'est-à-dire d'hommes cultivés, honnêtes, justes, compétents et intègres. Les programmes d'entraînement et d'éducation d'il y a quelques années, qui ne tenaient compte que du développement technique du travailleur, sont maintenant démodés s'ils négligent le développement des vertus morales chez l'individu. Drucker va même jusqu'à dire que le meilleur programme d'éducation d'une main-d'œuvre est celui qui met l'accent, d'abord et avant tout, sur l'intégrité de caractère. Et il s'empresse d'ajouter ceci: «Les directeurs d'une entreprise ne devraient jamais accorder de l'avancement à un individu qui accorde une part plus importante à l'intelligence qu'à l'intégrité, parce qu'il montre alors des signes évidents d'une absence de maturité. Ils ne devraient jamais accorder de l'avancement à un individu qui est plus intéressé à savoir 'Qui a raison?' (*Who is right*) qu'à se demander 'Quelle est

la meilleure décision à prendre?' (*What is right*), parce qu'alors il montre des signes évidents de partialité et même de corruption.»

4. — Une des questions les plus controversées en relations industrielles et qui sans aucun doute cause le plus de friction entre employeurs et employés est celle de la rémunération de la main-d'œuvre.

Or, d'un point de vue purement économique, il y a trois principes fondamentaux à la base même de toute administration de salaires :

- a) Autant que possible les employés devraient être payés en proportion du rendement qu'ils fournissent à l'entreprise.
- b) Le programme des salaires devrait être établi de manière à stimuler les employés à produire davantage et à accomplir un meilleur travail.
- c) Les salaires devraient être assez élevés pour attirer et retenir un personnel compétent.

Quels sont alors les moyens à prendre pour réaliser ces trois objectifs? D'abord, la responsabilité et l'autorité de chaque individu dans l'entreprise doivent être bien établies par le gérant du personnel de façon qu'il puisse juger clairement des résultats attendus de chacun. Ensuite, pour qu'une structure de salaires dans une entreprise stimule les individus à fournir un rendement maximum, il est essentiel que chaque fonction soit clairement définie et que tout travailleur sache exactement ce que l'entreprise attend de lui.

5. — Dans les entreprises syndiquées, le directeur du personnel passe au moins vingt-cinq pour cent de son temps à s'occuper de questions syndicales et à conseiller la direction dans ce domaine. Son rôle de conseiller en relations syndicales est d'une importance capitale, puisque très souvent, de ses conseils et de ses attitudes envers le syndicat et les employés dépend jusqu'à un certain degré, l'atmosphère humaine, sociale et syndicale de l'entreprise. En tant que spécialiste en relations ouvrières, le directeur du personnel peut en certaines circonstances influencer la politique des hauts-directeurs de l'entreprise vis-à-vis du syndicat, assister tous les gérants, surintendants et contremaîtres dans l'administration de cette politique, et aider les surveillants à résoudre les problèmes soulevés chaque jour par l'état des relations industrielles.

6. — Des programmes de santé et de sécurité destinés à protéger la vie des travailleurs sont constamment à l'étude dans un service du personnel. Aussi, le directeur du personnel confie-t-il généralement à un assistant la responsabilité d'établir des méthodes et des programmes d'hygiène industrielle et de sécurité, et lui attribue-t-il également la tâche de rechercher les causes de tous les accidents qui se produisent dans l'entreprise. Le même assistant peut aussi se voir confier la responsabilité de l'entraînement «sécuritaire» du personnel dirigeant et dirigé et aussi celle de l'inspection et de la protection de l'usine.

7. — L'administration des services et des bénéfices accordés aux employés compte parmi les activités qui créent le plus de contacts entre la main-d'œuvre et le bureau du personnel. Ces bénéfices et services semblent se multiplier d'une année à l'autre à la suite du règlement des conventions collectives. Il suffit d'en nommer quelques-uns seulement pour constater leur importance et le travail qu'ils peuvent exiger pour leur mise en application constante: plans d'assurance-vie et d'assurance-santé, plans de pension, plans de suggestions, plans de promotions, permissions d'absence, cafétéria, magasin des employés, facilités de transport et de stationnement, activités sociales incluant la formation de clubs ou d'associations, tests psychologiques, plans d'aide financière aux employés, journal de l'entreprise, services strictement personnels aux employés tels que le règlement des saisies de salaire ou les problèmes d'assurance individuelle, etc.

8. — Des recherches effectuées surtout par les universités et les compagnies américaines ont révélé que le moral d'une usine se mesure fréquemment à la quantité et à la qualité des informations que la direction communique aux employés. Ces informations peuvent aussi bien se rapporter aux changements dans l'organisation de l'entreprise, qu'aux profits ou aux produits de cette dernière, pour ne mentionner que celles-ci. Il incombe au directeur du personnel d'analyser les exigences d'un programme de communications au sein de l'entreprise, de suggérer les méthodes à utiliser pour le rendre efficace (telles que bulletins d'affichage, journal des employés, radio, télévision, communiqués de presse) et de mesurer les résultats obtenus.

9. — Depuis quelques années surtout, l'entreprise réalise toute l'importance qu'il y a pour elle de faire connaître aux autres organisations locales ou au public en général sa position économique sur le marché des affaires et de renseigner ses clients sur ses objectifs ou politiques d'avenir. La plupart des entreprises s'occupent maintenant activement de la vie publique de leur localité et essayent ainsi de gagner la confiance du public en exprimant leur opinion sur certains problèmes politiques, économiques ou sociaux. Cette confiance est d'autant plus nécessaire qu'elle est le pivot de la survivance du système d'entreprise privée.

10. — Pour accomplir un travail efficace en relations industrielles, et coordonner les activités d'un département de personnel vers les objectifs à longue et courte échéance de l'entreprise, le directeur du personnel doit continuellement s'efforcer de bâtir une solide organisation au sein même de son service. Or, l'étude et la recherche constituent les moyens par excellence qui permettent au gérant du personnel de développer son domaine et d'améliorer les méthodes qui le rendent apte à diagnostiquer le climat moral qui prévaut, à fournir des services techniques d'analyse, d'évaluation des tâches, d'orientation professionnelle, etc. On n'appuiera jamais trop sur la recherche dans le domaine des relations du travail.

Voilà donc, brièvement résumées, les activités et les responsabilités d'un directeur de personnel. Quelles sont celles d'elles qui lui permettent de prouver à la direction qu'il contribue tangiblement au succès de l'entreprise? La réponse est difficile à donner parce que d'un point de vue technique, les dix activités énumérées précédemment constituent des spécialités en elles-mêmes et concourent simultanément au succès du service du personnel et de l'entreprise toute entière. En d'autres termes, elles sont toutes aussi importantes l'une que l'autre et doivent, autant que possible, se développer à un rythme égal pour assurer l'équilibre des forces du service du personnel. Il est vrai que le directeur du personnel peut, au moyen d'indices variés comme le taux d'absences, le roulement de la main-d'œuvre, le taux d'accidents, le pourcentage des taux à la pièce et celui de la productivité par homme par heure (*output per man-hour*) déterminer, jusqu'à un certain degré, l'état d'esprit et la stabilité de la main-d'œuvre et démontrer

ainsi que ses efforts dans le domaine des relations du travail sont profitables à l'entreprise.

Sa plus importante fonction ne réside pas cependant dans l'utilisation de ces techniques quotidiennes, d'ailleurs faciles, d'application et d'interprétation, mais dans l'élaboration à long-terme d'une pensée (l'industrie se sert plutôt du mot « politique ») qui tienne compte à la fois et des objectifs purement matériels et des problèmes humains de l'entreprise. Par conséquent, nous affirmons que la survivance même des services du personnel dépend de la clarification de leurs politiques générales et spécifiques. Cette clarification devra cependant refléter une philosophie de la vie industrielle, comprise et vécue par tous les gérants de l'entreprise. Or, cette philosophie de la vie industrielle dont nous parlons, que sera-t-elle, quelles idées comportera-t-elle et quel type de directeur du personnel exigera-t-elle? Elle va exiger que le directeur du personnel joue le double rôle a) de spécialiste en organisation fonctionnelle des entreprises et b) de spécialiste en sciences sociales.

Comme homme d'affaires, c'est-à-dire comme spécialiste en organisation fonctionnelle des entreprises, le directeur du personnel aura le lourd fardeau d'étudier la structure formelle de l'entreprise, c'est-à-dire celle qui apparaît aux yeux de tous et se manifeste par la hiérarchie des fonctions depuis le président et directeur général jusqu'au manoeuvre, en passant par les directeurs techniques, les ingénieurs, les comptables, les contremaitres, etc. Comme tel, et dans les limites de ses fonctions, le directeur du personnel aura la tâche d'établir les plans de la structure fonctionnelle de l'entreprise, d'organiser les efforts des individus, d'intégrer les personnes dans l'entreprise et de mesurer, ou d'aider à mesurer, les résultats obtenus par les individus dans leur sphère particulière.

Toutes ces tâches doivent être précisées. Établir les plans de la structure fonctionnelle consiste à conseiller ou à aider les autres gérants à déterminer leurs objectifs et leurs politiques. Pour pouvoir organiser les efforts, il faudra classer et grouper les tâches. Intégrer les personnes, c'est faire comprendre à tout le personnel le processus de la gérance, encourager les individus à se développer, et maintenir un climat de travail sain et humain. Enfin, mesurer les résultats, c'est établir des standards d'évaluation des efforts des individus.

Également, en tant qu'hommes d'affaires, le directeur du personnel devra comprendre et faire comprendre à tous que le gérant est l'élément de vie de toute entreprise et que son rendement détermine le succès et la survie de l'entreprise; que l'entraînement, l'éducation et le développement du personnel (incluant contre-maîtres, surintendants et gérants) est d'abord et avant tout une question d'efforts personnels, la preuve en étant que les entreprises dépensent des sommes énormes en vue d'entraîner les employés et que seul un faible pourcentage d'entre eux en profite réellement; que les gérants sont payés en tout premier lieu pour rapporter des profits à l'entreprise; que la direction doit d'abord envisager les résultats économiques de l'organisation puisqu'elle ne peut justifier son autorité et son existence que par son rendement économique; que la direction doit constamment diriger ses efforts dans les secteurs suivants, si elle veut vraiment avoir du succès: productivité, marché des produits, innovations, ressources financières et matérielles ou physiques (équipement), profit, efficacité du travail des gérants et des travailleurs, responsabilité sociale de l'entreprise, car, qu'on le veuille ou non, le premier but de l'entreprise est de «fabriquer et de vendre des chaussures et non pas de créer du bonheur» (P. F. Drucker); que seuls les individus qui fournissent un honnête rendement peuvent aspirer à des postes supérieurs (ce qui ne veut pas dire que tous ceux qui fournissent un honnête rendement occuperont des postes supérieurs et lucratifs); que l'administration des entreprises est en voie de devenir (si elle ne l'est pas déjà) une profession extrêmement difficile à pratiquer par suite des connaissances étendues et de la qualité des hommes qu'elle exige.

Si nous considérons maintenant le directeur du personnel comme l'expert de l'industrie en sciences sociales, son rôle est alors d'étudier l'*organisation non formelle* de l'entreprise, c'est-à-dire celle qui tient compte des rapports ou liens sociaux et intellectuels tissés entre travailleurs d'une même entreprise. En d'autres termes, cette organisation non formelle a pour objet l'étude du système social de l'entreprise. On le conçoit, une entreprise ne peut fonctionner normalement que si les deux organisations, formelle et non formelle, ont un minimum d'adaptation réciproque. Le directeur du personnel est appelé à jouer un rôle éminemment social (beaucoup

plus qu'il ne l'a fait ou croit ne l'avoir fait jusqu'à maintenant) au sein même de l'entreprise et de la société, car les exigences futures de sa profession le forceront à étudier des problèmes socio-économiques de grande envergure et à rapporter ses observations et recommandations à la direction. Par exemple, le directeur du personnel devra admettre un certain nombre d'idées: nombre d'ouvriers veulent faire de l'usine une communauté de travail où ils se sentent chez eux; le syndicalisme correspond, dans la sensibilité de l'ouvrier, à un lien humain sans lequel celui-ci se sentirait perdu et qu'il considère comme un «fait» permanent, légal et naturel; l'ouvrier de la grande industrie qui fabrique en série une pièce dont il ignore l'utilité ne ressent en lui-même aucune justification de son labeur; la fabrication en série engendre des «personnalités atrophiées ou diminuées»; le travail à la chaîne peut, à la longue, constituer un terrain dangereux pour l'entreprise privée, parce qu'il ne semble pas apte à développer les qualités de base chez l'homme; «le comportement de l'ouvrier au moment des fins de journée est un des baromètres de son attitude profonde à l'égard du travail et de son degré d'intégration à l'entreprise» (G. Friedmann); l'entreprise a le devoir de créer pour l'ouvrier des loisirs qui le détendent, le reposent, l'enrichissent et soient des sources de culture et d'épanouissement personnel parce que, face à l'évolution contemporaine du travail, ces loisirs prennent une signification qu'on ne saurait négliger; nombre d'ouvriers veulent quitter l'usine et s'installer dans un petit commerce parce qu'ils sont convaincus qu'ils n'ont aucune chance d'avancement social dans l'industrie; l'ouvrier vit constamment dans la crainte du chômage; ce que veulent les ouvriers, c'est la garantie de leurs droits individuels; une politique de franche coopération avec le syndicat accroît le rendement et loin d'affaiblir la direction, la renforce; les relations industrielles ne seront jamais améliorées par des belles paroles seulement; si l'industrie devient de plus en plus technique, elle doit devenir de plus en plus humaine; si les techniques modernes servent au bien-être des masses, elles doivent aussi servir à la dignité et à la culture de l'individu. Et ces remarques pourraient se multiplier encore.

En résumé, disons que le directeur du personnel devra, dans l'avenir, se révéler à la fois un spécialiste en organisation scientifique

et rationnelle du travail et en relations humaines, et cela de par la double finalité même de l'entreprise, qui est celle et de faire des profits et de satisfaire les besoins des travailleurs et des consommateurs.

— II —

Si l'on prend pour acquis que pour être efficaces, les activités du directeur du personnel doivent s'exercer dans le cadre de principes et d'action que nous venons d'expliquer, il est maintenant permis de se demander si ce genre de travail constitue un travail professionnel. Dans un article de *L'Actualité Économique*¹, on y lit que la profession se distingue par les critères suivants :

- Elle implique des opérations intellectuelles.
- Elle suppose un corps de connaissances organisées, en même temps théoriques et pratiques.
- Elle implique des activités spécifiques, des devoirs et des responsabilités bien délimités.
- Elle impose à ses membres certaines obligations sociales définies dans un code de morale professionnelle.
- Elle rend à la société un bien réel.

À la lumière de ces critères, essayons de voir brièvement si l'on peut attribuer au directeur du personnel le titre de travailleur professionnel.

Il ne fait aucun doute que le directeur du personnel applique constamment son intelligence et ses connaissances à la solution de problèmes concrets. Alors que « le médecin applique les conclusions de la chimie et de la biologie à la guérison d'un malade », le directeur du personnel s'efforce d'appliquer les conclusions des sciences économiques et sociales à la solution des problèmes complexes du travail.

Par exemple, au cours de la négociation de la convention collective de travail, pour ne citer qu'un cas, le directeur du personnel devra surtout faire usage de ses connaissances dans le domaine de l'économie politique, de l'économie du travail, de la législation ouvrière et des relations humaines pour aboutir à un règlement qui soit vraiment juste, équitable et profitable aux deux parties. Le processus

1. Émile Bouvier, s.j., « La profession en relations industrielles », *L'Actualité Économique*, octobre-décembre 1949.

de la négociation exige que le directeur du personnel pense et repense constamment les problèmes qui affectent ou affecteront les relations du travail et qui sont de nature soit à établir l'harmonie, soit à créer de la confusion et des difficultés au sein de l'entreprise. De toutes les activités du directeur du personnel, la préparation de la négociation du contrat de travail est sans doute celle qui exige de lui l'effort intellectuel le plus important puisqu'elle lui permet d'appliquer, dans le concret, le fruit de toutes ses connaissances académiques et pratiques.

«Pour être qualifiée de profession, une activité déterminée requiert ensuite un système de connaissances, une organisation de la science et de l'expérience. Le professionnel agit sur l'homme. Avant de passer à l'action, il devra non seulement réfléchir sur le but à atteindre, mais aussi devra profiter des connaissances de ses aînés et de l'expérience passée.»¹ L'administration du personnel est peut-être le domaine des affaires par excellence où le responsable se doit de puiser fréquemment à la source des expériences des autres gérants de l'entreprise. En effet, les décisions administratives relevant de la juridiction du directeur du personnel sont tellement susceptibles d'affecter tous les départements de l'usine ou de l'entreprise, que le directeur du personnel se doit de consulter souvent ses coéquipiers de l'entreprise. Ainsi, par exemple, il demandera l'avis des contremaîtres et des surintendants avant d'apporter des modifications importantes aux systèmes de promotion, d'entraînement, d'ancienneté ou de rémunération du travail. Comme tous les autres domaines d'affaires, la fonction de personnel s'édifie constamment sur les progrès de la science et de l'expérience mais, en outre, exige des techniciens une discipline intellectuelle rigoureuse greffée sur la sociologie, les relations humaines, les sciences économiques, la philosophie, les lois ouvrières et sociales, la doctrine sociale de l'Église, l'étude du syndicalisme ouvrier et des relations industrielles.

Il suffit de se rappeler la première partie de cet article pour constater que le directeur du personnel exerce sa fonction dans une sphère d'activité bien déterminée. Il s'intéresse constamment à la vie du travailleur et de l'entreprise par l'étude qu'il fait des problèmes relatifs à la vie du travailleur à l'usine, à l'administration des

1. Idem.

salaires, à l'ancienneté, aux griefs de toutes sortes, à la discipline industrielle, à l'action syndicale et à la négociation du contrat collectif de travail. Voir à l'organisation rationnelle et humaine du travail, tel est le double rôle spécifique du directeur du personnel.

Les relations industrielles — dont l'administration du personnel est une des fonctions — constituent la science et l'art qui étudient les rapports entre le capital et le travail et ne peuvent se concevoir que guidées par une morale professionnelle. Cette morale professionnelle repose essentiellement sur la vertu de justice, laquelle doit continuellement être pratiquée par le directeur du personnel, et non seulement parce que le métier même ou la logique l'exigent, mais aussi parce que d'un simple point de vue pratique, le succès d'un directeur du personnel repose sur sa réputation d'homme juste et impartial. Comment concevoir, en effet, qu'un homme dont le but ultime est d'établir l'ordre social dans l'entreprise puisse le faire sans appliquer intégralement la vertu de justice sur le plan du travail entre patrons et ouvriers? « Cette activité (du directeur du personnel) centrée sur l'homme comporte des responsabilités individuelles et sociales, délimitées dans un code de morale professionnelle. On ne peut séparer l'homme de sa fin suprême. En conséquence, l'éthique professionnelle devra s'insérer dans la science et lui donner ce caractère pratique qui aidera l'homme dans la poursuite de sa fin. »¹

« Enfin, la profession doit répondre à un besoin réel, à une nécessité concrète, besoin d'ajuster une situation ou nécessité de corriger un certain déséquilibre, de combler certaines absences, en un mot de servir l'homme et la société. » Il n'est pas nécessaire d'appuyer sur ce dernier point: l'entreprise industrielle est de plus en plus à la recherche d'hommes compétents en relations du travail et est prête à leur accorder (à ceux qui le méritent) un statut égal aux ingénieurs, comptables, économistes ou avocats. Il est entendu que nous parlons ici de vrais directeurs du personnel et non pas de techniciens improvisés, qui n'ont pas été formés par une discipline reconnue. Nous l'avons mentionné dans les pages précédentes: la fonction de direction du personnel est plus qu'un besoin dans l'entreprise et la société, c'est une nécessité.

1. Idem.

À la suite de ces observations, qui nous permettent de conclure que la fonction de directeur du personnel possède au moins les éléments de base pour constituer une profession, il nous reste cependant un point à résoudre: pourquoi certaines entreprises n'accordent-elles pas un statut professionnel à leurs directeurs de personnel? Parce que trop d'entre eux ne font que suivre la routine quotidienne et ne se préoccupent nullement de vrais problèmes d'organisation du travail ou de relations humaines, lesquels sont à la base même de la profession. Telle est la raison fondamentale pour laquelle la profession a pris tant de temps à se faire reconnaître et apprécier. En effet, un bon nombre d'entre eux ne sont que des *record-keepers* et semblent incapables de développer dans leur milieu une philosophie de vie industrielle qui puisse lentement mais sûrement tracer sa voie et imprégner ainsi l'atmosphère de l'entreprise d'un esprit de collaboration, sinon d'amour et de charité.

Des quelques pages qui précèdent, il se dégage, à notre avis, un point capital: à savoir que le directeur du personnel de l'entreprise moderne doit être, d'abord et avant tout, un homme au plein sens du mot: c'est-à-dire un homme dont les actions de tous les jours reflètent des principes de vie immuables et qui soit en état de juger les situations avec un esprit tout à fait impartial. Dans tous les problèmes qu'il lui faut résoudre, il doit découvrir le ou les principes qui y sont impliqués, afin d'être en mesure de «gérer par objectifs et principes» et non par sentiments ou émotions et de remplir ainsi son rôle d'une manière judicieuse vis-à-vis l'entreprise et les employés. Son intégrité de caractère sera, cependant, d'autant plus efficace qu'elle sera soutenue par une culture personnelle qui dépassera de beaucoup les cadres de l'administration des relations du travail. S'il veut éviter le désastre de sa profession, et contribuer au progrès de l'entreprise et de la société industrielle, s'il veut enfin que ses efforts portent fruits vers la réalisation d'une vraie paix industrielle, ses connaissances devront s'étendre bien au delà des techniques de la direction du travail et pénétrer jusque dans les sphères de l'organisation scientifique des entreprises, sinon dans celles plus profondes de l'humanisme.

L'entreprise exige actuellement plus de son gérant de personnel que de n'importe quel autre gérant, parce qu'elle veut lui permettre de justifier sa profession aux yeux de la direction et parce que les

vingt prochaines années marqueront, certes, un tournant définitif dans la carrière des directeurs de personnel. Ne l'oublions jamais, le premier rôle du directeur de personnel n'est nullement d'être populaire — comme plusieurs semblent malheureusement le croire — mais de faire ce qu'il lui semble le mieux dans l'intérêt des actionnaires, des clients, des consommateurs et des employés.

Jacques VILLENEUVE,
diplômé en relations industrielles (Montréal).

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- LAWRENCE-A. APPLY, «Essentials of a Management Personnel Policy», *Personnel Magazine*, A.M.A., mai 1947.
- E. BOUVIER, s.J., «La profession en Relations industrielles», *L'Actualité Économique*, octobre-décembre 1949.
- J.-T. DUNLOP et C.-A. MYERS, «The Industrial Relations Function in Management», *Personnel Magazine*, A.M.A., mars 1955.
- PETER-F. DRUCKER, «Management Must Manage», *Harvard Business Review*, Volume XXVIII, No. 2, mars 1950.
- PETER-F. DRUCKER, *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New-York 1954.
- G. FRIEDMANN, *Où va le travail humain*, N.R.F., Gallimard, 5^{ème} édition, 1950.
- R. P. AGOSTINO GEMELLI, O.F.M., *Facteur humain ou facteur social du travail*, Éditions Bellarmin, No 442, mars 1951.
- ELTON MAYO, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Boston, 1945.
- E.-D. MACPHEE, «Survival of Personnel Management», *The Canadian Personnel & Industrial Relations Journal*, juin 1954.
- C.-M. ROBERT, *Problèmes et principes de l'administration des entreprises*, Texte d'une causerie prononcée le 30 juin 1955 à l'Association professionnelle des Industriels, Région des Bois-Francis.
- WILLIAM-F. WHYTE, *Industry and Society*, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1946, pp. 1 à 45.
- J.-C. WORTHY, «Changing Concepts of the Personnel Function», *Personnel Magazine*, A.M.A., novembre 1948.