

L'organisation scientifique du travail

Par A. CARRARD, Dr. Ing., Prof. extr. E. P. F., Zürich

D'après le rapport de M. PERSON¹, disciple américain de TAYLOR, l'organisation scientifique est la mise en action de méthodes d'investigation scientifique pour découvrir les conditions les meilleures pour ordonner et coordonner le travail et l'économie; pour les sortir d'un empirisme et d'un arbitraire qui présentent deux gros inconvénients: pertes d'énergie et manque de données objectives pouvant rallier employeurs et employés.

De cet immense champ de travail, nous ne voulons retenir ici que le côté psychologique du problème, et là encore nous serons forcés de nous limiter à quelques exemples.

1^{re} tâche

« Mettre l'homme qu'il faut à la place qui lui convient »

Au moyen-âge, le problème de l'orientation professionnelle était inexistant. Chacun était prédestiné à entrer dans la profession de son père.

Actuellement, au contraire, chacun peut embrasser n'importe quelle carrière, théoriquement du moins.

¹ Congrès d'organisation scientifique à Stockholm, 1947.

On cherche de plus en plus à organiser l'orientation professionnelle, chargeant des organes spécialement formés à cet effet d'orienter la jeunesse vers des occupations correspondant à ses dons naturels. Cette tendance ne pourra être réalisée pleinement que lorsque l'on aura généralisé les méthodes permettant de dépister les aptitudes naturelles et amélioré la connaissance des aptitudes requises par les différentes professions.

Une des tâches de l'organisation scientifique du travail est donc de former et de développer des psychologues d'entreprise, capables de mettre plus rapidement l'homme qu'il faut à la place qui lui convient.

On pourrait multiplier les exemples d'ouvriers ou d'employés dont on était mécontents alors qu'on leur demandait un certain travail et qui, après avoir été déplacés à un poste correspondant mieux à leurs aptitudes, se sont révélés des collaborateurs de premier choix.

Nous pensons à un grand atelier de confections employant une soixantaine de personnes, où l'examen psychotechnique des ouvrières qui y étaient

déjà a permis de répartir le travail conformément à leurs dons naturels, ce qui du même coup a doublé la production, toutes autres conditions étant restées égales.

Il n'est donc pas exagéré de prétendre que lorsqu'on pourra tenir compte, sur une grande échelle, de ces nouvelles possibilités, le rendement et la joie au travail augmenteront dans des proportions encore insoupçonnées.

2^e tâche

« Etude du travail pour l'adapter à l'homme »

Il n'y a pas très longtemps que l'on cherche à adapter les outils et les mouvements professionnels à la nature humaine. Jusqu'à présent, on a trouvé que c'était l'homme qui devait apprendre à se servir des outils que l'on mettait à sa disposition.

Voici un exemple pris parmi les instruments du menuisier, soit le rabot, qui encore maintenant et pendant des générations avait un arrière en forme de prisme anguleux, alors qu'il devrait être rond pour l'adapter à la paume de la main; sans oublier de mentionner la lame d'acier non protégée qui blesse facilement l'index de la main droite, une petite protection en bois suffit pour éviter toute blessure.

On se rend facilement compte qu'en étudiant systématiquement les outils et les mouvements professionnels et en cherchant à les adapter à la physiologie ainsi qu'à la psychologie de l'ouvrier, on arrivera non seulement à diminuer l'effort demandé une fois l'ouvrier formé, mais aussi à réduire considérablement le temps nécessaire pour apprendre un mouvement professionnel.

Citons quelques exemples : dans l'industrie horlogère, certaines petites perceuses ont encore des leviers de commande qui nécessitent de tenir la main droite à peu près à la hauteur de l'œil, position statique très fatigante. En coulant le levier de façon à permettre d'appuyer les mains sur la table, le rendement augmente subitement de 10 à 20 %, la fatigue étant moins grande.

Pendant longtemps on a cru qu'il fallait qu'un wattman soit debout et à la pluie pour pouvoir conduire son tram. L'avènement des limousines avec conduite intérieure a montré que l'on pouvait conduire une auto de derrière une vitre, qu'il devait être possible, par conséquent, de conduire un tram de même. Le développement des autobus où le conducteur devait être assis pour pouvoir utiliser ses mains et ses pieds a fait comprendre qu'il n'y avait aucun inconvénient à asseoir le wattman, position infiniment moins fatigante que la position debout, etc.

3^e tâche

« Formation et adaptation de l'homme à son travail »

Après avoir pendant longtemps négligé la formation professionnelle, on a fait un effort spécial pour

la formation méthodique des apprentis, ce qui a déjà beaucoup amélioré la qualité des professionnels. Mais les méthodes pédagogiques employées pour arriver à ce résultat étaient toujours les mêmes.

C'est un des mérites de la psychologie appliquée que d'avoir mis sur pied des méthodes de formation rationnelle permettant d'enseigner les éléments d'un métier en dix fois moins de temps qu'auparavant.

Ces méthodes ont déjà été utilisées sur une grande échelle dans plusieurs pays, non seulement pour les apprentis avec contrat d'apprentissage, mais également pour les ouvriers spécialisés, permettant ainsi de faire dans le même temps des formations plus complètes et d'obtenir avec le même effort des ouvriers polyvalents ayant une plus grande valeur professionnelle et un plus grand respect d'eux-mêmes.

On arrive par ces méthodes à augmenter le rendement, à diminuer les « lousps » et les accidents et à augmenter la fierté du travail professionnel et la joie au travail.

4^e tâche

« Choix et formation des chefs »

« Tel maître, tel valet. » L'importance d'avoir de bons chefs est reconnue depuis longtemps. Cela n'empêche pas d'avoir, pendant des générations, négligé les moyens scientifiques de dépister des chefs particulièrement doués et d'avoir omis de les entraîner systématiquement à leur nouvelle tâche.

Les examens psychologiques modernes permettant de saisir l'ensemble de la personnalité et tout particulièrement le caractère, sont devenus une aide précieuse dans le choix des chefs, car il est souvent très difficile de se rendre compte, en observant les gens au travail, de la façon dont ils se comporteront dans un travail totalement différent. Combien de fois, en nommant un contremaître, a-t-on un bon ouvrier de moins et un mauvais chef de plus!

Si le choix des chefs est primordial, car on ne peut pas faire des chefs avec des personnes qui n'ont pas les aptitudes voulues, leur formation est également d'un très grand intérêt.

Alors que les écoles de cadres ont existé de tous temps dans les armées, ce n'est que dernièrement que les industriels se sont avisés de créer des écoles de contremaîtres, afin de leur enseigner en plus des notions techniques indispensables, la connaissance des hommes et la façon de les conduire; car ce sont des hommes que l'on va confier à ces futurs chefs.

Afin de rattraper le temps perdu, un nombre toujours plus grand d'industriels envoient leurs cadres déjà en charge méditer sur leurs responsabilités de chef dans des cours de cadres dirigés par des psychotechniciens.

Les résultats de cette formation systématique ne se sont pas fait attendre. Le travail se fait plus facile-

ment, la compréhension entre chefs et subordonnés devient meilleure, l'atmosphère du travail redevient ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être : un travail d'équipe où l'on respecte la personnalité humaine.

5^e tâche

« Mettre plus de psychologie dans l'organisation du commandement »

Si l'esprit dans lequel on applique une méthode est plus important que la méthode elle-même, il n'en reste pas moins qu'une voie hiérarchique bien établie, tenant compte de la psychologie humaine, facilite grandement l'exercice du commandement et crée une atmosphère de travail favorable.

L'exercice du commandement comporte une série de difficultés psychologiques spéciales qui doivent être étudiées avec soin, afin de supprimer les frottements inutiles. La tâche du psychotechnicien est d'adapter la hiérarchie du commandement à la qualité et à la valeur des chefs dont on peut disposer.

Toute organisation doit d'une part respecter certains principes généraux et d'autre part tenir compte des dons particuliers des personnes dont on dispose. C'est l'erreur que commettent certains organisateurs de vouloir à tout prix imposer un système logique, alors que le problème consiste à utiliser le dyna-

misme, l'enthousiasme, les particularités des chefs. Ceci est une tout autre affaire.

L'insuffisance de certains chefs provient souvent d'une difficulté dans leur développement personnel. Ils restent prisonniers de questions de prestige. Si l'on réussit à les libérer d'eux-mêmes, de leurs peurs, on peut alors les utiliser d'une façon toute différente. Il ne s'agit donc pas simplement d'adapter une organisation une fois pour toutes à un état de développement momentané des chefs, mais d'avoir une organisation suffisamment souple pour se réadapter constamment à l'évolution de ces derniers.

Conclusions

Il est certain que la mesure et les méthodes scientifiques d'étude du travail permettent de grands espoirs pour une amélioration de la situation sociale et économique; il n'en reste pas moins vrai que l'étude de l'évolution de l'âme humaine, domaine de la psychologie, et celle de l'âme collective des groupes d'hommes soumis à la même communauté de sort, domaine de la sociologie, fourniront la clef de la vie communautaire de demain.

Cette âme collective est influencée par l'école, les syndicats, les partis, la presse, la radio, le cinéma et les livres. C'est la toile de fond sur laquelle peuvent se tisser divers motifs, mais qui reste déterminante.