

# Pour une meilleure politique d'adaptation de l'homme à l'entreprise

par Pierrette SARTIN,

Administrateur civil au Ministère de l'Industrie.

Chargée de mission au Commissariat général du Plan d'Équipement et de la Productivité.

★

Tout ne va pas pour le mieux dans le monde du travail... Grèves et conflits sociaux viennent plusieurs fois l'an le rappeler à ceux qui ont la charge de veiller sur l'économie du pays, et aussi à ceux qui ont celle de diriger une entreprise publique, nationalisée ou privée.

Cependant, si l'on se réfère aux images qui nous restent du travail industriel tel qu'il était encore pratiqué au début du siècle, on peut mesurer l'immensité des progrès réalisés, non seulement pour adoucir les conditions du travail, mais aussi pour améliorer toutes les conditions de la vie du salarié. L'esprit même qui régissait les relations de travail a changé.

Insensiblement, les notions d'égalité et de fraternité se sont élargies, celle de la justice sociale pénètre lentement les esprits ; évolution favorisée, il faut bien le reconnaître, par un plein emploi presque partout atteint et par la difficulté de recruter une main-d'œuvre qui dans la plupart des secteurs, y compris le tertiaire, est devenue rare. Si l'on voit encore des bureaux poussiéreux et sordides, des usines qui évoquent les visions dantesques d'une époque à peu près révolue, il faut bien admettre qu'ils sont l'exception. Même dans les entreprises où l'on pratique des travaux lourds, de grands efforts ont été faits pour rendre l'atmosphère plus agréable et moins démoralisante : couleurs dites fonctionnelles, implantations mieux étudiées, surfaces de circulation dégagées, cantines et restaurants bien aménagés, douches et vestiaires confortables sont aujourd'hui chose courante et cessent de faire de l'usine le « bain » qui servait de tremplin à la lutte des classes. Ne va-t-on pas jusqu'à recourir aux grands couturiers pour dessiner bonnets, pantalons et lunettes imposés par

la sécurité, mais que l'on a du mal à faire porter par les femmes quand ils sont inesthétiques. Jusqu'à employer la musique pour égayer, et parfois non sans maladresse, l'atelier, le bureau ou le magasin.

Depuis quelques années, on a pris conscience de la nécessité de supprimer le hiatus qui existait entre la vie professionnelle de l'homme et sa vie personnelle, de combler le fossé qui sépare le travailleur et le travail ; fossé qui n'est plus compatible avec l'évolution des esprits et qu'un progrès technique dont on n'a pas encore mesuré toutes les conséquences risque, si on le laisse se creuser davantage, de rendre un jour infranchissable.

Après une période où l'on a pensé qu'il convenait d'adapter l'homme au travail, on s'est aperçu que c'était bien plutôt le travail tel qu'il apparaît aujourd'hui qui devait être adapté à l'homme. L'industrie moderne implique, en effet, des conditions qui vont trop souvent à l'encontre de la physiologie normale : travail de nuit, travail en équipes tournantes, cadences trop rapides, horaires inadaptés aux besoins, trajets trop longs, logements insuffisants et mal conçus, émanations toxiques, radiations, bruit et vibrations, températures trop élevées ou trop basses, variations brusques de pression. On a pu dénombrer 900 risques professionnels qui sont autant de sources de fatigue et d'inadaptation. Sans parler des risques encore mal connus, comme ceux des champs magnétiques ou des radiations atomiques.

Médecins, psychiatres, psychologues, sociologues, organisateurs-conseils se sont penchés sur les problèmes posés par les techniques nouvelles. Mais, trop souvent, cantonnés dans leur spécialité, ils ont oublié que l'homme était une réalité

complexe, âme et corps, en interaction constante avec le milieu et que les recherches de laboratoire, pour utiles qu'elles fussent comme point de départ, ne se transposaient pas intégralement à l'usine ou au bureau. Ils ont oublié aussi que le rôle du langage était d'être un instrument de communication et que l'hermétisme du jargon professionnel ne facilitait pas la coopération ni le travail d'équipe qui auraient été si profitables à tous. Il en est résulté beaucoup d'abus et d'erreurs, inévitables sans doute quand on aborde, comme ce fut le cas, un domaine nouveau, mais qu'il serait regrettable de laisser se perpétuer, après qu'on en a constaté les méfaits.

C'est ainsi que l'organisation du travail qui pouvait contribuer à rendre celui-ci plus efficace et à le rationaliser a, en partie, manqué son but, en dépit de tous les progrès qu'elle a fait faire à la production. Celle-ci au lendemain de la guerre revenait de très loin, et les premiers progrès, spectaculaires et bien orchestrés, ont fait un peu trop hâtivement considérer l'organisation scientifique du travail comme une panacée. Elle y a perdu en sérieux et en qualité, ceux qui s'en réclamaient n'ayant pas toujours eu le temps nécessaire pour apprendre un métier difficile, et les « principes » valables en eux-mêmes ne s'appliquant pas toujours aussi bien qu'on l'eût souhaité aux problèmes particuliers propres à chaque secteur professionnel. Sans doute, était-il utile d'étudier les postes de travail, de filmer les gestes pour supprimer temps morts et mouvements inutiles, de simplifier le travail et de rationaliser circuits et méthodes.

Il y avait beaucoup à faire dans tous ces domaines, et les organisateurs du travail ont beaucoup fait, non seulement pour rendre plus efficace et plus rentable le travail, mais aussi pour répandre, parmi un public qui y était le plus souvent réfractaire, les idées d'organisation ; ils ont fait gagner du temps à la production, diminué les risques d'accidents, atténué une certaine forme de fatigue ; ils ont corrigé certains excès, certaines erreurs criantes. Ils les ont malheureusement trop souvent remplacés par d'autres. On s'est aperçu, après coup, et non sans que les modifications de l'outillage et des machines aient coûté très cher, que certains « temps morts » constituaient en fait des repos indispensables au travailleur, que certains gestes considérés comme inutiles ne l'étaient pas, car ils faisaient travailler les muscles antagonistes

et permettaient de poursuivre plus longtemps l'effort.

On commence à s'apercevoir que, quelles que soient les améliorations apportées aux sièges, aux machines (et il y aurait beaucoup à dire sur ce point !), à l'ambiance matérielle des locaux, la vitesse d'exécution exigée dans un travail « trop bien étudié », la rapidité des cadences quand elles atteignent ce que les psychiatres appellent la limite de rupture, étaient plus nocives à la santé mentale et physique de ceux qui les pratiquaient que ne l'étaient les murs noircis et les ateliers tristes et, qu'à la longue, la production elle-même subissait les effets de cette méconnaissance des besoins réels et des aspirations fondamentales de l'homme.

Peut-être les scientifiques ont-ils une foi trop grande dans la science, et ont-ils tendance à oublier qu'elle ne permet pas de résoudre tous les problèmes et surtout pas tous les problèmes humains. Ceux même qui touchent à la partie la plus matérielle de l'homme, à sa physiologie lui échappent, faussés qu'ils sont par l'apport psychologique, moral et social qui vient en modifier les données, d'une façon souvent imprévisible, et qui ne se prête ni à l'analyse, ni aux jeux de la règle à calcul. Il fallait, pour rassurer les esprits, que l'organisation du travail fût scientifique, qu'elle appliquât aux problèmes du travail les règles de la méthode expérimentale, à savoir l'observation, l'analyse, le choix, la synthèse et l'expérimentation (1). Cette exigence qui devait assurer sa réussite marquait aussi ses limites et recelait de sournoises causes d'échecs. Car si l'entreprise peut se disséquer et s'analyser, si la production peut se décomposer en un certain nombre d'opérations qui vont de la préparation du travail et de l'étude des méthodes à la conception des produits et à leur commercialisation, il n'en reste pas moins que c'est l'homme qui produit, l'homme qui travaille, et qu'il est, lui, d'une observation et d'une expérimentation difficiles.

L'organisation du travail étant faite pour améliorer la production et accroître les bénéfices de l'entreprise, ce qui est parfaitement sain et légitime, le souci de l'homme n'intervient guère que dans la mesure où il réagit sur ceux-ci. On ne l'a donc pas autant qu'on pouvait le craindre, oublié dans cette

---

(1) Qui devient ici contrôle.

aventure, et ceci d'autant moins que les missions européennes envoyées en Amérique pour y rajeunir leurs idées, en étaient revenues avec une prise de conscience toute fraîche de ce qu'il y avait à gagner en « agissant sur le facteur humain »...

On apprit (mais ne le savait-on pas déjà ?) qu'il y avait une bonne manière de commander et une mauvaise ; qu'il était plus « rentable » d'accueillir les nouveaux embauchés, que de les livrer aux démons de machines inconnues et de contre-mâtres peu soucieux de leur faciliter la tâche ; qu'il fallait intéresser les travailleurs à leur travail et les amener à coopérer. Bref, on élaborait une « technique » des « relations humaines » à l'usage de l'industrie, sans s'apercevoir qu'on se bornait à reprendre ce qui, en d'autres temps et d'autres lieux, s'était appelé « amour du prochain » ou simplement politesse, mais qu'en en faisant une technique utilitaire, on dépouillait ceux-ci de leur esprit et de leur force.

La politique de relations humaines eut donc à peu près le même sort que l'organisation scientifique du travail. Elle ne fut pas un échec total, car elle attira l'attention sur un certain nombre de réalités et de pratiques défectueuses, fit apparaître la nécessité d'une formation à tous les niveaux de l'entreprise, formation qui visait aussi bien à « réformer » les méthodes que les esprits.

Tous ces engouements n'ont pas été sans influencer sur le sort de ceux qui travaillent. Mais si leur condition s'est incontestablement améliorée, il ne semble pas cependant que ces améliorations aient correspondu aux efforts déployés. Car il est non moins incontestable qu'en dépit de tous les progrès réalisés, on se trouve aujourd'hui devant une population salariale qui souffre d'une inadaptation ou d'une désadaptation profonde à son travail. Ce phénomène se traduit à la fois par des conflits sociaux sporadiques, dont souvent la cause n'apparaît pas clairement, mais reflète plutôt un mécontentement latent, polarisé sur tel ou tel sujet de revendication, et par une augmentation du nombre des maladies mentales et nerveuses.

Sans doute, ces phénomènes ont-ils de multiples causes et la désadaptation aux conditions du travail rentre-t-elle dans le cadre d'une désadaptation plus générale aux conditions de la vie moderne tout entière, dans laquelle il est de plus en plus difficile d'isoler le travail.

Non seulement, en effet, les nouvelles techniques de production exigent des aptitudes différentes qui demandent un effort d'adaptation constamment renouvelé ; non seulement certains, grisés par ces techniques, oublient qu'elles sont faites pour servir l'homme et non pour l'asservir ; mais encore, à mesure que les nécessités matérielles se font moins impérieuses, que l'instruction se généralise et s'étend, les besoins affectifs et intellectuels de l'homme qui travaille se développent aussi ; il prend de plus en plus conscience de ses responsabilités, de la valeur et de la force qu'il représente. Plus il évolue, plus il devient inquiet et moins il accepte de jouer passivement son rôle. Et il est d'autant moins adapté à son travail qu'il a plus d'exigences à l'égard de celui-ci et du milieu dans lequel il l'accomplit. Fier de ses conquêtes sociales et de ses réalisations techniques, obnubilé par cette science qui lui apparaît sans limite, et dans laquelle il tente de faire entrer toutes les disciplines, même celles qui s'y prêtent le moins (comme les sciences humaines), l'homme ne prend conscience de cette désadaptation que lorsqu'il est trop tard pour y porter remède.

Et pourtant les symptômes ne manquent pas qui devraient lui donner l'alarme. Sur le plan individuel, il est vrai que ces symptômes d'une désadaptation commençante qui préludent souvent à la névrose sont, pour un observateur non averti, difficiles à identifier. Dans ses premières manifestations, cette désadaptation se confond avec des troubles du caractère que les malades hésitent à signaler même à leur médecin, car ils en ont honte ; ce sont notamment l'intolérance au bruit, l'hyperémotivité, l'irritabilité, la difficulté à supporter le milieu familial ou l'entourage, la tendance à l'isolement qui se traduit, par exemple, par le refus soudain de fréquenter la cantine ; ce sont parfois aussi des troubles digestifs ou respiratoires, des maux de tête, douleurs de la nuque, de la colonne vertébrale, des palpitations, des vertiges, des troubles des règles qui, à première vue, semblent n'avoir aucun rapport avec une détérioration psychique.

Dans bien des cas, a constaté le docteur Sivadon le seul signe apparent d'une intolérance aux conditions du travail est l'apparition d'une tolérance accrue aux boissons alcoolisées. Tel qui buvait un litre de vin par jour en boit deux ou trois sans dommage immédiat, et c'est le commencement de l'alcoolisme.

Un autre symptôme est constitué par le fait que la fatigue cède difficilement au repos et au sommeil. Celui-ci, d'ailleurs, est perturbé : le malade se plaint de somnolence le jour et d'insomnie la nuit.

La vie tout entière du sujet se trouve alors atteinte ; le repos hebdomadaire est inefficace, car insuffisant ; l'activité extraprofessionnelle est réduite.

La baisse du rendement professionnel intervient ensuite, et elle est le signe le plus important et le plus grave du déséquilibre. Elle est précédée parfois d'une période de suractivité : l'ouvrier accélère les cadences, le cadre emporte chez lui des dossiers.

Puis apparaît la névrose avec la crise d'angoisse qui, d'ailleurs, ne se montre pas toujours sous son véritable aspect et prend souvent les apparences d'un malaise : syncope, crise abdominale, crise ou douleurs cardiaques.

Le malade multiplie les radiographies et les examens de laboratoire, court du cardiologue au gastroentérologue, sans que s'apaise son anxiété.

Ces symptômes sont parfois difficiles à interpréter pour le médecin traitant qui n'en connaît pas l'origine. Très souvent, seule leur répétition et les informations fournies par le sujet lui-même permettent d'en préciser la nature.

Pour le médecin du travail, le diagnostic est beaucoup plus facile.

Mais si la fatigue d'un individu isolé n'est pas en soi significative, au contraire, lorsque les troubles nerveux, difficiles à rattacher à leur cause véritable, affectent une collectivité toute entière (atelier, usine, voire profession), quand ils se manifestent chez tout un groupe de travailleurs, il devient plus aisé de les identifier.

Lorsque ces signes « sont nombreux, concordants et répétés » (2), et en particulier lorsqu'on se trouve en présence d'une augmentation anormale des accidents du travail, de l'absentéisme ou de l'instabilité de la main-d'œuvre, il faut en rechercher l'origine et procéder à une analyse des conditions du travail.

Si les causes des accidents du travail sont multiples et souvent fortuites, celles de l'absentéisme et de cette instabilité du personnel qui, pour des raisons diverses, quitte volontairement l'entreprise,

le sont moins et peuvent servir de test pour mesurer le degré plus ou moins élevé d'intégration de celui-ci à son milieu de travail.

Or, ces deux phénomènes, qui sont d'ailleurs étroitement liés, varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. Mais bien qu'ils soient au plus haut points antiéconomiques, coûtent très cher en temps perdu et désorganisation, ils ne retiennent pas, la plupart du temps, autant qu'ils le devraient, l'attention des responsables, et nulle part on n'a cherché à les approfondir, à déceler leur importance et à rechercher leurs véritables causes. On les considère non sans légèreté comme une maladie spécifique du monde du travail en partie inévitable en raison de la complexité des facteurs mis en jeu. Cependant, ni l'absentéisme pour cause de maladie, ni le « turn over » ne sont inéluctables. Dans certaines entreprises, le personnel est remarquablement stable ; dans d'autres, il se renouvelle entièrement, à un rythme rapide. On signalait le cas d'une entreprise d'automobiles américaine qui, pour maintenir une main-d'œuvre de 10.000 personnes, avait dû en embaucher en une année 21.000 ce qui donnait un taux d'instabilité de 210 %, et la Ford Motor Company dut embaucher 52.445 hommes pour maintenir un effectif de 14.000 hommes et atteignit un taux record de 374,5 % d'instabilité.

Ce sont là des cas extrêmes. Mais pour n'être pas partout aussi « voyants », absentéisme et instabilité de la main-d'œuvre constituent néanmoins des fléaux redoutables. Ils sont aussi des signes avants-coureurs d'un état de malaise que l'on a tort de négliger, et contrairement à ce que l'on a parfois tendance à croire quand on les étudie de près, ils apparaissent moins comme des « phénomènes techniques » que comme des phénomènes sociaux et humains, comme une maladie de l'adaptation.

Le fait que dans une même région et un même secteur professionnel certaines usines où les salaires sont élevés connaissent une instabilité de la main-d'œuvre bien plus élevée que d'autres où les salaires sont relativement bas, prouve qu'il ne suffit pas d'améliorer les conditions matérielles ou les salaires (3), pour faire disparaître celle-ci,

(2) Docteur VEIL.

(3) C'est le cas, par exemple, de deux entreprises d'automobiles de la région parisienne occupant une population ouvrière



mais qu'un certain nombre d'autres raisons interviennent qui passent souvent inaperçues, parce que la psychologie industrielle est encore dans l'enfance, et qu'on ne se fait pas toujours une idée exacte des besoins ressentis, plus ou moins obscurément d'ailleurs, par les travailleurs.

Trop souvent, prisonnière de ses propres préoccupations, de ses propres aspirations, la direction n'a aucune idée de ce que souhaiterait légitimement son personnel, et parce qu'elle a négligé de s'assurer le concours de psychologues et de sociologues, l'organisation du travail méconnaît trop souvent des aspirations qui, non satisfaites, détériorent le climat social et sont une cause d'inadaptation du salarié à sa tâche, de rupture entre l'homme et le travailleur.

On a beaucoup épilogué sur la notion de « besoin » et sur la façon dont les travailleurs la ressentent. Nous laisserons de côté l'aspect philosophique de la question et nous tenterons seulement d'éclairer quelques points, de mettre en évidence quelques facteurs de cette inadaptation psychologique qui est plus profonde qu'on ne veut le penser.

Que souhaite donc l'homme qui travaille ?

Tout d'abord, évidemment, il souhaite la rétribution de son travail. Le salaire satisfait en lui le besoin de sécurité, l'instinct de conservation, en ce sens qu'il lui permet, à lui et à sa famille, de se procurer l'indispensable en matière de nourriture, de logement, d'habillement.

Mais pour être pleinement satisfait, l'instinct de conservation a besoin de sécurité : d'une sécurité qui touche non seulement le présent, mais l'avenir. Etre garanti contre le chômage, contre la maladie, contre la vieillesse, fait partie des exigences les plus essentielles et les plus légitimes de l'homme qui travaille, de l'homme tout court.

Mais on néglige très souvent l'aspect psychologique du salaire pour ne considérer que son aspect matériel.

Si le salarié attend, en premier lieu, de son gain, le moyen de vivre en subvenant à ses besoins, le montant de celui-ci n'a pas sur lui l'attrait irrésistible qu'on a trop facilement tendance à lui prêter.

En fait, le montant de son salaire importe moins

à l'homme que l'idée qu'il s'en fait. Et surtout que le sentiment qu'il a de recevoir un salaire équitable correspondant à la difficulté ou à la qualité du travail qu'il a fourni.

Or, dans de nombreuses entreprises, les tâches et les fonctions n'ont fait l'objet que d'études superficielles. Très souvent, la hiérarchie des rémunérations s'est faite sous la pression des revendications syndicales, en l'absence de toute classification rigoureuse des postes et sans idées directrices. Il en résulte un mécontentement latent, chacun s'estimant lésé par rapport aux autres et, à peine satisfaite, une revendication en entraîne une autre.

Les salaires doivent donc suivre aussi objectivement que possible la qualification professionnelle; celle-ci doit être connue et, pour éviter frictions et freinages, être déterminée si possible en accord avec le personnel.

Une enquête faite en Belgique sur les rémunérations et leur rapport avec la productivité soulignait, elle aussi, la nécessité de remettre en ordre la hiérarchie des fonctions et des rémunérations, et aboutissait à cette conclusion qui peut paraître étonnante et qui, cependant, se vérifie dans les faits que : « Le sentiment de justice procède essentiellement de l'application uniforme d'une règle plutôt que de l'équité de la règle appliquée ».

Bien qu'il ne faille pas tirer de ces études des conclusions trop générales et absolues, il semble néanmoins, d'après toutes les enquêtes et expériences faites, tant en France qu'à l'étranger, que l'on ait surestimé les vertus de la rémunération sous sa forme quantitative. Sauf dans le cas où celle-ci est nettement insuffisante, et à l'inverse, même dans le cas où elle est très favorable, le salarié attend de son travail autre chose que le gain. Cela est si vrai que l'hostilité de beaucoup de salariés aux salaires stimulants ne repose pas sur le fait qu'ils se voient obligés de travailler vite, mais sur le sentiment qu'ils ont que l'on dévalorise, au profit du rendement, la qualité de leur travail et l'habileté nécessaire à le bien faire.

Pour ne pas être traumatisantes, les rémunérations doivent donc non seulement être équitables,

---

comparable. Le roulement était de 4 % pour l'une et de 50 % pour l'autre, bien que dans celle-ci les salaires fussent nettement plus élevés que dans la première.

mais encore conformes à l'idée que le salarié se fait de l'équité.

Elles doivent aussi être faciles à comprendre et à calculer. Les enquêtes sociologiques montrent que beaucoup d'ouvriers, d'employés et même d'agents de maîtrise ignorent le mode de calcul de leur salaire et de leurs primes. Il en résulte des discussions fiévreuses et méfiantes autour des feuilles de paie, qu'une information bien faite auprès des délégués syndicaux suffirait à apaiser.

De plus, elles doivent être l'expression fidèle et rapide des efforts consentis. L'ouvrier a besoin de sentir un lien direct entre l'effort que représente son travail et le salaire qui lui est versé.

Cette incompréhension des feuilles de paie est génératrice d'angoisse et de névroses, et elle a, sur le moral des ouvriers et sur le climat social de l'entreprise, les plus fâcheuses conséquences, au point de se répercuter sur le rendement et sur la production. Une enquête menée en Angleterre a montré que le rendement décroissait à mesure qu'augmentait le nombre des salariés qui ne comprenaient pas la manière dont leur salaire était calculé.

Ce sont là des aspects trop souvent négligés dans ce problème capital qui est celui de la rémunération.

Parmi les autres causes d'inadaptation, très importantes, se trouvent celles qui se rapportent à la nature même de la tâche accomplie, au genre de travail effectué.

Certains travaux lourds, fatigants ou salissants sont affectés d'un taux d'absentéisme et d'instabilité souvent très élevé. Il en est de même des travaux à la chaîne, monotones et ennuyeux, qui ne laissent aucune place à l'initiative ou à la liberté. Certains salariés, et notamment ceux dont le degré de maturité psychique est le plus faible, les préfèrent cependant aux tâches plus difficiles. Mais ils « s'évadent » et fuient la monotonie du travail en s'abstenant ou en changeant d'entreprise. C'est ainsi, comme le remarque M. Georges Friedmann (4), que dans les usines d'automobiles où toute une partie du travail est mécanisée et faite à la chaîne, le pourcentage d'instabilité est beaucoup plus fort que dans les autres industries de transformation. Il en est de même dans les services de conditionnement où, à la monotonie du tra-

vail, s'ajoutent la rapidité des cadences et la nécessité de suivre la chaîne.

Les enquêtes faites par les sociologues montrent qu'il semble bien exister une corrélation étroite entre ces mouvements de main-d'œuvre qui affectent plus particulièrement certains travaux et la nature de ces travaux. Non seulement la division du travail laisse souvent le travailleur insatisfait, mais encore, le fait qu'elle lui permet d'acquiescer en quelques heures l'habileté et la vitesse requises, en rendant inutile un apprentissage long et pénible que l'on hésite à refaire, facilite les changements de main-d'œuvre.

Ford estimait qu'il pouvait former 46 % de ses ouvriers en un jour et 17 % de ceux-ci en moins d'une semaine. Un travail qui s'apprend aussi facilement et qui requiert si peu de qualités humaines, se quitte aussi vite et pose peu de problèmes de reclassement.

Ce lien qui existe entre le genre de travail et l'instabilité de la main-d'œuvre trouve une nouvelle preuve dans le fait que cette instabilité diminue à mesure qu'on s'élève dans la qualification professionnelle, c'est-à-dire à mesure que le travail devient plus intéressant ou comporte plus de responsabilités. Très importantes chez les manœuvres et chez les O.S. qui constituent la masse des salariés, instabilité et absentéisme diminuent chez les ouvriers qualifiés et chez les techniciens, pour être plus faibles encore chez les cadres supérieurs. C'est que, parmi les besoins les plus profondément ressentis par l'homme, même s'il ne les exprime pas clairement, se trouve l'intérêt porté à la tâche. Il a besoin de savoir ce qu'il fait et pourquoi il le fait, d'être intégré à une œuvre commune dont il comprend le sens et dont il connaît les rouages.

« Le baigneur, a dit Saint-Exupéry, ne réside pas là où des coups de pioches sont donnés... Le baigneur réside là où des coups de pioche sont donnés qui n'ont point de sens, qui ne relient pas celui qui les donne à la communauté des hommes. »

L'homme a besoin aussi d'achèvement et d'engagement dans sa tâche. Il aime voir le résultat de ses efforts ; il est fier de son travail, de son métier, fier aussi d'appartenir à une grande entreprise ou à une entreprise qui jouit sur le marché d'une bonne réputation.

(4) G. FRIEDMANN : Le travail en miettes.

C'est pourquoi la division des tâches, leur spécialisation de plus en plus poussée, n'ont pas donné tous les effets qu'on en pouvait attendre. Car ces unités de travail de plus en plus réduites par les techniciens de l'organisation, afin d'accroître la production et d'abaisser les prix de revient, ne correspondent plus aux tendances profondes de beaucoup d'êtres humains. L'ennui, le manque d'intérêt au travail, la diminution de la responsabilité, l'attitude de non-coopération à l'entreprise, l'appauvrissement de la personnalité, font que l'on perd, sur le plan psychologique, les avantages gagnés par les améliorations techniques. Le résultat se solde très souvent par une baisse du rendement et de la qualité, par un climat de mécontentement et d'insatisfaction qui, en définitive, sont préjudiciables à l'entreprise autant qu'à l'individu qui les ressent comme une frustration. Ce sentiment de frustration, cette insatisfaction, il tente d'y échapper en s'absentant sans raison valable ou en changeant d'entreprise.

Mais il y a plus grave encore ; non seulement la division des tâches a accentué la rupture entre l'homme et son travail devenu sans intérêt, mais encore elle a contribué à isoler davantage le travailleur au sein même de l'entreprise. Très souvent, en effet, elle a abouti à l'éclatement des équipes. Qui pis est, sous prétexte d'augmenter le rendement, dans certaines entreprises, tout a été prévu pour que l'ouvrier soit seul en face de ses soucis personnels et de sa tâche, dans l'impossibilité de parler à ses voisins et de trouver ainsi un dérivatif à la monotonie du travail ou à ses préoccupations.

Or, cet isolement est d'autant plus grave que les techniques modernes aboutissent à une disqualification du personnel. Beaucoup d'ouvriers ayant appris un métier, passé un C.A.P., se voient affectés à des travaux qui ne demandent ni technique, ni habileté. En même temps le système industriel moderne réclame une gamme étendue de professions et de compétences techniques qui ne peuvent être que l'apanage du petit nombre. Et l'on assiste, dans la hiérarchie ouvrière, à un déséquilibre qui s'accroît chaque jour : d'un côté, on trouve des ouvriers de plus en plus qualifiés qui deviennent des techniciens ; de l'autre, la grande masse de ceux qui n'ont reçu aucune formation ou de ceux qui, ne pouvant dépasser le niveau actuel de leur formation pour devenir des techniciens, se voient déclassés, rejetés dans la masse anonyme

des sans qualification. Déraciné, se sentant frustré, en révolte plus ou moins ouverte et consciente contre un travail qui ne lui apporte plus que la maigre satisfaction d'un salaire souvent insuffisant, sans espoir de promotion, l'ouvrier va d'usine en usine, à la recherche d'une improbable satisfaction, trouvant dans ces changements incessants la dernière affirmation de sa liberté.

Une enquête faite, M. Chombart de Lauwe dans la région parisienne, montrait récemment que parmi les ouvriers non qualifiés qui constituaient l'échantillon, 73 % désiraient changer de travail et 24 % avaient changé plus de onze fois d'entreprises.

De plus, il arrive très souvent que les travailleurs sans qualification définie ne soient intégrés à aucune équipe. Affectés à l'atelier qui a un vide à combler, promenés d'un bout à l'autre de l'usine au hasard des besoins, ils ne peuvent nouer aucun lien de camaraderie avec leurs collègues ; ils ne relèvent d'aucun chef, autre que celui qui commande l'équipe à laquelle ils sont provisoirement affectés et avec laquelle, demain, ils n'auront plus de contact. On ignore souvent jusqu'à leur nom. Dans certaines entreprises, par suite des mutations destinées à compenser les charges, on a vu des ouvriers occuper 50 emplois différents dans une année. On voit aussi, bien moins rarement qu'on ne le croit, des ateliers, mal organisés, où des ouvriers n'ont à effectuer aucun travail précis. Ils passent leur journée à traîner d'un groupe à l'autre, en attendant qu'on les emploie. Payés à l'heure, ils touchent leur salaire comme s'ils avaient été affectés à un travail déterminé. Mais ils ne peuvent supporter cette situation d'abandon et ils quittent l'usine (5).

On a constaté ainsi un très fort pourcentage d'instabilité dans certains ateliers où les manœuvres, une semaine sur deux, n'avaient aucune affectation précise.

Il y a, en effet, dans cette situation d'abandon, une très lourde faute de psychologie qui ne manque pas de se répercuter sur la production.

L'ouvrier a d'autant plus besoin de ne pas se sentir seul, d'être intégré à un groupe ou à une équipe que son travail est plus monotone, plus pénible ou moins intéressant. L'élément social, les

---

(5) JARDILLIER : Travail Humain, n° 3-4, juillet-décembre 1960.

relations qu'il va nouer avec les autres hommes de son groupe, lui sont absolument indispensables pour compenser, sur le plan psychologique et moral l'ennui né d'une tâche à laquelle il lui est difficile de s'intéresser, ou la fatigue résultant de conditions de travail désagréables.

Or, ce sont précisément ces travailleurs des catégories les plus basses, ceux qui pour cela même auraient besoin de trouver dans leur entourage immédiat des contacts humains indispensables, qui sont trop souvent placés dans des conditions telles qu'elles rendent ces contacts humains impossibles.

Cet isolement social, facteur d'instabilité, apparaît très nettement quand on peut étudier les « départs » en fonction de leurs éléments.

On a constaté ainsi que la main-d'œuvre la plus instable était constituée par les étrangers célibataires et vivant loin de leur pays.

Un an après l'embauche, il restait dans une entreprise (6) : 2 Hongrois sur 46 ; dans une autre : 6 Portugais sur 38 et dans une autre encore : 4 Espagnols sur 16.

En revanche, aucune instabilité n'a été notée chez les travailleurs étrangers mariés et qui vivaient dans leur foyer.

Cette notion d'intégration à un groupe et à une communauté comme facteur d'adaptation est très importante, et s'intègre dans un contexte psychologique très vaste qui est celui des aspirations de l'homme.

Le guide pour les chefs d'entreprise américains publié à New-York en 1949, et traitant des relations humaines dans les entreprises modernes, donne comme *l'un des besoins essentiels de l'homme le sentiment de sa dignité*. La conscience qu'il a de posséder des droits humains fondamentaux que les autres doivent respecter et qui se traduisent par le besoin de s'exprimer, de progresser, de voir ses efforts récompensés, de se sentir estimé, d'être utile, de coopérer. Si ces exigences ne sont pas satisfaites, il travaille mal et l'insatisfaction permanente qu'il éprouve devient une cause de désadaptation.

D'où l'importance de l'accueil à l'embauche, de l'information du personnel, des problèmes posés par les communications, le commandement, sur lesquels nous n'insisterons pas ici, car ils sont bien connus, encore que très imparfaitement résolus.

A ce besoin de dignité, se rattache celui qu'a l'homme d'entretenir des relations satisfaisantes tant avec l'objet du travail qu'avec le milieu social.

« Si l'on ne peut éviter, écrit le docteur Sivadon, d'imposer à l'homme un travail nécessitant un effort d'adaptation, on doit veiller à ce que cet effort soit compensé par une sécurité accrue et des relations humaines particulièrement satisfaisantes. C'est le rôle du médecin d'entreprise de signaler aux employeurs et aux cadres que la plasticité de la personne humaine a des limites et qu'on ne peut en abuser sans dommages qui retentissent, en définitive, sur le travail lui-même ».

Or, sous-jacentes aux relations humaines, se trouvent chez le salarié un certain nombre d'aspirations et d'exigences obscures, subtiles, difficiles à déceler et qui touchent au fond même de sa nature.

Une très intéressante étude du docteur Sivadon, professeur à la Faculté de médecine de Bruxelles et directeur à l'Office Mondial de la Santé, a mis en lumière cette loi biologique qui veut que *l'adaptation de l'individu à un groupe, à un milieu, à un travail donné, se fasse d'autant plus facilement, soit d'autant plus solide, qu'elle a été depuis longtemps expérimentée par l'espèce humaine*.

*Le système nerveux de l'homme, en effet, est accoutumé par des habitudes ancestrales et familiales aux groupes humains restreints de cinq à huit personnes. La plupart des individus s'adaptent sans effort à des groupes de cette dimension. Si ceux-ci deviennent trop vastes, l'homme éprouve un sentiment d'insécurité et d'angoisse qui tient à son isolement au sein du groupe.*

Pour que l'équipe de travail ne demande pas un effort d'adaptation dépassant la possibilité nerveuse de chacun, elle ne devrait donc pas excéder cinq à huit personnes, et il semble bien que le travail en équipes restreintes et homogènes, où l'effort de chacun profite au groupe auquel le travailleur est effectivement lié, soit celui qui corresponde le mieux aux exigences de la plupart des hommes.

Cette condition est rarement remplie.

Dans les grandes entreprises, en particulier, ces groupes ou équipes sont souvent trop vastes pour que l'homme s'y intègre sans un effort d'adapta-

(6) JARDILLIER, *opusc. cité*.



tion qu'il n'est pas toujours capable de faire. Il en résulte pour lui un sentiment d'insécurité et d'angoisse que vient renforcer encore le raidissement de la discipline et la pression de l'autorité qui vont de pair avec les groupes trop importants à diriger.

Ainsi s'explique, entre autres raisons, le besoin de changement qui pousse les travailleurs à quitter leur emploi pour un autre, où ils espèrent trouver une satisfaction plus grande. Elles expliquent aussi que l'instabilité soit souvent plus importante dans les grandes entreprises où l'homme est un pion anonyme, sans lien ni avec son travail, ni avec son milieu, que dans les entreprises petites et moyennes où chacun se connaît et où les relations sociales sont plus faciles.

Ce besoin d'adaptation au groupe humain se double d'un *besoin d'adaptation à l'espace*. Pour que celle-ci soit satisfaisante, et ne nuise pas au sentiment de sécurité, il faut que l'espace dévolu à chacun « puisse être aisément inclu dans son champ visuel », que l'individu puisse explorer à tout instant l'espace où il doit agir, et ceci pose le problème très important de l'organisation des locaux qui doivent être subdivisés de façon rationnelle pour tenir compte de cette exigence, informulée et inconsciente le plus souvent, mais qui correspond néanmoins à un instinct profond de la nature de l'homme.

Enfin, non moins graves sont les problèmes posés par ce que l'on peut appeler *l'adaptation au temps*. Celle-ci revêt des aspects divers qui vont de la contrainte des horaires à celles des cadences et du rythme imposé, du pointage, aux problèmes généraux posés par la durée du travail et l'abus des heures supplémentaires. Les sujets qui ont atteint une certaine maturité psychique se plient sans difficultés ni dommages majeurs à ces contraintes. Mais il n'en est pas de même pour ceux qui sont moins évolués ou qui ont un système nerveux plus fragile. Et c'est précisément parmi ceux-là que sont le plus souvent recrutés les ouvriers spécialisés et ceux qui ont à exécuter des tâches répétitives à un rythme rapide.

Le problème des cadences a donné lieu à trop d'études pour qu'il soit nécessaire d'y revenir ici. Mais il faut cependant souligner que celles-ci sont une cause fréquente d'inadaptation ou de désadaptation du travailleur.

En effet, si l'on a tenté de donner à l'étude des

temps un caractère scientifique qui lui a manqué dans le passé, il faut bien admettre cependant que, dans la pratique, elle est loin encore d'être une science exacte.

Chaque individu a son rythme propre et un rythme de travail trop lent fatigue le travailleur habile et vif autant qu'un travail trop rapide et qui dépasse ses possibilités. Certains sujets même sont réfractaires à toute espèce de rythme.

Or, dans la majorité des cas, la méthode de travail n'est pas libre et, sous peine de désorganiser les processus de fabrication, les nécessités technologiques exigent une certaine unité dans les rythmes de production.

Un nombre souvent important de travailleurs est ainsi soumis à une vitesse d'exécution qui avoisine ses possibilités maximum d'adaptation et parfois les dépasse.

C'est l'angoisse bien connue du temps alloué, de la cadence à tenir coûte que coûte, qui entraînent au bout d'un certain temps des crises de nerfs et toutes les autres manifestations d'une fatigue nerveuse excessive.

En outre, il existe un *rythme spontané* qui est naturel à l'homme, et un *rythme volontaire*, imposé, soit de l'extérieur (nécessité de suivre la cadence de la machine ou de l'équipe, etc.), soit de l'intérieur par un certain nombre de motivations personnelles (désir d'augmenter son salaire par exemple).

Les ouvriers n'ont généralement pas la notion exacte de l'effort qu'ils peuvent maintenir pendant des années et poussent leurs capacités au maximum du moment. Et il n'est pas plus facile de les convaincre de travailler raisonnablement, qu'il n'est facile de convaincre l'employeur de ne pas faire rendre à la machine le maximum de ce qu'elle peut rendre, simplement parce qu'il faut ménager celui qui la sert.

Dans son étude de physiologie sur la fonderie, le professeur Lehmann ne manque pas de mettre en garde les techniciens contre le fait que, dans le couple homme-machine, le facteur limitatif n'est pas la machine, mais la fatigue de l'ouvrier et que, souvent, à cause même de celle-ci, les améliorations mécaniques sont impuissantes à accroître la production jusqu'au niveau théorique prévu par les techniciens.

Faute de mesure scientifique des temps, si l'on veut qu'un rythme ne soit pas nocif, il faut laisser à l'individu une marge d'adaptation suffisante pour que, même si la cadence ne correspond pas exactement à son rythme naturel, il puisse néanmoins le soutenir sans courir le risque d'atteindre cet état de saturation qui est à l'origine de nombreux troubles psychiques, et le soutenir pendant des années.

La durée des cycles opérationnels est également très importante. Les cycles courts mettent peu en jeu les fonctions nerveuses supérieures. Ils sont donc assez bien supportés par les sujets frustes dont les fonctions mentales n'ont pas besoin de s'exercer.

Au contraire, les cycles longs ne peuvent être supportés sans risques que s'ils ont déjà été accomplis antérieurement par le travailleur ou si leur objet et leur but ont été suffisamment expliqués.

C'est ainsi qu'on peut, sans inconvénient, donner à un ouvrier un travail nouveau s'il peut être réalisé dans un temps relativement court.

Il n'en est pas de même s'il s'agit d'un travail nouveau qui ne peut être achevé avant plusieurs jours ou plusieurs semaines.

Cette adaptation au temps doit tenir compte de cette autre loi biologique qui veut que l'homme travaille le jour et se repose la nuit. Le travail de nuit contrevient aux lois normales de la physiologie, notamment en ce qui concerne le renversement de la température, plus basse normalement la nuit que le jour, quand l'individu se repose et cède au sommeil. C'est le renversement de la température centrale, la déficience générale de la circulation dans les heures nocturnes qui créent, pour l'organisme, la principale difficulté à s'adapter à un rythme nouveau.

L'adaptation au travail de nuit, et pis encore, les changements d'équipe qui empêchent toute accoutumance, le repos hebdomadaire troublé par des périodes d'heures supplémentaires ou des conditions de travail qui le rendent impossible, exigent du système nerveux un effort d'adaptation supplémentaire, que certains organismes, plus fragiles, ne sont pas à même de fournir.

Il en est de même du travail simultané des deux mains, surtout s'il est dissymétrique, qui est antinaturel et demande à la longue une tension musculaire et nerveuse rapidement traumatisante (7).

Pendant des siècles aussi, l'homme a travaillé en contact direct avec la nature, sous sa propre responsabilité ou sous la responsabilité d'un chef, en groupe restreint et connaissant la signification de son travail. *Presque tous les hommes sont capables de s'adapter à ces conditions de travail.* Mais le travail en usine ou dans de vastes bureaux, environné de machines, sans relations humaines satisfaisantes avec ses chefs ou ses collègues, sans signification car limité à quelques gestes indéfiniment répétés, exige lui aussi un effort d'adaptation des centres nerveux dont tous les individus ne sont pas capables ; d'autant plus qu'ils doivent, une fois le travail fini, poursuivre cet effort d'adaptation, se plier aux difficultés des transports, à la longueur des trajets, à l'insuffisance des logements, aux conditions générales de la vie qui sont, très souvent, traumatisantes.

Absentéisme et instabilité constituent alors un refuge, loin d'un univers de contraintes qui leur devient insupportable. A ce titre, ils jouent le rôle de soupape de sûreté et évitent souvent les revendications ou de plus graves manifestations du mécontentement et de l'insatisfaction qu'ils reflètent. Les mesures coercitives en vue de les réduire se sont le plus souvent avérées inefficaces, ce qui montre bien que l'on se trouve moins en face d'un phénomène économique ou technique que d'un phénomène qui prend ses racines dans les profondeurs les plus lointaines, mais aussi les plus essentielles du moi. Cela est si vrai qu'ils sont en partie interchangeables. On a pu dire que, « dans un cas sur deux, l'agent fréquemment absent était un partant en puissance », et aussi que la rotation du personnel était moins une maladie qu'un symptôme et un avertissement (8).

Interchangeables, ils le sont aussi avec les grèves. Des études anglaises montrent que dans les charbonnages, par exemple, l'absentéisme est faible quand les grèves font perdre beaucoup de journées de travail. De même, chez les dockers, profession encline à la grève, le pourcentage d'absentéisme se révèle assez faible.

Chercher à limiter ces phénomènes et leurs conséquences est certes louable ; mais il serait mieux encore de s'attaquer à leurs causes, aux

(7) Dr. SIVADON.

(8) JARDILLIER.

motifs d'inadaptation ou de désadaptation qu'ils reflètent. Trop de pratiques antinaturelles se sont introduites dans les conditions de travail, blessant l'homme dans son intégrité physique et morale ; des progrès techniques trop rapides lui ont fait oublier que la technique n'était pas une fin en soi, qu'elle n'était et ne devait être qu'un instrument au service de l'homme : libérant celui-ci, lui permettant de s'accomplir, de s'épanouir et de se réaliser dans sa plénitude.

Si certains ne tiennent pas à ce que cet accomplissement se réalise ni à ce que la condition salariale s'améliore dans les faits et dans l'esprit, parce que ces améliorations compromettraient le succès de leurs idéologies politiques, faut-il les suivre dans cette voie, et par ignorance ou indifférence, faire leur jeu ? Mieux comprendre les besoins et les aspirations de l'homme, ne pas lui demander un effort d'adaptation qui dépasse ses forces et nuit à sa santé, à son développement moral et intellectuel et le conduit souvent à la névrose ; faire plus souvent appel au médecin du travail, créer des équipes multidisciplinaires d'ingénieurs, de méde-

cins, de sociologues et de psychologues, pour humaniser le travail en lui donnant une signification, « humaniser » aussi les rémunérations en leur donnant cette valeur que l'homme désire et qui dépasse la valeur matérielle, mettre fin, en un mot, à la rupture qui existe entre lui et son travail, ce sera réduire ces fléaux que sont la maladie, les accidents du travail, l'absentéisme et l'instabilité. Ces fléaux s'abattent sur la production autant que sur celui qui produit, car dans le monde actuel, il est impossible de dissocier l'un de l'autre, et de séparer l'homme de sa tâche, l'homme au travail de l'homme tout court. Mais il faut bien admettre que trop souvent, homme et travail s'affrontent. Dans ce combat avec une « technique » qui envahit tout et même les rapports humains, l'homme s'il n'y prend pas garde sortira vaincu. C'est pourquoi une politique fondée sur une meilleure compréhension des exigences et des besoins qui sont en définitive ceux de l'espèce, s'impose si on ne veut pas courir le risque de voir s'aggraver les malentendus qui règnent dans le monde du travail et qui le régissent, en faussent les rapports et compromettent le succès des réformes entreprises.

