



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JANVIER 1953

LE SERVICE DU PERSONNEL

IL Y A QUELQUES années, le service du personnel passait pour accomplir convenablement sa tâche s'il arrivait à recruter le nombre nécessaire d'ouvriers et d'employés de bureau. Aujourd'hui, il remplit une précise et importante fonction administrative. Il est classé au même rang que les ventes, la technologie, la comptabilité et autres services qui ont toujours été considérés essentiels au succès d'une entreprise.

Aucun autre service ne fait l'objet d'une plus grande sollicitude de la part des experts. Les psychiatres, les syndicalistes, les éducateurs et les réformateurs de toutes sortes ont chacun leur dada. Le meilleur moyen de salut pour le directeur du personnel est de ne pas perdre la tête, de formuler des principes, de mettre à profit les théories quand elles s'accordent avec les principes et le bon sens, et de s'en tenir aux mesures pratiques.

Il ne suffit plus que le service du personnel soit parfaitement au courant du travail à accomplir, des aptitudes physiques et professionnelles des candidats, ainsi que des statistiques indiquant le degré de production requise. Ceux qui sont chargés du recrutement et de la direction du personnel doivent également savoir reconnaître les facultés susceptibles d'être activées par l'application de bons principes psychologiques.

Une des principales tâches du service du personnel est de faire sentir à l'employé qu'il n'est pas un étranger dans l'entreprise mais qu'il est appelé à y jouer un rôle important, et qu'au lieu d'y être 'campé', selon le mot de Comte, il s'y trouve bel et bien 'intégré', dit Dubreuil dans son livre *Nouveaux Standards*.

L'homme, cet inconnu!

Il est relativement facile de démonter la machine la plus compliquée et d'en étudier les pièces, mais l'homme demeure un mystère qui défie toute analyse. Aucune règle à calcul ne peut nous renseigner sur ce que fera un employé dans tel ou tel emploi. Aucun astrologue, aucun graphologue ou phrénologue n'est capable de découvrir les astres, bosses ou lignes qui gouvernent la destinée humaine.

Il existe cependant certains principes fondamentaux, dont l'application par les directeurs de personnel permettra aux employés de mieux s'adapter à leur emploi et d'y réussir. Mais ces principes ne sont pas tous universels, et le service du personnel qui les applique rencontrera de nombreuses limitations et contradictions.

Ce qui se passe dans l'esprit de l'ouvrier — et chaque ouvrier est différent — est le facteur mystérieux qui refuse de se conformer à la norme. Les ingénieurs, qui construisent des machines aussi proches que possible de la perfection, reconnaissent que le problème de la production n'est pas résolu tant qu'on n'a pas tenu compte des facteurs humains.

L'homme n'est pas deux êtres... l'un qui accomplit plus ou moins bien son travail, et l'autre qui mène une vie indépendante. Ses émotions sont inséparables de sa tâche journalière, et ses actions découlent souvent de motifs obscurs et méconnaissables.

Il appartient donc au service du personnel d'essayer de calculer le mystérieux facteur 'X' dans l'équation qui dit que tel est l'homme dans l'ensemble de sa vie, tel il sera dans son travail. Ses goûts et ses intérêts loin de son bureau ou de son atelier influenceront son rendement, car ils colorent ses idées sur tout ce qu'il fait et qu'on lui dit de faire.

Ce que veulent les ouvriers

Si le service du personnel trouve difficile de juger exactement ce qu'il faut pour contenter les ouvriers, il est presque aussi difficile aux ouvriers d'exprimer leurs désirs avec précision et certitude.

Il va sans dire qu'ils ont besoin de bons outils et de bonnes conditions de travail. Sauf quelques rêveurs et utopistes, tout le monde accepte la nécessité de travailler pour gagner sa vie. Mais à part cela, certains désirs des ouvriers doivent être satisfaits: entre autres justice, rang, opportunités et sécurité.

Nous entretenons tous, au fond de nous, des aspirations conscientes ou inconscientes.

Le rang compte même dans les ateliers d'assemblage. Walker et Guest disent dans leur livre *The Man on the Assembly Line*, que des distinctions souvent ignorées des observateurs donnent lieu à la satisfaction ou au mécontentement. L'ouvrier qui serre une vis est différent de celui qui fait cinq ou dix opérations, et la différence se traduit par son attitude envers son travail et par d'autres manières.

L'amour-propre dans le travail est aussi nécessaire à l'hygiène mentale de l'ouvrier que la satisfaction de son appétit à sa santé physique. Glen U. Cleeton dit dans son livre *Making Work Human*, publié par The Antioch Press il y a trois ans: "Les bonnes conditions de travail et les relations ouvrières qui donnent lieu au contentement et à la bonne volonté ne sauraient remplacer un salaire raisonnable; toutefois, il est possible et désirable de fournir aux ouvriers un agréable milieu physique et psychologique comme supplément de salaire."

L'idéal que se propose le service du personnel est de rendre chaque ouvrier satisfait dans son travail. Pour être satisfaisante, il faut que chaque tâche paraisse importante. Des millions de gens gagnent leur vie à faire du matin au soir le même travail, et il y a de bonnes raisons économiques et humaines pour cela; mais il n'y a pas de raisons pour que ce travail ne soit pas considéré utile, important, et digne d'être bien fait.

On éveille l'amour-propre d'un ouvrier et son sentiment de satisfaction par les compliments. Point n'est besoin d'une récompense ou d'une citation, un simple éloge suffit, et le sage contremaître ne perd aucune occasion de louer ceux qui le méritent.

En même temps, comme le dit le professeur Cleeton, l'intérêt que l'ouvrier porte à son travail et le plaisir qu'il y trouve ne dépendent pas entièrement de l'employeur. Quand celui-ci a fait sa part, la responsabilité retombe sur l'employé qui a le choix d'au moins trois moyens de faire mieux. Il peut chercher un travail plus intéressant; analyser son attitude envers son travail et corriger la cause de mécontentement; ou bien trouver en dehors de son travail une satisfaction supplémentaire au moyen d'un jeu ou d'un passe-temps.

Eloges

Les chefs d'entreprise qui ont soigneusement étudié le problème des relations industrielles sont d'accord que les ouvriers apprécient les éloges.

Les chefs de service et les surintendants prennent trop facilement l'habitude d'ignorer la valeur des éloges. Les ouvriers finissent par se méprendre sur l'objectif des contremaîtres qui ont pour principe de ne rien dire tant que tout marche bien, et il leur arrive parfois de se désintéresser de la direction et de leur propre travail.

Aucun ouvrier ne saurait être en forme tout le temps. Beaucoup trop de raisons s'y opposent: capacités personnelles, troubles domestiques, malaises physiques ou préoccupations mentales d'une sorte ou d'une autre, désaccord dans le bureau ou l'atelier, et tant d'autres. Il est donc d'autant plus nécessaire que le

service du personnel saisisse toutes les occasions de complimenter ceux qui le méritent par leurs efforts et leur succès.

Le problème de se faire accorder la place qu'il mérite est la préoccupation continuelle de l'ouvrier. Son amour-propre exige qu'on tienne compte de lui.

Ce n'est pas seulement la monotonie qui décourage les ouvriers. C'est le manque d'intérêt et de satisfaction dans leur travail. Depuis des milliers d'années les cultivateurs labourent d'innombrables sillons et font le même travail un jour après l'autre. C'est une vie bien monotone, mais le cultivateur est soutenu par l'idée qu'il contribue à préparer un champ dont il moissonnera les fruits.

C'est en grande partie aux directeurs de personnel qu'il appartient de rendre les ouvriers contents de leur sort, et de faire volontiers un travail monotone quand ils sont assurés que leurs chefs reconnaissent l'importance d'un travail bien fait. Il est bon, à l'occasion, de prodiguer les éloges, et de louer les bonnes intentions aussi bien que les bons résultats.

A chacun sa propre place

Pour faire de bons ouvriers, il est nécessaire d'assigner à chacun la place qui lui convient. Cela fit dire à lord Northcliffe: "Nous nous montrons soigneux même quand nous prenons un petit messenger, qui fera peut-être plus tard un chef de service."

C'est là un des plus intéressants aspects des fonctions du personnel: donner à chacun la place qui lui convient. La formation des employés mal adaptés à leur travail est longue et coûteuse et, comme ils ne durent généralement pas très longtemps, tout est à recommencer.

L'entreprise qui sait choisir ses hommes et leur assigner l'emploi qui leur convient possède le matériel d'un excellent personnel dont sortiront plus tard les contremaîtres et les chefs de service.

L'ouvrier ne peut pas réussir sans les capacités nécessaires. D'un autre côté, s'il est capable de faire mieux que le travail qu'on lui donne, il est malheureux, et il s'en va. C'est là un double danger qui exige de la part du service du personnel une claire compréhension du travail à faire dans chaque emploi et des chances d'avancement. Cela est aussi important sous le rapport du rendement de chaque postulant que les renseignements relatifs à ses capacités, sa personnalité, son éducation, sa réputation et sa santé.

Rôle de l'employé

Le caractère du travail dépend de nous dans la mesure de nos capacités. Nous pouvons le rendre digne et satisfaisant, dit le professeur Cleeton, qu'il s'agisse de creuser un fossé, serrer une vis, bâtir une maison, diriger une entreprise, peindre un portrait, faire des recherches, ou rendre des services professionnels.

Mais il faut nous y intéresser et faire de notre mieux.

Après avoir cherché et trouvé le travail auquel nous sommes aptes, appris le métier, accepté la nécessité des règlements, et formé la résolution de consacrer nos meilleurs efforts à notre tâche, notre tranquillité d'esprit exige encore quelque chose de plus. C'est le besoin de considérer notre emploi comme celui dans lequel le travail même nous apportera notre plus grande récompense.

L'employé qui se livre à l'envie et au ressentiment n'arrive qu'à se faire tort à lui-même. Pourquoi ne pas se demander, au contraire, comment ceux qui sont au-dessus de lui ont fait leur chemin, analyser raisonnablement ses propres chances d'avancement, et s'y préparer par l'étude, l'expérience et le bon sens.

Rien ne gâte le bonheur d'un ouvrier comme l'esprit de critique engendré par le mécontentement. A quoi sert de trouver tout mauvais, de grogner contre les règlements, de faire peu de cas de ses chefs, de juger en mal les projets de sa maison. Plus tard, quand il aura fait un peu plus de chemin, il sera en état de faire valoir ses idées à la lumière de ses nouvelles connaissances et de son nouveau poste.

Rôle de la direction

La direction n'a pas seulement à se préoccuper de ses propres affaires, mais aussi de l'idée que les ouvriers se font d'elle. C'est à l'insouciance sous ce rapport qu'on attribue le déclin et la ruine de puissantes institutions. Elles avaient été créées de toutes pièces par l'initiative, la collaboration et le dur labeur d'hommes intelligents, mais quand l'entreprise eut atteint un certain niveau, ces qualités firent place à l'inertie, la dictature et la lassitude, et ce fut le déclin. C'est un état de choses à éviter car, comme l'a si bien dit Hannah More dans son essai sur le *Génie* il y a 180 ans: "C'est une tâche moins formidable de raffiner la barbarie que d'arrêter la décadence."

Il ne suffit pas, pour établir de bonnes relations industrielles, de nommer un chef du personnel en lui laissant carte blanche, si capable qu'il soit. Le chef de l'entreprise demeure toujours responsable de l'harmonie et du rendement dans son usine. C'est une responsabilité dont il ne peut pas se dégager, quoiqu'il en délègue une partie sur toute la ligne jusqu'au dernier des contremaîtres ou des chefs de service.

Après avoir institué de bons principes administratifs pour attirer et conserver un personnel instruit, entreprenant et ambitieux, une sage direction continue à déployer dans tous ses actes les qualités qui inspirent le respect, l'admiration et une sympathique estime.

On ne trouve plus, dans les grosses industries modernes, l'étroit contact et les relations d'amitié qui existaient autrefois entre l'homme et son patron, entre l'employeur et l'employé. Si la direction tient les ouvriers à l'écart, si les ouvriers se méfient de la direction, il se produira certainement des malentendus dans les rapports humains.

La sincérité est essentielle aux deux parties. Une fausse apparence ne trompe pas longtemps et fait perdre confiance. Et la confiance une fois perdue est difficile à recouvrer.

Il ne suffit pas de faire des avis et des promesses. A quoi sert que le président dise que les employés ont le droit de discuter leurs griefs avec leur contremaître ou leur chef de service, à moins qu'il ne s'assure que ses ordres sont exécutés sans distinction.

La direction aide les employés à se sentir membres de la famille en leur communiquant les renseignements qui leur font comprendre les problèmes économiques et commerciaux de l'entreprise. Le sujet a été traité en détail dans le Bulletin de Juillet 1951, intitulé *Informons les employés*.

Promotions et discipline

Si nous voulons que nos employés soient heureux et satisfaits, donnons-leur des chances d'avancement. Sans promotions, une entreprise végète.

C'est un des plus importants problèmes de la direction, et la solution consiste à créer de nouveaux services et emplois et, de plus, à encourager les ouvriers. Si les ouvriers sont bien dressés, imbus de leur responsabilité et doués d'initiative, ils créeront eux-mêmes leurs propres chances d'avancement.

Beaucoup d'entreprises pratiquent la méthode de jugement collectif dans le choix des chefs de service. Elles nomment un comité composé, entièrement ou en partie, de membres du service du personnel et muni de tous les renseignements sur la carrière, santé, services, etc., du candidat, ainsi que tout ce qui a trait à l'emploi à remplir et les facteurs ambiants.

Le jugement collectif est une garantie de neutralité et de justice, particulièrement en ce qui concerne les facteurs impondérables qui donnent lieu aux antipathies ou préférences.

Disons à ce sujet que toutes les promotions dans la Banque Royale du Canada font l'objet d'un débat solennel non seulement du point de vue de la Banque mais dans l'intérêt de l'employé en question.

Nous arrivons maintenant à la question de discipline et nous nous trouvons de nouveau en présence d'un facteur qui n'a aucun rapport direct avec la technique de l'emploi: 'X' le mystérieux facteur humain.

On a découvert, dit le professeur Cleeton dans son livre, que les personnes moins intelligentes et moins capables travaillent mieux quand on leur fait des éloges, et sont facilement découragées par les critiques. Les personnes intelligentes et capables sont portées à faire mieux par un mélange de compliments et de critique.

La discipline revêt plusieurs formes. On peut l'administrer sous forme de réprimande ou de conseil; on peut l'imposer arbitrairement ou en expliquer clairement la raison à l'ouvrier; en faire une démonstration d'autorité qui flatte la vanité du contremaître ou un effort de collaboration pour obtenir un meilleur rendement de l'ouvrier.

L'autorité ne devrait jamais être exercée sans précautions. Le temps n'est plus où on "engueulait" les

ouvriers. Ce n'était pas en réalité un signe d'autorité, mais plutôt de faiblesse et de peur.

Le règlement des griefs donne toujours du fil à retordre aux services de personnel. En effet, le grief est simplement un symptôme. C'est un signe que quelque chose ne va pas chez l'ouvrier, dans son entourage, dans la façon dont il est traité, ou dans les méthodes de la maison. Cela demande un examen minutieux, sans préjugés ou punition, et un remède aussi prompt que complet quand la plainte est juste. Dans certains cas, il est bon de porter l'affaire et la suite qui lui a été donnée à la connaissance de tous les ouvriers.

Chefs de service

Le chef de service, surintendant ou contremaître, est responsable du travail de ses employés. C'est le gardien intermédiaire du moral de l'usine, et le lien entre la direction et les ouvriers.

Le chef d'un service est important aux yeux du service du personnel. La production exige parfois qu'il soit expert dans le métier, mais le service du personnel exige beaucoup plus de lui si on veut éviter les ennuis causés par les disputes, le désappointement, les absences, les démissions, et tous les troubles qui résultent du mécontentement chez les ouvriers.

Outre les qualités qui inspirent la confiance de la direction, ces chefs de service doivent gagner la confiance et le respect de leurs subordonnés. Ils doivent être également capables de collaborer entre eux. Chaque service remplit une fonction, souvent très spécialisée. L'esprit de corps est aussi nécessaire que l'émulation entre les services pour obtenir un fonctionnement efficace et profitable de toute la machine.

Le chef de service doit avoir un tempérament calme, pour supporter les petites et grosses contrariétés du travail journalier. Il doit être capable de juger le travail de chaque ouvrier sans perdre de vue le résultat collectif.

Ces qualités sont, par-dessus tout, essentielles dans le service du personnel. Son chef doit être au courant de tout ce qui se passe au dedans aussi bien qu'au dehors de sa compagnie dans son champ d'activité; il doit être capable d'inspirer confiance aux employés et à leurs représentants; se tenir au fait des dernières techniques et pratiques; collaborer avec les surintendants et contremaîtres pour assurer de bonnes relations ouvrières; recommander à la direction les meilleures méthodes de recrutement et de formation du personnel.

Le service du personnel ne saurait éviter à sa maison tous les soucis relatifs au bien-être et à la bonne conduite des employés, mais il peut les réduire au minimum avec un peu de réalisme et d'imagination. Sa tâche consiste à parer aux éventualités et pas seulement à leur porter remède.

Ce n'est pas facile, même quand l'accord règne dans le service et chacun y met du sien. Malheureusement, il n'en est pas toujours ainsi, et c'est ce qui rend le travail plus intéressant pour les membres diligents et

dévoués du service. Ceux qui s'imaginent avoir réduit le problème de direction à sa plus simple expression peuvent s'attendre à des surprises.

Moral

Toutes les qualités requises dans la direction du personnel contribuent à former et préserver le moral.

Qu'entend-on exactement par ce mot? Il signifie qu'on est fier du travail qu'on fait, de l'institution à laquelle on appartient, de la ville où l'on habite. Quand le moral est bon dans une entreprise, les ouvriers se sentent chez eux au lieu d'être à sa solde, et ce sentiment inspire un esprit de loyauté réciproque.

Aucune tâche ne paraît pénible ou monotone quand le moral de l'entreprise est bon. Il est inévitable que nous trouvions quelquefois notre travail long et ennuyeux. Mais il ne peut pas être, chaque jour et à toute heure, facile et amusant.

Le service du personnel en sait quelque chose, attendu que, ce qui paraît étrange, les meilleurs ouvriers sont le plus susceptibles à l'ennui. Quand leur travail n'exige pas toutes leurs facultés, ils deviennent distraits et n'agissent plus que mécaniquement.

Rapports humains

Le moral est un important facteur dans les rapports humains de l'entreprise, car les sentiments des ouvriers à l'égard de leur travail, leurs chefs, leur syndicat, leur usine, et tout le système économique produit un profond effet sur l'opinion publique.

Il est impossible de faire aimer au public une maison qui n'a pas su mériter le respect de ses employés. Les contacts avec le public ont lieu aux comptoirs des banques, dans les salles de ventes, aux guichets de réclamations, dans les bureaux des acheteurs et au téléphone, mais aussi aux tables de bridge, dans les restaurants ou les tramways, en un mot partout où vont les employés.

Si les employés qui rencontrent le public dans ces endroits sont convaincus que la direction s'efforce d'être juste à leur égard, ils deviennent un puissant agent de vulgarisation en faveur de leur compagnie. On sent leur loyauté dans leur voix et leurs manières.

Le service du personnel joue un rôle précis, dans l'application aux rapports publics, du moral développé dans les usines. Pour bien s'entendre, rien n'est plus nécessaire que les explications. Fournissez des chiffres et des renseignements sur la compagnie pour aider les ouvriers à vanter au public, avec enthousiasme et compétence, les mérites de la compagnie. Une bonne publicité des rapports publics repose sur les faits, et plus de faits on fournit aux ouvriers, mieux ils sont en mesure de communiquer leur enthousiasme au public.

Les ouvriers obéissent volontiers à des chefs dont ils apprécient la dignité, la sincérité et la prévoyance. Le service du personnel joue un rôle important dans le choix de ces chefs.