
HUITIÈME CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE LAVAL

PROBLÈMES HUMAINS DU TRAVAIL



SOUS LES AUSPICES
DU DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
DE LA FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

LES PRESSES UNIVERSITAIRES LAVAL

QUÉBEC

1953

1974



Bibliothèque Nationale du Québec

ÉCHANGES

EX LIBRIS

B. T. R.

B.N.Q.



PROBLÈMES HUMAINS
DU TRAVAIL



Propriété x
de la Bibliothèque
des Trois-Rivières

SOUS LES AUSPICES
DU DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
DE LA FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

LES PRESSES UNIVERSITAIRES LAVAL

QUÉBEC

1953

Can.
658.3
C749p

1977
1974

HD
6952
C656
1953

Le Département des relations industrielles de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval n'assume pas la responsabilité des opinions exprimées lors du Congrès des relations industrielles.

Préface

Nous sommes heureux de présenter à nos lecteurs le rapport du Huitième Congrès des Relations Industrielles. De nombreux spécialistes ont alors analysé différents aspects des problèmes humains de la production. Nous avons voulu, en publiant en un seul volume le texte des allocutions et des conférences prononcés, prolonger les différents travaux entrepris lors de ce huitième congrès.

Nous soulignons avec plaisir la grande collaboration qui nous a été apportée par tous les individus et groupes directement intéressés aux problèmes du travail. Nos congrès, toutes proportions gardées, offrent un caractère réellement représentatif. Cette année, 483 délégués se sont inscrits à nos assises. De ce nombre, 126 congressistes représentaient les patrons et 173, les syndicats ouvriers. Quatre-vingt-treize fonctionnaires fédéraux, provinciaux et municipaux sont également venus prêter leur précieux concours. Les comités paritaires ainsi que les commissions d'apprentissage déléguaient 48 de leurs représentants. Les universités, la presse et les instituts de recherche se faisaient représenter par 34 délégués. Enfin, 9 membres du clergé recrutés parmi les aumôniers des mouvements patronaux et ouvriers assistaient également à ce congrès. Voilà donc la preuve très tangible que nos congrès constituent les véritables assises du monde du travail dans la province de Québec.

On constatera cette année que nous nous sommes limités à la seule publication du texte des conférences et des allocutions. Le coût très élevé d'édition ainsi que notre désir de maintenir à un niveau raisonnable les frais d'inscription au congrès nous ont forcés à abandonner l'impression du compte-rendu des discussions qui ont suivi chaque conférence.

Le Département des Relations Industrielles exprime de nouveau sa gratitude à tous ceux qui ont participé à ces assises, soit en assistant aux réunions, soit en présidant les assemblées, en prononçant des causeries ou en exposant leurs vues au cours des délibérations.

Introduction

Les relations industrielles sont un art et une technique qui empruntent à la fois aux sciences normatives et positives. La philosophie, le droit, la morale, l'économie, la sociologie, la psychologie et même la médecine sont toujours disposés à aider les spécialistes des relations de travail à trouver les solutions aux problèmes aussi épineux que divers qui retiennent leur attention. C'est ainsi que le Congrès de 1952 dont le thème était « Salaires et prix » s'est déroulé sous le signe de l'économie. Le 8ième Congrès des relations industrielles a pris comme thème: « Problèmes humains du travail ». Cette fois, la sociologie, la morale, la psychologie et la médecine nous guideront dans nos travaux.

En réaction contre un monde qui se laisse fasciner par les richesses matérielles, par un appareil de production hautement mécanisé, par le développement de plus en plus hardi de la science appliquée, les sociologues catholiques ont le devoir de rappeler sans cesse que le principe et la fin de toute activité économique doivent être centrés sur la personne humaine et lui permettre de mieux accomplir son destin naturel et d'atteindre plus aisément à sa fin surnaturelle. Sans doute que les structures économiques sont essentielles à la production des richesses: de leur coordination sur le plan de l'entreprise comme de leur intégration sur le plan de la production nationale et internationale dépendent la prospérité du pays et le relèvement des niveaux de vie. Mais cet amalgame de milliers de participants à la production pose, en deçà et au delà de l'économie, une multitude de rapports humains que l'on doit observer, analyser, étudier afin d'être en mesure, en les comprenant mieux, de les soumettre aux règles de la justice et de la morale sociales.

Les problèmes humains se posent primordialement dans l'entreprise. C'est donc dans les limites de celle-ci que porteront nos études.

Nous nous arrêterons d'abord à définir la structure sociale de l'entreprise. Elle est un petit monde où nécessairement en raison de la division du travail, les tâches sont diverses et hiérarchisées. Comment réussir à intégrer les individus dans cette ruche que constitue l'usine de façon que tous se sentent utiles, même dans les fonctions les plus humbles, de façon que tous deviennent solidaires dans l'accomplissement de l'oeuvre de production ?

La deuxième conférence traitera de l'autorité dans l'entreprise. Le patron doit diriger son usine. Cette responsabilité le met en rapport avec ses agents de maîtrise et ses ouvriers. Sous quelles conditions et surtout dans quel climat doit s'exercer son autorité pour qu'il obtienne au point de vue humain et même technique les résultats les plus efficaces?

Dans notre monde libre, les travailleurs ont le droit et le devoir de se syndiquer pour la protection de leurs intérêts économiques et sociaux. Le développement du syndicalisme suit naturellement l'expansion économique d'un pays. Le Syndicat a droit de cité dans l'entreprise. Il devient élément de la production du fait de son influence sur les travailleurs et sur la marche de l'entreprise. Quelles sont ses responsabilités sociales vis-à-vis celle-ci? Quelles sont ses responsabilités vis-à-vis ses membres, vis-à-vis l'employeur et la société ? Un conférencier examinera cet aspect de la sociologie professionnelle.

La grande et même la moyenne entreprise est débordée par les problèmes du personnel. L'embauchage, la sélection, l'entraînement, le transfert, la promotion des travailleurs nécessitent chez l'officier responsable, de la science, de la technique, de la psychologie et un haut sens du devoir. Nous essaierons d'indiquer quelle doit être la fonction du directeur du personnel dans l'entreprise.

La production intensive de l'industrie moderne est rendue possible par la division du travail et la mécanisation. Les méthodes de travail en série ou à la chaîne impliquent des économies de temps et de mouvements qui prennent une importance proportionnelle à la masse de la production. Le génie industriel qui est responsable de cette rationalisation du travail ne coordonne pas seulement de l'énergie, des machines et des matières premières, mais il utilise aussi des hommes qui servent et surveillent ces machines. Il est alors nécessaire de concilier les exigences de l'humain et les cadences de la production. On ne peut s'opposer à des méthodes rationnelles de travail, mais les travailleurs qui doivent les subir, tout en en retirant une part de bénéfices, ont le droit de les examiner et d'en faire une honnête critique. N'est-ce pas à ce prix qu'un être intelligent donnera toute sa collaboration à l'amélioration des techniques ? Rationalisation du travail et facteur humain, voilà un sujet d'études que nous soumettrons aussi à vos méditations.

La médecine industrielle s'est développée au rythme de l'industrie moderne. La machine est précieuse, mais plus précieux encore est celui qui la construit et la fait fonctionner. Le capital humain, pour utiliser une expression détestable à cause de son relent matérialiste, doit être protégé. Nous posons ainsi l'aspect physiologique du travail. L'ennemi du travailleur, après l'accident, est la fatigue. Comment contenir celle-ci dans les limites du raisonnable ? Comment surtout la prévenir et la diminuer dans ses causes normales ou anormales ? Milieu, machines, rythmes de travail, éclairage, bruit, température, voilà des domaines qu'il faut explorer. De même aussi les problèmes de l'alimentation, du repos, des loisirs. Vous aurez l'avantage d'entendre un conférencier expert sur la médecine du travail et ses réalisations possibles.

Nous vivons dans un monde où les techniques de production sont sans cesse en évolution; où la production elle-même développe de nouveaux champs d'activités qu'a ouverts la recherche scientifique. Comment adapter les

travailleurs à ces renouvellements continuels? L'entreprise mécanise ses méthodes de travail, introduit de nouvelles machines, établit la production en série, à la chaîne ou sur tapis roulant. Comment l'ouvrier réagira-t-il à un travail qui perd de sa valeur personnelle en devenant répétitif et parcellaire? L'être humain qu'est le travailleur doit comprendre ces transformations et leur nécessité si on ne veut pas qu'il devienne robot et s'abrutisse. Il appartiendra à la gérance et à une direction du personnel éclairée de diriger la transition de façon humaine, en réduisant au minimum les heurts nécessaires. Par ailleurs la division du travail et l'utilisation de machines perfectionnées amènent une nouvelle composition du personnel de production. Du même coup se posent les problèmes de l'âge des travailleurs, de l'introduction du travail féminin, de la mise au rancart de certains ouvriers de métiers ou de leur réadaptation à un travail purement mécanique. La dernière conférence traitera donc de l'adaptation du travailleur aux changements dans l'entreprise.

La révolution industrielle qui se continue a dans bien des cas dépassé l'homme lui-même. Il faut non pas boudier le progrès mécanique, mais adapter la science de l'humain à ses exigences raisonnables.

Le souci du bien-être et du bonheur des hommes qui se traduit dans l'entreprise par une organisation rationnelle des relations entre la direction, les agents de maîtrise et les travailleurs n'est-il pas en somme l'application du grand principe de la charité chrétienne? « Aime ton prochain comme toi-même ». On saura gré à la Faculté des sciences sociales et à son Département des relations industrielles d'avoir consacré ce Congrès à la sociologie de l'entreprise et aux problèmes de l'homme au travail.

GÉRARD TREMBLAY,

directeur du
Département des relations industrielles

Table des matières

Préface	3
Introduction	5
GÉRARD TREMBLAY	
Programme	11
Allocution d'ouverture	15
MGR A.-M. PARENT	
La structure sociale de l'entreprise	21
EMILE GOSSELIN	
L'autorité dans l'entreprise	41
ROGER CHARTIER	
Le syndicat dans l'entreprise	65
MARC LAPOINTE	
La direction du personnel et ses responsabilités	75
T. P. DALTON	
Rationalisation du travail et facteur humain	87
CAMILLE BARBEAU	
	9

L'aspect physiologique du travail.....	97
BERTRAND BELLEMARE	
 Adaptation du travailleur dans l'entreprise....	 113
LOUIS-PHILIPPE BRIZARD	
 Présentation du conférencier.....	 129
ABBÉ GÉRARD DION	
 Les relations humaines dans l'industrie.....	 133
NOËL MAILLOUX, O. P.	
 Liste des congressistes.....	 149

PROGRAMME

LUNDI, LE 20 AVRIL 1953

AVANT-MIDI

Président: M. Gérard Tremblay, sous-ministre du Travail de la province de Québec et directeur du Département des relations industrielles de Laval.

9.00 Inscription des congressistes.

9.30 Allocutions de Mgr A.-M. Parent, P.D., vice-recteur de l'Université Laval et de M. Gérard Tremblay, directeur du Département des relations industrielles de Laval et sous-ministre du Travail de la province de Québec.

10.15 *La structure sociale de l'entreprise.*

Me Emile Gosselin, professeur, secrétaire du Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

M. Pierre Mercier, directeur du personnel à la Canadian General Electric, succursale de Québec;

M. Réal Cardin, secrétaire, Section des relations industrielles, Université de Montréal.

APRÈS-MIDI

Président: M. Roger Provost, président de la Fédération provinciale du Travail.

2.30 *L'autorité dans l'entreprise.*

M. Roger Chartier, professeur, préposé à l'éducation en relations industrielles au Centre de culture populaire, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

M. Paul Simard, directeur du personnel, Hôtel de Ville de Québec;

Me Emile Gosselin, professeur, secrétaire du Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

4.00 *Le syndicat et l'entreprise.*

Me Marc Lapointe, maître en droit industriel et ouvrier, professeur à l'Université McGill, Montréal.

DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

M. Jean Massicotte, Primary Textiles Institute de Montréal;

M. Jean Marchand, secrétaire général de la Confédération des Travailleurs catholiques du Canada;

M. Eugene Forsey, directeur des recherches, Congrès canadien du Travail.

8.30 *Réunion spéciale pour les directeurs de personnel.*

MARDI, LE 21 AVRIL 1953

AVANT-MIDI

Président: M. Gérard Picard, président de la Confédération des Travailleurs catholiques du Canada.

9.15 *La direction du personnel et ses responsabilités.*

M. T. P. Dalton, directeur du personnel, The Shawinigan Water and Power Company, Montréal.

DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

M. Paul Towner, directeur du personnel, Quebec Power Company;

M. J.-J. Gagnon, gérant-adjoint du personnel, Aluminum Company of Canada Limited, Arvida;

Me Georges Lavigne, du bureau du personnel, Université Laval, Québec.

10.30 *Rationalisation du travail et facteur humain.*

M. Camille Barbeau, spécialiste en organisation industrielle, président et gérant général de Henderson Furniture Limited, Saint-Lambert.

DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

Me René Gosselin, président général, Fédération nationale catholique du Textile Inc.;

M. François Le Pelch, expert conseil en organisation, Québec.

APRÈS-MIDI

Président: M. Victor Morency, président de J.-L. Morency Inc., président de l'Association des manufacturiers de boîtes de carton.

2.30 *L'aspect physiologique du travail.*

Dr Bertrand Bellemare, M.D., aviseur spécial pour le ministère du Travail et la Commission des accidents du Travail.

DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

Dr Georges Bergeron, M.D., Département de Physiologie, Faculté de Médecine, Université Laval;

Dr Wilfrid Le Blond, M.D., professeur, Faculté des sciences sociales, Université Laval;

M. Paul Cooke, gérant conjoint, l'Association du Québec pour la prévention des accidents du travail.

4.00 *Adaptation du travailleur dans l'entreprise.*

M. Louis-Philippe Brizard, B.A., M.A., spécialiste en relations du travail, directeur de la Section des relations industrielles de l'Université de Montréal.

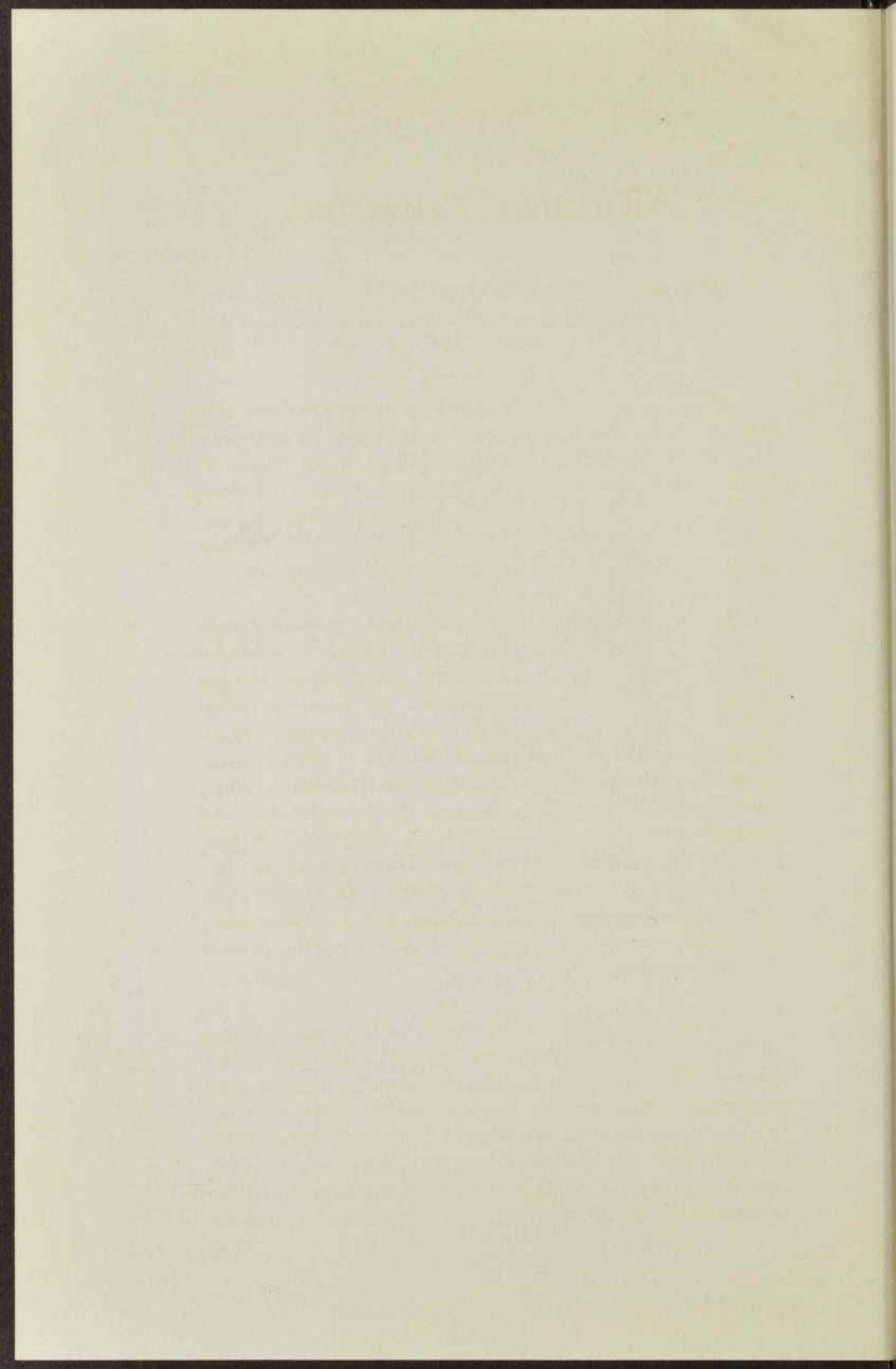
DÉLIBÉRATIONS.

Experts:

M. C. H. Cheasley, Manager, Employee Relations Section, The Montreal Board of Trade;

M. Paul Simard, directeur du personnel, Hôtel de Ville de Québec.

7.00 *Dîner-causerie au Château Frontenac. Conférencier:* Rév. Père Noël Mailloux, o.p., directeur du Centre de recherches en relations humaines et de l'Institut de psychologie de l'Université de Montréal. Sujet: Les relations humaines dans l'industrie.



Allocution d'ouverture

MONSIEUR ALPHONSE-MARIE PARENT, P.D.,

Vice-recteur de l'Université Laval

Monseigneur Vandry aurait certainement été très heureux de venir ici ce matin souhaiter la bienvenue aux membres du Huitième Congrès des relations industrielles organisé sous les auspices de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval. Les médecins l'ayant obligé à prendre quelques semaines de repos, c'est au Vice-Recteur qu'échoit l'honneur de remplir cette tâche très agréable.

Je tiens à vous dire tout d'abord que c'est une grande joie pour les autorités de l'Université Laval de constater le succès grandissant de ces congrès qui groupent chaque année autour de notre Département des relations industrielles une si belle phalange de chefs d'entreprises, de dirigeants d'unions et de syndicats ouvriers, d'officiers d'associations patronales, de directeurs de personnel, d'aviseurs légaux, de conseillers moraux, de fonctionnaires des départements du travail, d'ingénieurs industriels, de professeurs et de travailleurs sociaux. Votre fidélité admirable à suivre ces assises professionnelles sont un éloquent témoignage du grand intérêt que vous portez, comme nous, aux problèmes sociaux. Je tiens à vous en féliciter et à vous en remercier.

Au cours de votre congrès, vous vous proposez d'étudier « les problèmes humains du travail ». Ce sont là des questions d'une grande importance dont la solution intéresse non seulement votre congrès mais la société tout entière. Il importe donc de poser à la base de cette étude des principes sûrs, stables et lumineux. Or, nous ne pourrions jamais trouver de base plus solide sur laquelle édifier le monde du travail que celle que nous offre la doctrine

sociale de l'Eglise. C'est à la lumière des enseignements de l'Eglise, dépositaire de la pensée du Christ que nous devons aborder l'étude de problèmes aussi complexes que ceux de la structure sociale de l'entreprise, de la division et de la mécanisation du travail et des responsabilités patronales et ouvrières.

Sans doute, l'Eglise ne nous fournit pas les solutions détaillées et précises à tous ces problèmes. Elle nous laisse le soin de les découvrir. Mais toute oeuvre de restauration humaine doit s'appuyer sur la religion et sur l'Eglise du Christ, en un mot sur Dieu. « Si Dieu ne bâtit pas la maison, en vain travaillent ceux qui la bâtissent », dit le Psalmiste. Il n'en va pas autrement dans le domaine de la vie économique et sociale. Sans ce fondement indispensable, principe de vie et de progrès, les plus généreux efforts resteront vains. S'adressant aux ouvriers des Etablissements Fiat, le 31 octobre 1948, Sa Sainteté le Pape Pie XII ne craignait pas de déclarer que « ni le travail seul, ni la plus parfaite organisation, ni le plus puissant outillage ne sauraient former et assurer la dignité du travailleur, mais bien la religion et tout ce qui est ennobli et sanctifié par elle. L'homme est l'image de Dieu. Voilà quelle est sa véritable dignité ». Et le Pape continue: « Si l'Eglise, dans sa doctrine sociale, insiste toujours sur les égards dus à l'intime dignité de l'homme, si elle réclame pour l'ouvrier dans le contrat de travail le juste salaire, si elle exige pour lui une assistance efficace dans ses besoins matériels et spirituels, quel en est le motif, sinon que le travailleur est une personne humaine, que sa capacité de travail ne doit pas être considérée ni traitée comme une « marchandise », et que son oeuvre représente toujours une prestation personnelle ».

Trop souvent de nos jours, comme le remarquait Pie XI en 1931 dans *Quadragesimo Anno*, contrairement au plan de Dieu, le travail tend à devenir un instrument de dépravation; la matière inerte sort ennoblie de l'atelier, tandis que les hommes s'avilissent.

On est peut-être trop enclin dans certains milieux à placer tous ses espoirs dans la force de l'organisation et dans la valeur des cadres. Le S. Père l'a rappelé en termes très clairs dans son radio-message de Noël '52: « L'humanité d'aujourd'hui, qui cependant a su construire l'admirable et complexe machine du monde moderne, subjuguant à son service d'énormes forces de la nature, se montre incapable, dirait-on, d'en maîtriser la marche, comme si le gouvernail lui avait échappé des mains: elle court alors le danger d'être renversée et écrasée par elles. Cette incapacité de contrôle devrait, par le fait même, suggérer aux hommes qui en sont victimes, de ne pas attendre le salut uniquement des techniciens de la production et de l'organisation. Leur travail pourra contribuer, et notablement, à résoudre les problèmes graves et étendus qui angoissent la terre, qu'à la condition qu'il s'applique à améliorer et renforcer les vraies valeurs humaines; mais en aucun cas — oh! combien Nous voudrions que tous s'en rendent compte de part et d'autre de l'océan — il ne réussira à créer un monde sans misères ».

Et plus loin: « Là où le démon de l'organisation envahit et tyrannise l'esprit humain, les signes d'une orientation fausse et anormale du progrès social se révèlent subitement. En de nombreux pays, l'Etat moderne est en train de devenir une gigantesque machine administrative. Il étend la main sur presque toute la vie: l'échelle entière des secteurs politique, économique, social, intellectuel, jusqu'à la naissance et à la mort, il veut l'assujettir à son administration. Rien d'étonnant, donc, si dans ce climat de l'impersonnel qui tend à pénétrer et envelopper toute la vie, le sens du bien commun s'émousse dans les consciences des individus et si l'Etat perd de plus en plus le caractère primordial d'une communauté morale des citoyens ».

Dans leur lettre pastorale collective du 14 février 1950, les Archevêques et Evêques de la province de Québec déclaraient que: « Si le monde de l'industrie, du commerce et de la finance, pour maintenir les positions qu'il occupe, met sa confiance entière dans la puissance de ses institu-

tions et de son crédit en tous lieux, si le monde des travailleurs, à son tour et par réaction, s'appuie uniquement, dans la recherche d'un monde meilleur, sur la force que donnent à ses organismes le nombre des adhérents et l'abondance des ressources, nous assisterons finalement à un choc formidable et destructeur, d'autant plus formidable que les opposants seront plus forts et d'autant plus destructeur que les deux parties n'auront utilisé que leur force. Si, au contraire, l'oeuvre de restauration s'accomplit à la lumière des vérités éternelles de justice et de charité, les parties en présence demanderont à Dieu et à la religion la vue nette de leur fonction respective dans la société et de leur nécessaire collaboration au bien commun, ainsi que la force surnaturelle de remplir leurs devoirs ».

Dans la vie économique moderne, le travail n'occupe pas toujours la place à laquelle il a droit selon la justice. Il est arrivé malheureusement trop souvent, surtout dans la grande entreprise, que l'efficacité de la machine fournie par le capital ait relégué au second rang l'apport du travail, renversant ainsi la véritable échelle des valeurs qui doit s'établir entre les divers agents de la production industrielle. Si l'on veut instaurer un meilleur régime de travail, il faudra tenir compte des exigences qui dérivent de la noblesse morale du travail et de *la primauté de l'homme sur la matière*, c'est-à-dire tenir compte de ces valeurs spirituelles que l'Eglise reconnaît dans le travail et dans l'homme qui l'exécute. Seule une conception chrétienne du travail peut assurer au travailleur sa grandeur et sa dignité. Comme il est doué d'intelligence et de liberté, l'homme doit pouvoir trouver dans son travail un moyen de développer et de perfectionner ses facultés intellectuelles et morales. Voilà, il me semble, dans quel état d'esprit il faut envisager les « problèmes humains du travail ».

Vous avez bien compris, Messieurs, — et je vous félicite d'en avoir fait le sujet de vos délibérations — que c'est dans l'entreprise elle-même, cellule de la vie économique et sphère d'action quotidienne, que doit être orga-

nisé de façon plus humaine le travail industriel, caractérisé par la mécanisation, la standardisation et la spécialisation des tâches. Vous n'avez pas perdu de vue que la primauté de l'homme sur la matière requiert, comme conditions nécessaires à la paix sociale, d'une part, l'adaptation du travail à l'homme: durée, rythme, méthodes, hygiène, apprentissage, milieu professionnel; et, d'autre part, une organisation du travail qui repose sur un statut efficacement protecteur du droit syndical tant patronal qu'ouvrier et qui achemine normalement les associations d'employeurs et d'employés vers l'avènement d'un ordre social basé sur la justice et la charité.

Assurément la mise en oeuvre et l'application de la doctrine sociale de l'Eglise qui répond si parfaitement aux exigences de la nature humaine ne peuvent être l'ouvrage d'un jour. Elles constituent l'objectif, l'idéal que doivent chercher sans cesse à réaliser les patrons et les ouvriers. A maintes reprises, les Souverains Pontifes ont lancé de vigoureux appels à toutes les bonnes volontés pour assurer la réalisation de cet ordre social parfait. Au cours d'une allocution qu'il prononçait devant les membres de l'Union chrétienne des chefs d'entreprise, le 31 janvier 1952, Sa Sainteté Pie XII donnait les précieuses directives suivantes que je me permets de vous transmettre en guise de conclusion: « Votre devoir, votre idéal, c'est la marche pleine, élevée, chrétienne de votre entreprise, pénétrée de sentiments humains dans la plus large et la plus haute acception du mot. Ce sentiment humain, il faut qu'il pénètre comme la goutte d'huile dans l'engrenage, dans tous les membres, tous les organes de l'entreprise, les chefs, les collaborateurs, les employés, les travailleurs à tous les degrés, depuis les artisans et les ouvriers les plus qualifiés jusqu'au plus humble des manoeuvres. . . La grande misère de l'ordre social, c'est qu'il n'est pas profondément chrétien, ou réellement humain, mais uniquement technique et économique, et qu'il ne repose point sur ce qui devrait être sa base et le fondement solide de son unité, c'est-à-dire le trait commun des hommes venant de la nature et de ce qu'ils sont fils de Dieu par la grâce de l'adoption divine.

. . . . Quant à vous, vous marchez dans la seule voie sûre, celle qui tend à animer les rapports personnels, du sentiment de la fraternité chrétienne, voie qui est partout praticable et contourne largement le plan de l'entreprise. Cette disposition de votre part vous rendra ingénieux et capables de faire en sorte que la dignité personnelle du travailleur, bien loin de se perdre dans l'organisation générale de l'entreprise, non seulement procure à celle-ci de meilleurs résultats dans l'ordre matériel, mais encore et surtout lui confère la valeur d'une véritable communauté ».

La structure sociale de l'entreprise

EMILE GOSSELIN

Les chefs d'entreprise s'inquiètent à bon droit de l'ampleur et de la complexité des problèmes humains de la production. Ils s'aperçoivent en particulier que l'introduction de techniques améliorées est souvent accompagnée par l'affaiblissement sinon l'effondrement de relations humaines jusque là maintenues dans l'harmonie. Il semble donc important de refaire l'examen de toute la structure de l'entreprise pour que l'industrie puisse poursuivre sa marche ascendante vers une haute productivité tout en affermissant l'esprit de coopération entre les membres du personnel.

L'entreprise est une société, une communauté véritable dont le succès dépend primordialement de l'esprit de coopération que l'on a su créer parmi le personnel. Tant que le fait humain de la production ne recevra pas la même attention qui est portée aux techniques, l'entreprise ne sera qu'une froide structure dans laquelle l'homme n'aura d'autre valeur que celle d'un rouage que l'on peut changer et parfois même briser à volonté. Reconnaître l'aspect humain de la production, c'est tenir compte de la valeur personnelle et sociale de l'individu lui-même; c'est également admettre que l'enthousiasme, l'esprit de corps et le bon moral dans l'entreprise dépendent largement de l'importance accordée aux sentiments de l'individu, à sa philosophie de la vie, à son sens social, à son amour-propre et, surtout, à ses aspirations légitimes.

La dignité de l'homme requiert que nous donnions à l'entreprise plus qu'une simple fonction économique: en plus de produire des biens et services, elle doit assumer l'éminente fonction sociale de procurer aux membres du personnel un cadre où ils puissent développer leurs capacités humaines, un milieu auquel ils seront fiers d'appar-

tenir, bref, une société où ils pourront satisfaire leurs plus légitimes aspirations. Quel est ce cadre social où prennent place les relations humaines? Pourquoi la structure de l'entreprise affecte-t-elle les relations humaines elles-mêmes? Comment tirer parti de cette propension naturelle de l'homme à se grouper? Au cours de cette première conférence, nous traiterons de la réalité de l'entreprise, de la nature de sa structure sociale ainsi que des effets de cette structure sur les relations entre les membres du personnel. Nous suggérerons en dernier lieu une méthode de production qui, à notre avis, tient davantage compte du milieu social auquel s'identifie l'individu dans l'entreprise.

I — L'ENTREPRISE,

STRUCTURE SOCIALE DISTINCTE

Les structures sociales apparaissent lorsque, en poursuivant des objectifs communs, des personnes entrent en contacts continuels les unes avec les autres. C'est bien là un fait que l'on constate dans toute entreprise, quelle que soit par ailleurs son importance ou le genre de produits ou de services qu'elle livre au public. Les besoins de la production moderne obligent, en effet, un certain nombre de personnes à travailler continuellement sous un même toit, donc à former entre elles des liens très étroits au cours de leur stage dans l'entreprise. La réalité même de l'entreprise, cependant, donnera aux relations humaines qui se noueront dans le milieu de travail un contexte distinct de celui que l'on rencontre dans toute autre organisation. Pour ne citer qu'un exemple, l'atmosphère entourant les relations humaines dans une usine ou un commerce n'est certes pas celle qui enveloppe les relations entre les membres d'un club de bridge. L'entreprise est donc une entité bien particulière et avant d'étudier l'agencement même des relations humaines au cours de la production, nous dirons en quoi la nature même de l'entreprise aura une influence sur les relations de travail.

Entité économique

L'entreprise apparaît d'abord comme une entité économique car elle a pour fonction de fournir au public des biens et des services. Les exigences de l'économie fourniront un cadre assez rigide aux relations humaines dans chaque établissement. La vie économique demande, premièrement, que chaque entreprise se limite à un certain domaine de la production nationale; à chaque production différente, à chaque secteur différent des affaires, cependant, correspondra une structure et une atmosphère différentes de travail. Les relations humaines dans un bureau de comptable, par exemple, sont différentes de celles que l'on trouve dans une usine. L'atmosphère sociale d'un hôpital n'est pas celui d'une mine de charbon. De plus, chaque secteur de la production est soumis à des progrès technologiques différents. Certains établissements ont dû adopter la production en série alors que d'autres fabriquent encore selon les procédés de l'artisanat. La structure des relations humaines variera donc selon les différentes techniques adoptées par chaque entreprise. Mentionnons finalement que la situation géographique, l'état des marchés, le cycle économique, le genre de production, la concurrence détermineront l'ampleur des opérations de chaque entreprise de même que sa structure de production. Certaines entreprises, par exemple, n'emploieront que quelques travailleurs et les relations entre patrons et ouvriers y seront beaucoup plus intimes que dans les usines où l'on trouve des milliers de personnes intégrées dans une hiérarchie comprenant quatre ou cinq échelons.

Réalité sociale

L'entreprise est plus qu'une réalité économique; elle est également une réalité sociale. La production, en effet, est essentiellement une oeuvre de coopération entre tous les membres du personnel, chacun travaillant à son propre niveau et dans son propre secteur. Sans cette collaboration humaine, aucune production n'est possible. Il faut toutefois se rappeler que c'est à des hommes libres, intelligents, sociables, mus par des sentiments, que l'on de-

mande de coopérer et l'on doit tenir compte de ces facteurs dans l'organisation du travail.

Le milieu de travail intègre d'abord *des hommes libres* qui cherchent à préserver leur liberté. Sans doute, la production imposera-t-elle certaines contraintes à leur liberté d'action, mais il est très important pour le maintien d'un bon moral que cette contrainte ne dépasse pas les exigences de la production elle-même. Toute entrave à la liberté de l'individu qui outrepasserait les nécessités absolues de la production serait non seulement inhumaine et injuste mais elle mettrait en danger l'efficacité même de l'entreprise. Il est donc essentiel que l'on respecte la liberté de parole, la liberté de croyance et la liberté d'association des membres du personnel.

Le personnel est également composé *d'êtres intelligents* qui cherchent à comprendre le milieu où ils travaillent et les objectifs que l'on y poursuit. Si on ne les aide pas à comprendre leur raison d'être dans l'établissement, ils se refuseront à prendre un intérêt quelconque dans l'entreprise et ils n'auront pas d'enthousiasme. Personne n'aime à ce qu'on lui communique sans autres explications les ordres et les commandements. Il faudra donc faire confiance à l'intelligence du personnel, lui demander des suggestions, lui expliquer les objectifs à réaliser car consciemment ou inconsciemment, chacun voudra que l'on tienne compte de sa capacité de poser des actes libres selon sa compréhension de la situation.

La production doit en plus reconnaître et tenir compte du fait que le personnel est composé *d'êtres sociables* et que le sentiment plutôt que la froide raison décide souvent de ses réactions. Les individus chercheront toujours à s'intégrer à un milieu où l'on reconnaîtra leur personnalité et où l'on accordera une juste importance à leurs sentiments. Pour comprendre le comportement du travailleur lors de la production, il faut réaliser qu'il est sujet aux influences des groupes auxquels il appartient, soit dans l'établissement, soit dans la société en général; ces groupes

détermineront largement ses attitudes et ses sentiments au travail.

Le syndicalisme dans l'entreprise apparaît en particulier comme une réponse à ce besoin inné chez l'individu d'appartenir à un groupe qui sait le comprendre et le protéger au besoin. Il n'appartient pas à cette conférence d'analyser l'influence syndicale sur les relations de travail, mais notons cependant qu'elle est une réalité dans la structure des relations sociales. Si l'on ne tient pas compte de l'influence du syndicat sur le personnel, les meilleurs programmes de production peuvent être réduits à néant. Il faudra donc que l'organisation de l'entreprise tienne compte autant que possible du groupe, de son contrôle sur les membres et qu'elle réalise une formule d'accommodement entre les besoins de la production et celle du groupe auquel appartient le travailleur.

Les buts économiques ne seront donc pas seuls à déterminer la nature des relations humaines dans l'entreprise car le succès de la production dépendra largement de la volonté de tous et de chacun de coopérer, donc de s'intégrer à un milieu répondant à leurs aspirations humaines. Réalité à la fois économique et sociale, la structure de l'entreprise devra satisfaire les exigences économiques, psychologiques et sociales de tous les participants. Il faudra donc une structure *formelle* bien adaptée aux besoins mêmes de la production mais qui soit également compatible avec la structure des relations sociales que tous chercheront à former *spontanément* dans l'entreprise.

II — NATURE DE LA STRUCTURE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

La structure sociale formelle

La structure des relations sociales dans l'entreprise découle largement de la place de chacun dans l'organisation formelle de la production car la réalisation du produit, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, exige que toutes les étapes du travail soient bien définies et par fai-

tement coordonnées. Il faudra, par conséquent, placer chaque personne dans une position dont les devoirs, les privilèges et responsabilités devront être établis avec exactitude. L'intégration de tâches interdépendantes entraînera nécessairement la coordination des relations entre les personnes si le produit final doit représenter le résultat des efforts individuels et collectifs. Cette coordination délibérée des activités et des personnes dont le but est de promouvoir la production sera désignée sous le nom d'organisation sociale formelle ou structure sociale formelle de l'entreprise.

Structure sociale de fait

La structure sociale de l'entreprise n'est pas seulement le résultat de l'agencement formel des relations humaines tel que l'exige la production. Elle est également façonnée par les relations qui ne sont pas prévues officiellement et qui se nouent dans l'établissement, soit au moment du travail, soit entre les périodes de travail.

C'est un fait reconnu que la description formelle des tâches ne peut possiblement prévoir les moindres gestes du personnel au travail. La plupart du temps, on laisse à l'individu une certaine initiative dans les relations de travail qu'il doit établir pourvu, cependant, qu'il ne déroge pas aux principes généraux établis par la direction. De plus, la structure formelle de l'entreprise ne régit pas les relations spontanées qui s'établissent en dehors des heures de travail; ces relations ne sont parfois que le prolongement des relations déjà établies par le travailleur au dehors de l'usine. L'ensemble de ces relations spontanées sera donc à la base d'une autre structure de relations sociales appelée « organisation sociale de fait » parce qu'elle n'est pas délibérément établie par la direction.

Cette structure spontanée des relations sociales n'est pas toujours considérée comme un bienfait dans l'entreprise, surtout lorsqu'on veut l'ignorer, sinon la combattre, au lieu d'en tenir compte comme véritable facteur dans la

production. Notons, cependant, que l'organisation spontanée existera toujours dans l'entreprise, parce que l'exécution de la tâche ne pourra à elle seule satisfaire toutes les exigences humaines. Parfois, ces relations spontanées contrecarreront les directives établies, surtout lorsque l'organisation formelle ira à l'encontre des sentiments du personnel. Ces relations auront habituellement l'effet de faciliter l'accomplissement du travail lui-même ou de rendre la vie sociale de l'entreprise plus conforme aux exigences des individus et des groupes que l'on y rencontre.

La structure sociale formelle ne peut être efficiente que si elle est compatible avec l'organisation spontanée des relations sociales, car, en cas de conflit entre les deux structures, le membre du personnel essaiera de sauver ses relations spontanées plutôt que d'obéir aux directives formelles. Ces deux structures de relations que l'on a désignées sous les noms d'organisation formelle et d'organisation spontanée s'influencent mutuellement et se complètent donc l'une l'autre; leur coexistence constitue véritablement la structure sociale de l'entreprise.

Facteurs déterminant la nature des relations sociales formelles

L'organisation formelle des relations sociales consiste dans l'arrangement ordonné du personnel par l'attribution des fonctions et le partage des responsabilités. Nous soulignerons trois faits essentiels affectant les relations sociales dans l'entreprise: 1. Les membres du personnel ne jouiront pas tous de la même autorité dans la hiérarchie; 2. ils n'exerceront pas tous la même fonction; 3. ils devront communiquer entre eux par les voies officielles de communications.

Voilà trois facteurs essentiels qui influenceront le comportement des individus et qui détermineront dans une large mesure le degré de satisfaction que chacun retirera de son travail. Nous verrons brièvement en quoi consiste chaque facteur et nous soulignerons ensuite quelques-uns de leurs effets sociaux.

1. Autorité et hiérarchie

La hiérarchisation des relations sociales dans l'entreprise d'après l'autorité relative de chaque membre donne à la structure formelle l'allure d'une pyramide. A la base nous trouverons les travailleurs; ces derniers seront reliés au sommet de la pyramide par l'intermédiaire des différents niveaux de la direction. Il s'établit donc entre chaque niveau des liens nécessaires d'autorité et de subordination. Le contremaître, par exemple, aura autorité sur les travailleurs qui dépendent immédiatement de lui et lui-même sera soumis à son supérieur immédiat. Il en sera ainsi à tous les niveaux, sauf pour le président qui n'aura pas de supérieur mais une foule de subordonnés et pour les travailleurs qui n'auront que des supérieurs mais aucun subordonné.

2. Division fonctionnelle du travail

Les relations entre supérieurs et subordonnés ne constituent pas la totalité des relations formelles. La nature complexe de la production exige que les tâches soient réparties non seulement entre des subalternes et des supérieurs mais également entre des individus de même rang mais travaillant dans des secteurs différents et interdépendants de l'entreprise. A cause de cette division fonctionnelle du travail nous trouvons, par exemple, les ingénieurs, les comptables, les directeurs du personnel rattachés à des cadres administratifs particuliers avec leur propre hiérarchie, mais différents des structures directement responsables de la production.

La division fonctionnelle du travail nous permettra donc de distinguer entre deux catégories de personnes dans l'usine: celles qui sont directement responsables de la production et celles dont le rôle consiste à aider en tant que techniciens, experts ou conseillers, les différents niveaux responsables de la production. Nous décrirons les premières comme étant les officiers ou les ouvriers de la production. Les autres appartiennent aux catégories d'ad-

ministration et de contrôle et elles seront souvent désignées sous le nom de « staff ».

3. Communications

En plus de déterminer la place de chacun dans la structure de même que la nature de ses devoirs et de ses responsabilités, l'organisation formelle établit également des voies de communications entre toutes les parties de la hiérarchie afin de permettre à chacun d'ajuster ses activités à celles des autres personnes et de concourir ainsi à la réalisation du produit. Les communications vont d'habitude de haut en bas et de bas en haut de la structure officielle en suivant la voie hiérarchique. La hiérarchie constitue en effet la principale voie par où doivent passer les commandements et les informations nécessaires à la production. Comme exemple, si un travailleur veut communiquer officiellement avec un travailleur ou un officier situé dans un autre secteur ou encore avec les plus hautes autorités de son propre secteur, il devra emprunter la voie que lui offre la hiérarchie dont il dépend. Il devra donc passer par son contremaître et les autres niveaux de la direction pour transmettre à qui de droit l'information qu'il croit désirable de communiquer.

III — EFFETS SOCIAUX DE L'ORGANISATION FORMELLE

La hiérarchisation du personnel, la répartition de ses fonctions ainsi que l'établissement des voies de communications entre tous les individus dans la structure constituent le cadre rigide où prennent place la majeure partie des relations humaines dans l'entreprise: telles sont les exigences de la production. En plus de rendre possible la réalisation du produit, cet agencement formel donnera à l'entreprise son atmosphère sociale. C'est au cours de ces relations que le membre découvrira non seulement le sens qu'il doit donner à son travail, mais également la place qu'il détient dans l'estime de ses collègues, de ses supérieurs et de ses subordonnés. La situation de chaque individu influencera donc profondément son attitude envers ses compagnons de travail et déterminera dans une large

mesure sa volonté de coopérer avec les autres membres du personnel. Nous énumérerons donc, en faisant de brefs commentaires, quelques effets sociaux que comportent la place et la fonction particulière de chaque individu dans la hiérarchie. L'organisation formelle contribue à la création d'une échelle sociale; elle est une importante cause du filtrage et de la lenteur des communications; elle donne lieu à l'organisation spontanée des relations sociales.

a) Echelle sociale de l'entreprise

Les membres du personnel attachent une extrême importance au rang social que chacun occupe dans l'entreprise et l'opinion qu'ils se formeront de leur place dans l'établissement ou de leur prestige auprès de leurs compagnons de travail influencera de beaucoup les relations qu'ils maintiendront entre eux. L'âge de l'individu, ses antécédents, son degré d'expérience, sa nationalité, sa formation professionnelle ou académique, son secteur de travail, son occupation et j'en passe, sont sans doute autant de facteurs qui contribuent à définir le prestige ou le rang social de chaque membre du personnel et influencent le comportement de l'un vis-à-vis de l'autre.

La place de l'individu dans la hiérarchie semble le facteur prédominant dans la constitution de l'échelle sociale de l'entreprise. La place de président comporte un rang social plus élevé que celle de gérant; cette dernière position donne à son titulaire plus d'importance et de prestige que celle de contremaître. Il est donc naturel que chacun accorde aux relations sociales qu'il établit avec les autres membres du personnel une importance sensiblement proportionnelle au degré d'autorité que détiennent ces personnes. Par exemple, il sera naturel pour le travailleur de se glorifier davantage des félicitations reçues personnellement du directeur de l'entreprise que de celles reçues de son contremaître. Le contremaître cherchera également l'approbation de ses supérieurs plutôt que celle de ses subordonnés.

Le salaire que reçoit chaque membre du personnel affectera de beaucoup son prestige parmi ses collègues car, d'habitude, un revenu déterminé semble attaché à chaque niveau social dans l'usine ou la société. Ainsi, un travailleur est-il seul à voir son salaire diminuer sans que l'on baisse celui des autres employés, il se sentira blessé au plus profond de lui-même; il pourra en effet interpréter ce geste comme une marque de non-confiance de la part de ses supérieurs. Parce que le personnel recherchera toujours une certaine correspondance entre l'échelle des salaires et celle des prestiges, il sera toujours très sage de ne toucher aux salaires qu'en tenant compte de tous les facteurs qui déterminent le rang de chacun dans l'échelle sociale de l'entreprise.

Nous constatons donc que pour diverses raisons, il existe une échelle sociale dans toute organisation et tout changement dans cette hiérarchie des rangs qui semblera injustifiée provoquera de profondes perturbations parmi le personnel. Ce fait se constate surtout lorsque l'on modifie les symboles ou les insignes de rang social. Imaginez par exemple que la magnifique table du président soit démenagée dans un bureau du subalterne et que monsieur le président ne reçoive en retour qu'un petit pupitre de merisier avec seulement une chaise droite! Sans doute monsieur le président procédera-t-il avec beaucoup de délicatesse mais certaines personnes en entendront parler! Il est donc naturel pour l'individu d'afficher son rang social et d'exiger qu'il soit reconnu de tous. Il le fait en utilisant des insignes distinctifs car l'objet du symbole, que ce soit l'usage du téléphone, la place de choix dans le bureau, la qualité des outils avec lesquels l'on travaille, l'habit que l'on porte et ainsi de suite, est précisément d'indiquer la place de chacun vis-à-vis de tous et, dans une certaine mesure, la façon dont chacun s'attend à être traité. Parce que tout le monde cherche à concrétiser de façon symbolique son rang parmi ses compagnons de travail et que l'on juge en quelque sorte de l'importance de la tâche par les symboles qui y sont rattachés, il sera important, là où la direction le pourra, de faire une répartition judicieuse

de ces indices de prestige et de ne les accorder qu'à ceux qui y ont droit dans l'esprit de tous.

b) Filtrage et lenteur des communications

La production ne peut être le résultat d'une véritable coopération que si l'organisation formelle facilite de bonnes communications entre tous les points de la structure. Les communications toutefois ne jouent que difficilement leur rôle à cause de leurs effets possibles sur la situation sociale des personnes qu'elles impliquent.

Les membres du personnel sont toujours anxieux de se maintenir en bonnes relations avec leurs supérieurs; l'approbation ou la désapprobation de leurs actes par les autorités affectera profondément leur prestige parmi leurs compagnons de travail. On essaiera donc de créer une bonne impression sur les supérieurs surtout en leur présentant les choses sous l'aspect le plus reluisant possible. En conséquence, et on peut le dire sans jeter la pierre à personne car c'est là une chose que l'on fait souvent sans s'en rendre compte, on anticipera les désirs des autorités en ne leur communiquant autant que possible et en vitesse que les faits qui leur plairont le plus et en leur présentant, souvent avec un certain retard, comme des faits de très peu d'importance, les événements qui pourraient laisser croire à l'incompétence, à la négligence ou encore à l'insuccès. Il en résultera donc un certain filtrage ou une certaine sélection des informations que chacun devrait transmettre aux niveaux supérieurs. D'une part, on essaiera de plaire à ses supérieurs en leur communiquant ce qui leur fait plaisir et en réduisant au minimum les faits qui pourraient les ennuyer. D'autre part, à cause de la tendance naturelle à vouloir se protéger entre collègues de travail, on évitera souvent de communiquer des faits qui pourraient plus tard attirer des reproches à ceux qui les ont transmis.

On peut se poser la question: les chefs d'entreprise savent-ils vraiment ce qui se passe parmi leurs subordonnés? Mais n'anticipons pas la réponse... Nous dirons tout simplement qu'il est très important que les dirigeants aient

toute l'information voulue, mais ajoutons aussi qu'il est impossible de leur transmettre tous les détails des opérations. Plus l'information traverse de niveaux, plus ces niveaux constituent une hiérarchie élevée et compliquée, plus cette information se dépouille de ses détails. Autrement les dirigeants n'en finiraient plus de lire de volumineux mémoires. A cause du désir inné des inférieurs de plaire à leurs supérieurs, cependant, l'information même synthétique sera surchargée de faits capables de créer une bonne impression parmi les directeurs; elle sera, par contre, dépouillée dans une certaine mesure de faits qui pourraient mettre en danger le prestige et la sécurité des subordonnés. Les problèmes de prestige et de sécurité individuelle, la faiblesse humaine elle-même en plus de la distance hiérarchique créeront donc de sérieux obstacles à l'information objective des directeurs. Il n'y a pas lieu de se surprendre si les dirigeants n'ont parfois qu'une image partielle et très déformée de ce qui se passe réellement dans l'entreprise.

[REDACTED] (cont.)

c) Création de relations spontanées et formation des groupes

Les relations que forment les membres du personnel ne sont pas toutes prédéterminées par les nécessités mêmes de la production. Au cours des heures de travail et surtout pendant les moments de repos, les individus chercheront à établir entre eux des liens spontanés dont les effets se feront profondément sentir sur le moral de l'entreprise. Il sera donc très important de tenir compte de ces relations dans l'organisation de la production. C'est en effet au cours de ces rencontres que les membres auront l'occasion de découvrir les intérêts qui les lient ou les séparent et qu'ils pourront se situer sur le plan social de l'entreprise. Ces contacts leur permettront également de se faire une opinion de l'entreprise elle-même et de sa direction. Par conséquent, les attitudes ou sentiments du personnel au moment du travail s'expliqueront largement par les influences qu'il aura subies au cours de ces rencontres spontanées.

Les relations non-formelles revêtent une variété infinie de formes et ce serait une tâche énorme en soi que de décrire celles qui naissent sur les lieux mêmes de la production, d'en expliquer l'agencement et d'en évaluer les effets sur les opérations. L'organisation emploie nombre de personnes venant de différents secteurs de la vie sociale: l'âge, le sexe, la formation académique, les antécédents, le revenu, sans compter les différences causées par la nationalité, la langue, la culture sont autant de facteurs pouvant inciter des personnes à se lier entre elles et même à former des groupes distincts dans l'entreprise. Nous nous contenterons, cependant, de souligner le fait que le secteur de travail est peut-être le facteur le plus important dans la formation spontanée des groupes et qu'il contribue énormément à la formation d'attitudes communes chez les membres du personnel.

La formation du groupe naturel

L'organisation formelle assigne à chaque individu une place déterminée dans un secteur donné de la production. Les relations les plus fréquentes de chaque individu, aussi, seront-elles avec les personnes qui appartiennent comme lui au même secteur de l'organisation. Prenons, par exemple, un ouvrier de la production. Il aura la plupart de ses contacts avec son contremaître et ses collègues mais il n'aura que rarement l'occasion de rencontrer les autres membres du personnel, surtout ceux qui ne sont pas affectés à la production.

Esprit de groupe et frictions

Les fréquents contacts dans le secteur même de travail faciliteront la naissance d'un esprit de groupe. Les employés, membres d'un secteur, se sentiront solidaires les uns des autres; ils adopteront des attitudes communes et ils se coaliseront, au besoin, pour défendre les activités du groupe lui-même lorsqu'ils le sentiront menacé par des forces extérieures. Cette solidarité de chaque secteur ou de chaque niveau explique en partie les frictions qui se développent dans l'entreprise. Par exemple, c'est un fait

notoire, chaque section de l'organisation se sent un peu supérieure à toute autre et elle est portée à critiquer, mais pas toujours de façon très constructive, ce que les autres secteurs font eux-mêmes. Dans un cas, en particulier, on note que l'équipe de jour avait modifié quelque peu les opérations de certaines machines afin de laisser croire que les parties rejetées étaient surtout celles des équipes de nuit. Voilà sans doute une façon peu honnête d'affirmer sa supériorité; ce fait n'est toutefois cité que pour souligner la force du groupe lui-même, son contrôle sur le membre, son importance dans l'entreprise et la nécessité d'en tenir compte au moment de la production, c'est-à-dire dans l'agencement des relations formelles.

Valeur du groupe dans la production

Le groupe joue un grand rôle dans la vie de l'entreprise. Chaque individu possède ses aspirations personnelles, ses ambitions, ses capacités; il ne trouve pas toujours dans la tâche elle-même de quoi satisfaire pleinement ses exigences d'homme. Il ne faut pas oublier que la rémunération n'est pas la seule récompense capable de satisfaire pleinement le personnel. L'individu veut en effet donner plus qu'un sens économique à ses relations dans l'entreprise. Il veut surtout être quelqu'un qui soit apprécié par ses semblables. Il se sent souvent perdu, écrasé par la vie trépidante qui l'entoure. Aussi, cherche-t-il dans le groupe lui-même ce que les relations officielles de la production ne peuvent lui procurer. En d'autres termes, tous rechercheront un certain équilibre entre leurs aspirations personnelles et les exigences de la production et c'est ce que leur fournira le groupe naturel où ils se seront intégrés.

IV — PRODUCTION PAR LA METHODE DE GROUPE

Il ne faudrait pas que l'entreprise se contente de reconnaître seulement l'existence des groupes naturels. La direction devrait tenir compte de ce désir inné du travailleur et de tous les individus en général, de travailler dans un groupe où tous partagent des objectifs communs et où

les membres possèdent, dirions-nous, une commune vision des choses et des personnes. L'on devrait reconnaître que la vie du groupe de travail est compatible avec l'organisation formelle et que, si on sait bien l'adapter, elle peut devenir un important facteur dans l'accroissement de la productivité.

Si l'on doit intégrer l'entreprise sur le plan des exigences économiques et humaines, en vue de procurer le maximum de profits et le maximum de bien-être physique et moral, il y aurait peut-être avantage à utiliser la technique du groupe pour améliorer la productivité et augmenter à la fois l'esprit de coopération parmi les participants. Le personnel se sentirait beaucoup plus à son aise dans ses relations de travail et il n'y aurait pas lieu de toujours faire peser sur lui une stricte discipline de travail du moins formellement car alors, ce serait le groupe lui-même qui disciplinerait le membre, sans cependant gêner le développement de ses plus nobles capacités.

Principes à observer dans la formation des groupes

La formation des groupes ne peut s'improviser. Elle exige un travail de longue haleine requérant de la part de la direction, en plus d'une connaissance intime des individus et de leurs aptitudes, beaucoup de tact et de doigté dans leur agencement. Nous soulignerons ici quelques principes auxquels il y aurait lieu de se référer au moment de la constitution de ces groupes de production.

1. Autant que possible, le groupe devrait se constituer en tenant compte des traits personnels des employés, de leurs sentiments, en un mot de leur compatibilité. Cela ne veut cependant pas dire qu'il faut laisser aux travailleurs seuls le soin de choisir leurs collègues. Nous voulons seulement souligner ici qu'il y aurait avantage à ne pas laisser travailler ensemble des individus qui sont peu enclins à coopérer, quelle que soit par ailleurs leur compétence technique. Il devrait donc y avoir une sélection et une promotion rationnelle du personnel en vue de per-

mettre à chacun de pouvoir s'intégrer naturellement à la vie des différents groupes dans l'établissement.

2. La direction à laquelle on soumet le travailleur devrait être conforme aux sentiments du groupe. Ainsi, il ne faudrait jamais imposer une direction dont les individus ne veulent pas, même si l'on devait perdre ou déplacer le contremaître le plus compétent dans le domaine technique. Notons cependant qu'il y a moyen de vaincre les résistances possibles du groupe vis-à-vis la direction en faisant subir aux agents de maîtrise et, en particulier aux contremaîtres, un entraînement intensif en relations humaines. Ce programme d'entraînement devra toujours être révisé selon la situation de l'entreprise à un moment donné, car le milieu de travail change constamment.

3. L'on devrait reconnaître de façon rationnelle, juste et visible l'importance ou le rang social de chacun dans le groupe. Il faut, pour cela, définir avec soin la place exacte de chacun dans la structure et bien lui indiquer comme sa tâche se compare et se relie avec celle de ses voisins! De plus, les pouvoirs de l'autorité devront être bien délimités. Les insignes distinctifs et les privilèges que comporte chaque tâche devront être mis en relief et il faudra prendre soin d'en accorder à ceux seuls qui semblent y avoir droit dans l'esprit du groupe.

4. Il y aurait avantage à établir un système de récompenses et de sanctions qui tienne compte des sentiments individuels et collectifs. Il doit être compris de tous, appliqué avec justice et humanité sans toutefois tomber dans l'arbitraire ou l'excès de zèle. Il sera donc bon d'adopter un système de promotion qui reconnaisse à plein la valeur individuelle. Il faut éviter, cependant, que ces récompenses se limitent aux seuls stimulants économiques, par exemple, sous forme de salaire accru. Le salaire n'est qu'un stimulant parmi bien d'autres. Ainsi, l'individu aime à être félicité, à être consulté, à être traité comme un véritable adulte qui a parfois son mot à dire. Le personnel sera porté à considérer ces marques d'égards

comme une véritable promotion dans le groupe ou dans l'usine et ce sont là des stimulants que l'on peut difficilement remplacer par des valeurs monétaires.

5. Il faudrait intensifier les communications avec le groupe et dans le groupe lui-même. Pour cela, la direction devra d'abord se montrer très près des subalternes et, en particulier, des travailleurs. La tendance naturelle de la structure, en effet, est de créer une vaste distance sociale entre les niveaux, de sorte qu'on en arrive assez rapidement à ne plus connaître le point de vue des rangs inférieurs. Il faudra, de plus, resserrer les liens entre le contremaître et ses travailleurs, faciliter au sein du groupe les échanges de vues sur la production, en un mot, tenir compte des différents points de vue apportés par le groupe lui-même.

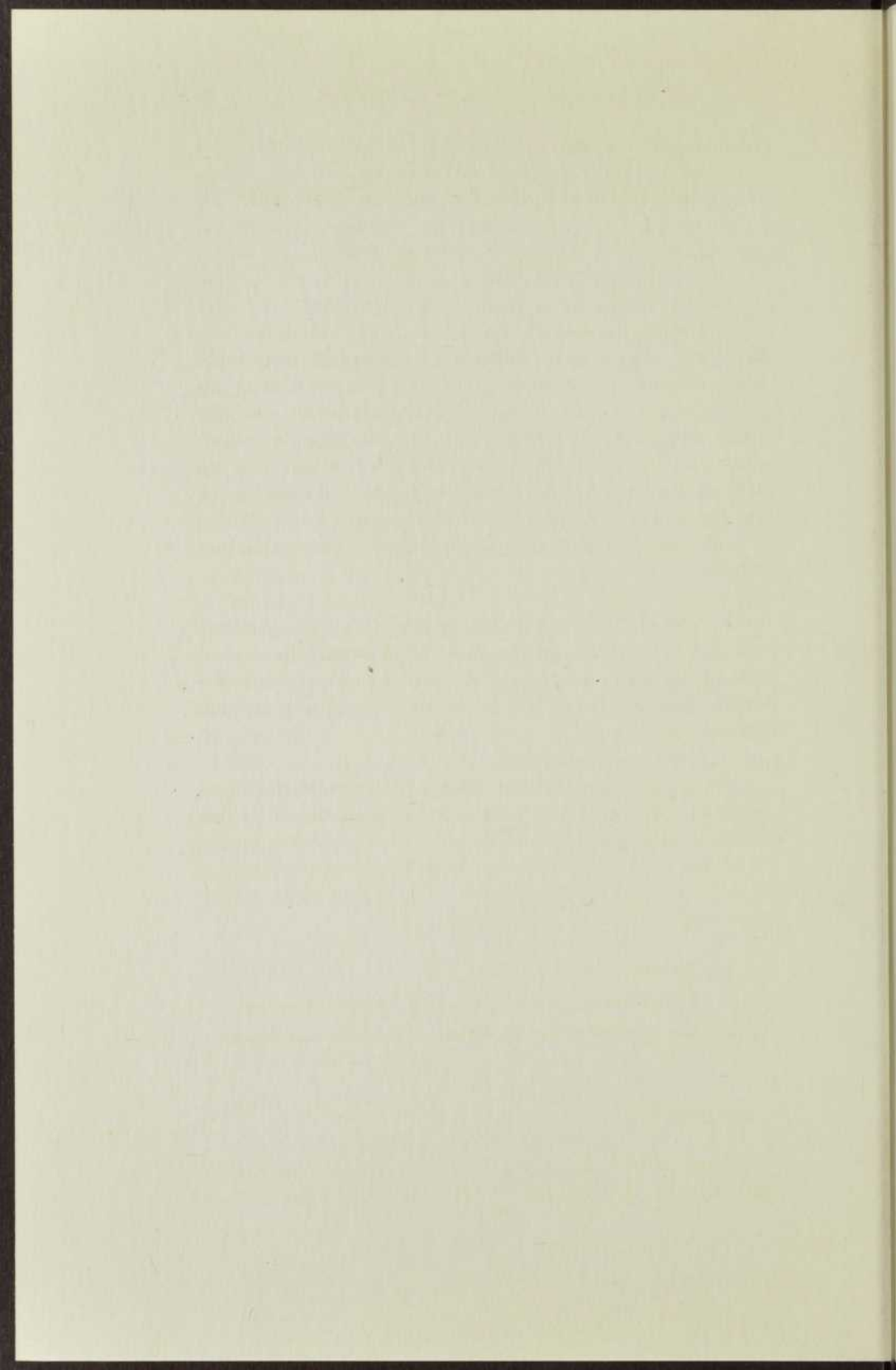
6. Il serait également bon que la direction s'intéresse, mais avec beaucoup de délicatesse et de tact, à la vie personnelle ou sociale de ses membres. On peut avoir, par exemple, une famille, avec tout ce que cela comporte d'événements heureux et parfois aussi, très douloureux. Un travailleur peut se fiancer, se marier. On fête la naissance d'un fils, d'une fille. Il ne faut donc pas craindre de faire sentir au travailleur qu'on ne le considère pas seulement pour sa valeur économique, mais que l'on tient également compte des événements qui l'affectent en dehors de l'entreprise et qui souvent modifient considérablement son efficacité au moment du travail.

* * *

Au cours de cet exposé, nous avons analysé la structure sociale de l'entreprise. Nous avons vu qu'elle est d'abord une structure sociale distincte à cause des objectifs de production qu'elle poursuit. Les exigences économiques imposent sans aucun doute un cadre formel aux relations de travail; la direction doit tenir compte de la réalité sociale de l'entreprise, car la production est essentiellement une oeuvre de coopération entre des êtres intelli-

gents, libres mais souvent mus par leurs sentiments. Ces individus, nous les trouvons à différents échelons de la hiérarchie, avec une variété de fonctions à remplir. Ils chercheront à faire reconnaître, par conséquent, leur valeur personnelle et il en résultera une véritable échelle sociale dont on devra tenir compte au cours de la production. L'exécution même de la tâche ne peut toujours satisfaire les aspirations humaines du personnel; l'individu cherchera dans le groupe un milieu où il pourra affirmer toute sa personnalité. Le groupe ainsi que toutes les relations spontanées affectent le moral dans l'entreprise; il sera donc important que la direction y attache une grande importance. La direction devra de plus s'efforcer de créer un véritable esprit d'équipe entre les membres du personnel. Elle ne pourra y réussir que si elle accepte l'individu tel qu'il est avec ses attitudes, ses sentiments et ses relations sociales.

En résumé, pour qu'il y ait une véritable coopération, il faudra faire sentir au membre du personnel qu'il n'est pas seulement un instrument de production mais un être humain avec qui il fait bon de travailler, sur qui l'on peut compter, avec qui l'on peut discuter. Ce n'est qu'ainsi que l'entreprise, réalité à la fois économique et sociale, remplira sa double fonction: fournir à la société des biens et des services tout en favorisant la promotion humaine sur les lieux mêmes du travail.



L'autorité dans l'entreprise

ROGER CHARTIER

« L'autorité dans l'entreprise »: voici bien un sujet très vaste, qui déborde forcément les cadres d'une communication de quelques pages. Le thème est d'autre part plein d'embûches: c'est d'ailleurs le cas chaque fois qu'il s'agit d'appliquer un principe à des situations ou à des structures concrètes et en perpétuelle évolution. Le seul mot « autorité » a des résonnances fortement émotives. Les uns parleront de « crise d'autorité » dans tous les domaines — dans l'entreprise en particulier — et se demanderont avec angoisse si « le patron est encore maître dans sa maison ». Les autres prétendront que le problème est mal posé, et qu'il s'agit plutôt d'une « crise de liberté ». Bref, la question à l'étude ne laisse personne indifférent: elle met en cause principes nombreux et intérêts très chers. L'importance sociale du problème posé nous invite à une étude attentive et sereine.

Nous tâcherons d'abord, dans une courte introduction, de cerner cette réalité à la fois économique, sociale et juridique qu'est l'entreprise moderne. Nous nous attacherons, en second lieu, à l'étude de l'autorité, principe directeur de tout groupement d'hommes. Ce faisant, nous diviserons, notre travail en trois points:

1. La nature de l'autorité;
2. Les conditions de son efficacité dans l'entreprise;
3. Les conflits d'autorité dans l'entreprise syndiquée.

* * *

L'ENTREPRISE

C'est dans le cadre de l'entreprise que nous entendons définir le rôle de l'autorité. Il convient donc d'étudier som-

mairement ce cadre, pour en comprendre la nature et en indiquer le fonctionnement.

Nature de l'entreprise

Qu'est-ce donc qu'une entreprise? Sur le plan *économique*, on peut la définir comme *la mise en oeuvre, par un groupe hiérarchisé d'individus rassemblés autour d'un chef responsable, de moyens matériels et humains, en vue de la production de biens ou de services pour un marché.*

Cette définition nous paraît inclure tous les éléments de l'entreprise, unité économique fondamentale, centre primaire d'opérations industrielles et commerciales. Un groupe d'hommes aux fonctions diverses utilisent, sous l'autorité personnelle ou déléguée d'un chef, le capital-argent et tout ce qu'il procure — bâtiments, outillage et matières premières — pour produire des biens ou des services qui assurent leur subsistance et agréent au consommateur.

« Du point de vue *social*, dès qu'elle dépasse l'action d'un seul homme, l'entreprise associe des agents qui mettent en commun leurs apports de travail, de science et d'habileté technique, de biens matériels, dans l'intention de subvenir à leurs besoins ou de recueillir un profit. Envisagée dans le cadre de la communauté générale, chaque entreprise contribue pour sa part à la satisfaction des besoins d'une nation, au maintien d'un niveau de vie et au progrès d'une civilisation. Elle forme en même temps une cellule active de l'organisme social.

« Du point de vue *juridique*, enfin, les relations entre les membres et agents de l'entreprise, spécialement entre les apporteurs de travail et les apporteurs de capital, donnent lieu à des combinaisons de droits et de devoirs réciproques qui affectent la direction et la gestion de l'entreprise, la propriété du produit et la distribution du profit. A ces modalités correspond une grande variété de régimes, dont les caractères sont tracés soit par la loi, soit par l'usage ». ¹

(1) « *Déclaration sur la structure sociale de l'entreprise* », Union internationale d'études sociales (Union de Malines), 28 septembre 1948.

Quelques types d'entreprise

C'est ici que nous pouvons distinguer plusieurs types d'entreprise:

1. l'entreprise *autonome*, de caractère individuel, familial ou collectif, dont les propriétaires sont à la fois gérants et agents;
2. l'entreprise *capitaliste*: a) *privée*:
 - 1) à caractère *personnel*: celle dans laquelle le ou les fournisseurs de capitaux engagent aussi leur activité; 2) à caractère *anonyme*: celle qui compte des actionnaires et des travailleurs, ceux-là détenant la propriété et la gestion de l'entreprise, et ceux-ci se soumettant au régime du salariat.
 - b) *publique*: celle qui appartient, dans sa propriété et dans sa gestion, soit à l'Etat, soit à un organisme public indépendant; le travail y demeure salarié, quoique parfois avec certaines modalités d'association;
3. l'entreprise *associée*, où capital et travail se combinent, soit dans la gestion, soit également dans la propriété, en l'une ou l'autre forme d'association. C'est ici qu'on trouvera toute la gamme des formules de participation à la gestion, de même que des modes de propriété comme l'actionnariat ouvrier;
4. l'entreprise *socialisée*, ou mixte, où la propriété et la gestion appartiendraient, selon des modalités et dans des proportions variables, non plus seulement aux apporteurs de travail et de capital, mais encore à certains corps publics ou à des représentants des consommateurs.

En face de ces divers types d'entreprise, quels seront donc les *éléments humains* constants? Nous trouverons d'abord le chef, qu'on appellera directeur ou gérant s'il

n'est pas propriétaire de l'entreprise; dans ce cas, le propriétaire juridique sera l'actionnaire, qui, théoriquement du moins, exercera son pouvoir de gestion par l'intermédiaire d'un conseil d'administration. Selon les dimensions de l'entreprise, le chef délèguera une partie de son autorité à des cadres ou agents de maîtrise plus ou moins nombreux — gérants généraux, surintendants, contremaîtres, chefs de section et chefs d'équipe — et recherchera les conseils de professionnels — ingénieurs, avocats, comptables, directeurs de personnel — généralement au service de l'entreprise. Enfin, nous trouverons au bas de l'échelle les salariés du rang.

Fonctions de l'entreprise

Tous ces agents, enfin, aident l'entreprise à s'acquitter de ses multiples fonctions, qu'Henri Fayol, dans son « Administration industrielle et générale » (1916) énumérait comme suit:

1. *fonction commerciale*, qui achète les matières nécessaires et écoule les marchandises produites, gardant le contact avec l'extérieur;
2. *fonction technique*, qui met en oeuvre des moyens de production, pousse les recherches et s'occupe de l'entreprise en tant qu'exploitation;
3. *fonction financière*, qui assure l'équilibre des recettes et des dépenses, gère les capitaux, finance les achats et les rémunérations, recouvre les ventes, emprunte, amortit, sert les intérêts de la dette, etc.;
4. *fonction comptable*, qui enregistre, classe et contrôle tous les mouvements du capital, toutes les opérations de l'entreprise;
5. *fonction de sécurité*, de protection des personnes et des biens de l'entreprise contre l'incendie, le vol, les accidents, l'insolvabilité des débiteurs;

6. *fonction administrative*: c'est la fonction par excellence, qui commande toutes les autres; elle gouverne l'entreprise, coordonne les efforts, prévoit, organise, commande et contrôle.

Il va sans dire que, dans des entreprises petites ou moyennes, certaines activités seront absentes entre les différentes fonctions, par exemple entre la fonction technique avide de *bonnes* matières premières et la fonction comptable désireuse de réaliser des économies. Notons enfin que, pour simplifier, il suffirait de distinguer une double fonction, financière et technique, sous la gouverne de la fonction administrative.

* * *

LA NATURE DE L'AUTORITE

Ce regard rapide jeté sur la nature de l'entreprise, réalité économique, sociale et juridique, sur ses variétés, sur les hommes qui l'animent et sur les fonctions dont elle doit s'acquitter devrait nous suffire, et nous permettre d'aborder maintenant la question de l'autorité dans l'entreprise.

Définition de l'autorité

L'autorité, c'est le droit de commander et d'être obéi, *le pouvoir d'orienter efficacement plusieurs activités particulières vers une fin commune*. Cette notion proprement *juridique* se distingue de la notion *psychologique* de l'autorité, de cet ensemble de qualités ou d'aptitudes personnelles qui se manifestent dans l'exercice du commandement et qu'on pourrait résumer d'un mot: *l'ascendant*. Dans le premier cas, on détient *l'autorité*; dans le second, on a *de l'autorité*, on sait se faire obéir. L'autorité-droit a tout avantage à s'appuyer sur l'autorité-ascendant: le détenteur de l'autorité a tout à gagner à apprendre et à posséder l'art difficile du commandement agréable et efficace. Mais c'est de l'autorité-droit qu'il sera question dans les paragraphes qui vont suivre.

Source et fondement de l'autorité

De quelle source découle l'autorité? Nous pouvons répéter après saint Paul, ² qu' « il n'y a point d'autorité qui ne vienne de Dieu », et à la suite de Léon XIII, ³ qu' « une autorité est nécessaire aux hommes constitués en société, pour les régir; autorité qui, aussi bien que la société, procède de la nature, et, par suite, a Dieu pour auteur ». Ceci dit et admis à l'évidence, deux points importants sont à noter. D'abord, il faudra toujours distinguer entre la société civile, dont il est ici question, et la société financière ou la communauté de travail qui constituent l'entreprise. En second lieu, l'origine divine de l'autorité n'empêche pas celle-ci de se fonder sur des conditions humaines qui la font naître, et ne constitue pas pour telle forme d'autorité et pour tel mode d'exercice de l'autorité ou de désignation de son titulaire une garantie d'intangible perpétuité. Ce qui nous amène, pour étudier le fondement précis de l'autorité, à étudier la condition humaine.

Le fondement humain, naturel de toute autorité, c'est la nécessité, c'est un besoin de nature. L'homme, être éminemment social, a besoin, pour subsister et atteindre ses fins, de la société de ses semblables. Comme le précisait Léon XIII, ⁴ « A tout groupement d'hommes il faut des chefs, c'est une nécessité impérieuse, sous peine pour chaque société de se dissoudre et de manquer le but en vue duquel elle a été formée ». Chaque membre du groupe exerçant son activité selon ses aptitudes, ses inclinations et ses passions, l'action coordinatrice du chef est requise. Le chef, notons-le bien, peut être ici l'individu — monarque, dictateur, tyran ou despote, selon le cas, — une aristocratie, ou enfin la masse du peuple par l'intermédiaire de ses représentants. D'autre part, l'exercice efficace de l'autorité suppose le pouvoir de contrainte et de sanction du chef contre les membres récalcitrants du groupe. Bref, l'autorité est

(2) *Rom.* XIII, 1.

(3) *Immortale Dei*, 1er novembre 1885.

(4) *Diuturnum Illud*, 29 juin 1881.

condition essentielle du sens de l'ensemble, de l'orientation vers un but commun, et du choix quotidien des moyens d'action commune, moyens qui soient adaptés et efficaces. Ce bien commun du groupe est la raison d'être, donc la mesure et la pierre de touche des interventions de l'autorité dans la société.

Comme l'écrit si bien le Père Delos: « Qu'est-ce qu'un groupe, sinon le faisceau des individus — raisonnables, volontaires et libres — qui ont subi l'attraction d'un même but et qui subordonnent la part de leur activité individuelle nécessaire pour l'atteindre? Ainsi les membres d'un groupe reconnaissent-ils nécessairement la valeur supérieure du but commun, le droit que possèdent ceux qui parlent en son nom d'imposer leur volonté, de parler avec autorité. Le fondement de cette autorité, c'est le bien commun, qui justifie la création du groupe, et trace la limite des interventions de l'autorité. ».⁵

Il ne serait sans doute pas légitime de transporter sur le plan de l'entreprise, et sans les nuances nécessaires, les notions précitées qui se rattachent à la société dans son ensemble. Mais il est exact de dire que ce qui fonde l'autorité du chef d'entreprise, avant toute autre chose, c'est la nécessité pour lui de coordonner des activités multiples et parfois divergentes afin de faire jouer à l'entreprise sa part dans la réalisation du bien commun général de la société. On conçoit alors toute la responsabilité du chef d'entreprise, et l'ouverture d'esprit qui doit être sienne s'il veut dépasser les objectifs et les problèmes immédiats de son « affaire » et déboucher sur le bien commun de toute cette société dans laquelle s'insère l'entreprise et qu'avant tout elle doit servir.

Nous plaçant désormais sur le plan de l'entreprise, nous pouvons, avec le Père Delos toujours, considérer celle-ci comme « l'unité du monde économique moderne, une institution complexe qui groupe une foule d'intéressés. Quel lien unit ces individus, inconnus les uns des autres et

pourtant désormais étroitement solidaires? C'est un besoin commun, la commune nécessité d'assurer leur subsistance matérielle ». ⁵ Ici, la présence d'une autorité — concentrée en une personne ou diffusée entre plusieurs — répond à des exigences très précises d'efficacité. L'entreprise doit rendre son service à la société, soit! Mais en son sein même, des objectifs plus immédiats et des motivations particulières peuvent faire obstacle à cet idéal de bien commun qui, théoriquement du moins, doit se retrouver chez tous les agents d'une entreprise particulière.

Si le chef d'entreprise — patron ou gérant — se fixe comme objectif la production d'un bien nuisible à la société, falsifié ou imparfait, s'il limite volontairement la production d'un bien dont la société a un besoin pressant, l'entreprise ne rend pas à la société tout son service, ou le rend fort mal. Et si, ce faisant, le chef d'entreprise reste parfaitement dans la logique d'un régime économique donné — impératifs de la concurrence, urgence de vendre à tout prix, nécessité d'amasser des profits illimités pour récompenser les risques et satisfaire les actionnaires, etc., — il devient nécessaire de mettre en question cette logique même. Il apparaît donc faux d'affirmer, sans plus, que par le seul fait qu'elle atteint son objectif économique immédiat — la prospérité, la solvabilité, — l'entreprise s'acquitte intégralement de son service envers la société. Même si tous les agents d'une entreprise assurent convenablement leur subsistance matérielle, les exigences du bien commun ne se trouvent pas satisfaites de ce seul chef.

D'autre part, les agents d'exécution — comme d'ailleurs les agents de direction aux échelons inférieurs — nourrissent des besoins et des motivations qui ne peuvent aller à l'encontre du bien commun que s'ils ne se fondent pas sur la justice; s'ils sont justifiés, le bien commun est sauf. Mais l'opposition la plus flagrante ne se situe pas

(5) J.-T. Delos, o.p., « *Bien Commun* », extrait de *Dictionnaire de sociologie*. . . , direction G. Jacquenet, tome 3, éd. Babin-Bouclier, Paris, 1936.

à ce niveau; elle joue au sein même de l'entreprise, entre les objectifs économiques de la haute direction et les besoins et les motivations des autres agents de l'entreprise. On a beau dire que la sécurité d'emploi et la rémunération élevée pour les travailleurs sont étroitement dépendantes de la « bonne santé » financière de l'entreprise qui les emploie, il n'en reste pas moins dans la plupart des cas une divergence profonde entre les objectifs économiques des salariés et ceux de l'entreprise elle-même. Or le « service à la société » n'aura qu'une saveur douteuse s'il est rendu au détriment des justes revendications des travailleurs du rang. Dans l'entreprise d'aujourd'hui, soumise aux lois du régime économique actuel, le chef, de sa propre initiative et dans la pratique, est le plus souvent ignorant des besoins et des motivations de ses hommes, ou plutôt, sans se soucier de l'évidente antinomie, il les accroche un peu candidement au char de « la prospérité de l'entreprise ».

Sur le plan de l'efficacité, on imagine le résultat de ce conflit entre des objectifs de même nature, mais travaillant en sens inverse. Il est grand temps de réfléchir sur les contradictions internes de l'entreprise moderne, sur les conflits fondamentaux qu'elle peut entretenir sous le voile de la « communauté d'intérêts ». Cette confusion dans les structures et dans les idées compromet singulièrement l'efficacité de l'autorité dans l'entreprise moderne.

Autorité et propriété

Quelle est la relation entre l'autorité et la propriété dans l'entreprise? Problème épineux, dont nous ne discuterons ici que quelques éléments. Laissons la parole au président de la Fédération des Patrons catholiques belges, M. Léon Bekaert ⁶ :

(6) Discours à l'U.N.I.A.P.A.C. sur « *La mission des patrons catholiques* », publié dans le *Bulletin social des Industriels*, organe officiel de l'Association des patrons et ingénieurs catholiques de Belgique, Bruxelles, mai 1943, *passim*.

Le monde des affaires, sous l'empire du libéralisme, s'est accoutumé à considérer le droit de propriété comme le seul fondement de l'autorité dans l'entreprise; et cette autorité, il l'estimait absolue comme le droit dont elle procède. Il est logique dès lors que si le capital seul fonde l'autorité, cette autorité va tout subordonner à la rentabilité de l'affaire. Cela signifie alors que la fonction patronale consiste à maintenir une prospérité constante, garantie par des réserves substantielles et dans ce but à obtenir le plus grand profit possible, forcément réalisé au détriment des consommateurs et des ouvriers. . .

Nous, patrons catholiques, réprouvons cette conception. Et tout en admettant que la propriété peut donner des titres à l'exercice de l'autorité et que celui qui risque sa fortune a le droit de contrôler comment l'affaire est administrée, nous reconnaissons dans l'autorité un moyen ordonné à une fin. . . C'est donc la fonction du chef d'entreprise, et non son droit de propriété, qui légitime son autorité. . .

Mais si l'autorité du chef d'entreprise, sur qui pèsent les responsabilités les plus lourdes, doit pouvoir s'exercer dans des conditions qui la rendent efficace, on conviendra qu'elle ne doit être ni arbitraire, ni absolue, et qu'elle n'est pas incompatible avec l'organisation d'un régime dans lequel sont respectées les prérogatives d'hommes libres et leur aspiration naturelle à prendre des initiatives et à partager en quelque manière la responsabilité des tâches auxquelles ils collaborent. . . C'est ici qu'est demandé aux patrons catholiques une grande souplesse d'esprit et une large compréhension pour trouver dans la justice et la charité des solutions neuves aux problèmes actuels de structure.

Et encore:

Il ne peut être question, répétons-le, de nier que le droit de propriété de celui qui possède une entreprise, ou qui possède des titres sur une entreprise, soit un droit naturel. Il ne peut être question de nier que de ce droit découle non seulement la possession, mais encore le droit de conserver dans l'être et de faire fructifier ses biens.

Seulement ce droit, n'étant pas absolu, a des limites et comporte des obligations, du fait qu'il s'actualise non dans un désert où nul ne peut se plaindre de son exercice désordonné, mais dans une société complexe, où d'autres droits existent et peuvent exiger un égal respect. Nous n'avons pas le droit de ne voir dans l'entreprise qu'un simple instrument à faire de l'argent. L'entreprise a pour objet un certain bien commun, en même temps que des biens privés. Le bien de l'entreprise

comporte le maintien en activité et l'obtention de bénéfices comptables en fin d'exercice, qui doivent récompenser légitimement en premier lieu le risque couru, l'activité du patron et la rémunération du capital; mais le bien de l'entreprise inclut encore la satisfaction des intérêts autres que ceux du capital et notamment: la distribution de salaires, la stabilité de l'emploi et le sentiment pour les travailleurs d'être de plus en plus associés à la vie de l'entreprise, à laquelle ils consacrent leur travail d'hommes libres. Le droit de propriété des possesseurs de biens de production ne doit pas être sacrifié pour cela; il doit concourir à ce but en étant intégré dans une harmonie plus vaste que celle du strict salariat individuel et ainsi ce droit jouera un rôle bienfaisant et trouvera sa protection.

Nous ne nous excusons pas d'avoir cité abondamment un texte si courageux et si lucide, qui résume bien notre pensée sur le sujet. Il serait en effet inexact d'affirmer que, dans l'entreprise, c'est exclusivement et uniquement la propriété qui entraîne le droit de commander, alliée à la notion du contrat de travail. La propriété des instruments de production n'implique pas *ipso facto* l'obligation pour les agents de la production de se laisser conduire. Ce sont, comme on l'a vu, des considérations plus hautes de bien commun qui *d'abord* fondent l'autorité.

Si d'une part on considère l'entreprise comme un tout organique, vivant de sa vie propre, antérieur à ses membres du rang et en quelque sorte indépendant d'eux, l'autorité sera accordée d'emblée aux propriétaires, sans tenir compte dans son exercice de l'opinion des salariés, qui devront se satisfaire de leur fonction d'exécution: c'est le cas des entreprises où règne le salariat à l'état pur, sans participation ouvrière d'aucune sorte à la marche des affaires. Si d'autre part l'entreprise est vue comme le groupement de personnes humaines libres et intelligentes, seules autonomes, l'autorité devra comporter, dans son exercice, un consentement de ces personnes: c'est le cas des entreprises où, sous une forme ou sous une autre, les travailleurs participent à la gestion.

Dans le cas précis de la grande société anonyme, des observateurs attentifs — mentionnons en passant Robert

Aaron Gordon⁷ et F.-L. Allen⁸ — se sont posé des questions inquiètes sur la validité de l'argument « propriété, fondement de l'autorité ». Écoutons l'un d'entre eux avec un esprit critique:

Où le caractère anti-social, anti-humain de la propriété se signale à l'extrême, c'est dans son application à des biens abstraits comme les titres de valeurs mobilières . . . la propriété ne consiste qu'en signes de choses qu'elle désigne, mais que l'on n'a jamais en sa possession, qu'on ne peut jamais avoir en sa possession, que l'on n'a jamais vues ni touchées. Comment peut-on soutenir avec bon sens que tel bourgeois français, qui n'est jamais sorti de son pays, mais qui a en portefeuille des actions du canal de Suez . . . soit, pour sa petite part, propriétaire de ce canal? . . . Cela n'a aucun sens, ou c'est la propriété qui ne signifie rien. . . On ne peut exclure, de façon plus inique, des avantages de la propriété et de son exercice, ceux qui, par leur travail, par leur vie quotidienne, sont en contact permanent avec ces choses, ceux qui, par leur activité, leur confèrent valeur de biens et de profit. . .

Par une curieuse confusion . . . la société anonyme a toujours été identifiée avec l'entreprise qu'elle coiffait. . . Cette confusion a développé toutes ses conséquences en ce qui concerne la propriété, quand la jurisprudence a admis la personnalité morale de la société anonyme. Il est tout naturellement advenu que cette personnalité morale a englobé l'entreprise. L'emprise du groupement de finance a été ainsi renforcée et consolidée au point que la distinction entre la société qui n'est que la somme des actionnaires et l'entreprise apparaîtra subtile. . .

En réalité, ni l'actionnaire ni la société n'ont les attributs complets de la propriété. La société n'a pas le pouvoir de jouir puisque les dividendes vont aux actionnaires; elle n'a que le pouvoir d'exploiter. Elle n'a pas le pouvoir de disposer, puisque toutes les fois qu'une aliénation importante se présente, elle devra en référer aux actionnaires. . .

L'actionnaire n'a aucune liberté de jouir ou de disposer; ses pouvoirs sont des plus limités. Il y a même des cas où ils sont complètement nuls: quand il n'a pas le nombre voulu d'actions pour assister à l'assemblée générale. . . Sa propriété est telle qu'elle ne comporte jamais la possession. . . L'actionnaire n'est pas un propriétaire. . . L'entreprise, complexe de matériel et d'hommes, est exclusive de possession; ce qui entraîne qu'il n'y a pas de propriété valable de l'entreprise. . . Les réalités économiques ne correspondent plus au contenu juridique. . .⁹

- (7) *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution, Washington, 1945.
- (8) *The Big Change*, Harper & Brothers, New York, 1952, pp. 234-258.
- (9) Hubert Multzer, *La propriété sans le vol*, Ed. du Seuil, Paris, 1945.

Ces longs extraits ont le mérite de nous indiquer la gravité du problème de la propriété et de l'autorité au sein de l'entreprise coiffée d'une société anonyme. Si, comme on l'entend dire souvent, c'est parce qu'ils sont propriétaires que les apporteurs de capitaux élisent un conseil d'administration qui à son tour désigne le chef effectif, qui, finalement, délègue une partie de ses pouvoirs à ses subordonnés, on peut se poser des questions sur la solidité de ce fondement exclusif, surtout en regard des exigences du bien commun.

* * *

En possession de ces renseignements sur la nature et le fondement de l'autorité, nous pénétrerons maintenant à l'intérieur de l'entreprise pour y faire les applications très pratiques qui s'imposent.

LES CONDITIONS D'EFFICACITE DE L'AUTORITE DANS L'ENTREPRISE

L'autorité, on l'a vu, est ce pouvoir qu'a le chef d'ordonner des activités diverses vers la réalisation du bien commun du groupement particulier qu'il dirige. Ce droit, est illusoire, s'il n'est pas efficace. Il ne suffit pas d'avoir le droit de commander: il faut savoir commander. Le chef doit pouvoir justifier par sa compétence l'autorité qu'il exerce.

Les qualités et le rôle du chef d'entreprise

L'autorité dans l'entreprise ne produira que peu de fruits si son titulaire ne possède pas l'art et la psychologie du commandement, s'il n'a pas de ses subordonnés une compréhension sympathique ni de son rôle une connaissance suffisante, alliée à un vif sens du devoir, à beaucoup de souplesse, de compétence, d'honnêteté et d'énergie. Bref, le droit à l'exercice de l'autorité ne dispense pas de ces qualités de l'esprit et du cœur sans lesquelles tout homme est terne, et toute fonction, médiocrement accomplie.

Le chef devra posséder l'art de *coordonner* les activités de ses subordonnés et les différentes parties du travail. Il ne suffit pas en effet d'appliquer plusieurs activités à la même tâche; il faut encore faire tendre tous les efforts vers un but commun. C'est là la fonction primordiale, exclusive du chef.

Le chef devra encore *prévoir*. Il lui faudra formuler les objectifs de l'entreprise, fixer les grandes lignes de la politique administrative, prévoir les méthodes à utiliser et les difficultés qui peuvent surgir, les besoins qui vont se présenter et les solutions à apporter.

Le chef doit savoir *organiser* efficacement la marche de son entreprise; c'est à lui qu'il revient de diviser le travail dans les divers services, au moins dans les grandes lignes, et d'établir solidement la structure formelle de l'autorité et des opérations.

Le chef, naturellement, doit *commander*. Il doit savoir ce qu'il veut, et savoir l'expliquer clairement. C'est du chef qu'originent les instructions — ou l'approbation des instructions — de caractère général ou parfois spécifique, les décisions à long terme, par exemple sur les modifications dans la quantité, le rythme ou l'outillage de la production. L'ordre qu'il donne doit être précis, et correspondre à la capacité physique ou mentale de l'exécutant; il doit parvenir au subordonné par le truchement régulier, sans passer par-dessus la tête d'aucun des membres de la hiérarchie, dont le nombre doit être aussi petit que possible. Chaque exécutant doit être atteint directement par l'ordre, et doit avoir la preuve que l'ordre est authentique; de toute façon, il acceptera l'ordre de meilleur gré s'il a participé, ne fût-ce qu'indirectement, à son élaboration, et s'il le juge compatible avec son intérêt personnel et sa conception des objectifs de l'entreprise.

Le chef doit aussi *contrôler*, surveiller l'exécution du travail, inspecter, vérifier, déceler les erreurs, attirer l'attention des responsables sur la cause de ces erreurs et sug-

gérer des remèdes. Le contrôle doit être opportun, et doit être suivi de sanctions s'il y a lieu.

Le chef doit *choisir* avec soin ses collaborateurs immédiats, et assez souvent des membres du conseil d'administration.

C'est au chef qu'il revient également d'*informer* le conseil d'administration, s'il y a lieu, de même que ses subordonnés et le public, et de *s'informer* des attitudes de ces personnes. C'est le problème des communications.

Bref, le chef devra être un surhomme, comme Henry Ford qui se vantait de s'occuper de tout personnellement et de ne point avoir dans ses usines de claires délimitations entre les différentes fonctions, s'il n'a pas l'art d'organiser minutieusement son travail et celui de ses subordonnés, s'il ne sait pas distribuer les responsabilités et déléguer l'autorité correspondante.

Diffusion de l'autorité

La délégation du pouvoir d'entreprise à partir du chef ou de la haute direction n'obéit pas à des lois bien déterminées. Nous pouvons cependant, à partir de la pratique courante dans les grandes entreprises, faire à ce sujet quelques remarques.

Les subordonnés immédiats du grand chef ont de plus en plus fréquemment l'occasion d'*amorcer* des décisions sur des points importants, comme les projets d'expansion, la fabrication de nouveaux produits, l'introduction de nouvelles techniques. Le pouvoir d'*approuver* de telles décisions, toutefois, reste davantage l'apanage du chef.

De plus en plus fréquemment, ce sont des groupes, et non des individus, qui usent du pouvoir de décision. On peut distinguer ici deux catégories de comités: le comité de *direction générale*, formé du chef des opérations et de ses aides, qui règle presque toutes les questions impor-

tantes; et les divers comités « *fonctionnels* », v. g. de production, de génie, des ventes, qui ne détiennent qu'un pouvoir de décision limité.

D'autre part, un grand nombre d'agents se partagent l'autorité dans l'entreprise. On note la diffusion *verticale*, par laquelle le chef, assisté de son état-major (*staff*) prend une décision qui est transmise par tous les intermédiaires jusqu'au bas de l'échelle, au travailleur du rang dont c'est la tâche d'exécuter. Au point de départ, la décision a un caractère plutôt général; à mesure qu'elle descend vers l'exécutant, on l'interprète, on la précise et on l'adapte. On remarque d'autre part la diffusion *horizontale* de l'autorité. Il n'est pour ainsi dire pas d'agent qui soit l'homme d'une seule fonction; et le nombre de ses fonctions croît avec les responsabilités qu'il assume. Au même niveau de hiérarchie, le service de sécurité, par exemple, n'est pas indépendant du service technique.

Une autre distinction s'impose, en ce qui touche la répartition de l'autorité, entre les services d'action directe (*line*) et les services d'état-major (*staff*). Les premiers, comme on le sait, ont la responsabilité immédiate de la production et détiennent une autorité correspondante; ils constituent l'épine dorsale de l'entreprise, et c'est par eux que les ordres sont transmis ou reçus. On aura ainsi le chef, avec ses principaux lieutenants ayant autorité sur les chefs d'atelier ou de département, qui commandent aux contremaîtres et ces derniers aux chefs d'équipe et aux travailleurs. Dans les services d'action directe, les décisions quotidiennes portant sur la bonne marche des opérations sont de plus en plus fréquemment déléguées. Par exemple, des chefs subalternes auront souvent l'occasion de *suggérer* des modifications quant aux prix et aux modifications des produits, à la publicité, aux achats et aux ventes; l'approbation de ces décisions, cependant, leur sera plus rarement confiée.

Les services d'état-major (*staff*) sont des services fonctionnels. Tel département, par exemple, s'occupera.

pour toute l'entreprise et à tous les niveaux de la hiérarchie, des problèmes de droit, de comptabilité, de génie, de relations industrielles, de personnel ou de quelque autre « spécialité » que ce soit. Cette formule a l'avantage de libérer les chefs des opérations (*line*) de certaines tâches extérieures à la production technique pour lesquelles ils sont mal préparés. Elle crée cependant de nombreuses difficultés, car l'autorité des professionnels (*staff*) est généralement fort mal définie, ce qui entraîne avec les détenteurs ordinaires de l'autorité à tous les niveaux des conflits fréquents. Ce n'est que par l'éducation graduelle des intéressés et par une définition précise des pouvoirs de chacun que les difficultés s'aplaniront.

On constate, dans le cas des services d'état-major (*staff*), une délégation plutôt restreinte des pouvoirs du grand chef. Ce dernier tient à conserver intact son pouvoir de décision dans les questions de finance (structure, réinvestissements, obtention de capitaux), de droit et de relations industrielles. Dans le domaine des relations extérieures, la délégation du pouvoir est d'ordinaire un peu plus généreuse.

L'état-major a d'abord un rôle de conseil, de coordination et de contrôle; il vise à faciliter la tâche de la hiérarchie. Il lui arrivera, par exception, de gérer des services, et dans ce cas participera directement au pouvoir de direction (exemple: le directeur du personnel qui dirige le personnel d'un *cafeteria*). Enfin, en de très rares cas, et en l'absence de l'autorité compétente, des membres de l'état-major donneront des ordres aux chefs des opérations (*line*).

Il est temps de repenser le rôle des membres de l'état-major; selon nous, on a eu tort d'en faire un groupe lointain, impersonnel, renfermé, expert, bon pour la consultation mais inefficace dans l'action.

Le rôle des agents de maîtrise

Les agents de maîtrise (contremaîtres et chefs d'équipe), occupent une position assez peu commode. Aux

yeux des travailleurs du rang, et en vertu de la délégation de pouvoirs du chef, l'agent de maîtrise, c'est le « patron » ; pourtant, il est un salarié comme tous les autres travailleurs. Il n'a généralement d'autorité que sur une partie du personnel, et d'action que sur une part de la fabrication, qu'il devra préparer, surveiller, diriger et contrôler avant de faire son rapport à ses supérieurs. Sa tâche est d'assurer la production, dans son secteur particulier. A ses connaissances techniques il doit ajouter l'art du commandement. Ses problèmes se compliquent quand il se frotte aux délégués syndicaux et doit mettre en pratique la politique syndicale de son entreprise. Il sent confusément que son autorité lui échappe, qu'il n'est que l'ombre de ce qu'il était il y a quinze ou vingt ans, et songe à abandonner la tâche ou à se syndiquer. En cette conjoncture, il est urgent que la haute direction confesse ses manquements, forme davantage ses contremaîtres à leurs responsabilités nouvelles, sache reconnaître la valeur de leur travail et explicite la nature de leurs relations dans l'entreprise.

* * *

Nous terminons ici l'étude des conditions d'efficacité de l'autorité dans l'entreprise, pour nous engager dans notre troisième et dernier point, les conflits d'autorité dans l'entreprise syndiquée.

LES CONFLITS D'AUTORITE DANS L'ENTREPRISE SYNDIQUEE

S'il existe dans toute entreprise, parce que composée d'hommes, des problèmes d'autorité et de liberté, il faut reconnaître que, dans l'entreprise syndiquée, les conflits de pouvoir ont plus de chances d'éclater à ciel ouvert, plutôt que d'être latents, comprimés jusqu'à l'éventuelle explosion. Le syndicalisme, croyons-nous, aura rendu un fier service à l'entreprise en canalisant griefs et mécontentements, en donnant une expression aux revendications des travailleurs du rang. Le mécanisme de la négociation collective a fonctionné de telle façon que, de plus en plus, les travailleurs ont obtenu droit de regard sur un bon nom-

bre de points touchant les conditions de travail. Cette promotion ouvrière, cette accession à des responsabilités nouvelles est bien dans la ligne de l'intégration à l'entreprise, que les travailleurs, être humains, libres et intelligents, désirent aussi étroite, aussi complète que possible. Mais justement, s'écrient certains patrons, les travailleurs ne sont pas raisonnables, ont des exigences illimitées, et agissent de telle sorte que nous ne sommes plus maîtres chez nous! Nous posons donc la question: Y a-t-il des limites en ce domaine?

Les prérogatives patronales ou directoriales

D'autres, avant nous, ont cherché la réponse à cette question du « droit de gérance » efficace. Lors d'une conférence de directeurs de compagnie et de représentants syndicaux réunis en 1945 à la demande du président Truman, les représentants de l'industrie, conscients qu'il était temps de mettre un terme aux incursions syndicales dans « leur » domaine, soumièrent aux chefs syndicaux présents, pour acceptation, une liste d'une trentaine de prérogatives directoriales — entre autres, les décisions en matière de financement de l'entreprise, de vente des produits, de standards de production, d'outillage, de sélection, de promotion, de permutation, de discipline — qui ne devraient plus désormais être discutées par le syndicalisme; une autre liste contenant l'énumération de « droits » qui pouvaient s'exercer unilatéralement par la direction, mais qui pouvaient donner prise à un grief; enfin, une dernière liste — salaires, heures et conditions de travail — délimitait, selon la pensée patronale, le champ de la convention collective.

Cet effort de délimitation ne connut pas le succès, car les représentants de syndicat s'y opposèrent dans les termes suivants: « L'expérience acquise au cours de nombreuses années indique qu'à mesure que grandit la compréhension mutuelle, ce qui est aujourd'hui la responsabilité de l'une des parties peut fort bien devenir demain la responsabilité conjointe des deux parties ».

C'était une autre façon d'indiquer que la négociation collective n'est pas un vague rite annuel autour de ques-

tions bien délimitées, mais bien un véritable mode de gouvernement de l'entreprise et de l'industrie, dont les règles peuvent varier d'une année à l'autre au rythme de l'évolution économico-sociale et du consentement des deux parties en présence. Penser la négociation collective en termes de restrictions et de limitations des droits et pouvoirs de l'autre partie, voilà qui peut s'expliquer par le climat actuel des relations industrielles, mais qui ne correspond pas à l'esprit du régime de la convention collective et à la réalité attentivement observée.

Il ne s'agit pas, dans le cas du syndicat, de rétrécir le champ de l'autorité unilatérale du patron ou de la direction, mais bien plutôt de pénétrer à son tour dans ce champ pour participer au processus de décision. Le premier point de vue — limitatif — suggérerait que seule la direction peut avoir autorité dans l'entreprise, et que l'incidence du syndicalisme ne fait que compliquer et limiter la portée des décisions pratiques de la direction, au même titre que l'opinion publique, l'intervention de l'Etat en matière économique et sociale, les goûts du consommateur, les limites imposées par le grand capitalisme financier ou par les ententes professionnelles — cartels, associations patronales — les exigences des fournisseurs, le contrôle exercé par le conseil d'administration, les impératifs de la concurrence, et ainsi de suite.

Vers la démocratie industrielle

Le syndicat appuie son argumentation sur un principe bien démocratique, qu'il entend faire passer du plan politique au domaine économique: dans toute société constituée d'hommes libres, tous ceux qui vont être touchés par une décision devraient avoir part à son élaboration. A défaut de quoi, s'empresse-t-on d'ajouter, l'application de la décision pourrait bien n'être pas tellement efficace!

La direction raisonnera généralement de la façon suivante: l'autorité ne saurait être divisée; si l'on accepte la participation syndicale à la gestion, on manque à ses devoirs à l'endroit de l'actionnaire-propriétaire, on introduit

dans la direction de l'entreprise des longueurs et des pesanteurs indues et on risque la vie même de l'entreprise.

Il ne faut pas oublier que tout gouvernement démocratique a ses lourdeurs et ses pertes de temps. D'autre part, dans la pensée encore peu articulée du syndicalisme, c'est le cadre dans lequel s'exercera l'autorité efficace de la direction qui doit être l'objet d'une commune détermination; en d'autres termes, une fois prises les décisions fondamentales, il reste à l'autorité directoriale tout le domaine des réalisations pratiques, des applications de ces politiques générales. Le syndicat aurait mauvaise grâce à vouloir se substituer au chef et alourdir son action dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.

On semble d'ailleurs savoir, chez les chefs syndicaux, que la participation à la gestion doit être un processus lent, patient et méthodique, si elle doit être profitable à tous les membres de l'entreprise.

La participation à la gestion: évolution et faits

Au début, ce pourra être une participation ouvrière passive, ou consultative. On établira soigneusement le mécanisme de la consultation: boîtes à suggestions, rencontres, discussions, comités de coopération industrielle, comités mixtes de production, et enfin toute la gamme des sous-comités: sécurité, loisirs, formation professionnelle, santé et hygiène, cafetaria, analyse des tâches, bonne entente, communication, suggestions, absentéisme, etc. Ces comités consultatifs n'auront du succès et ne se maintiendront que s'ils exercent sur les décisions de la direction une influence efficace, même si elle n'est pas contraignante.

Dans un autre domaine, les travailleurs pourront s'assimiler à des propriétaires en achetant des parts de l'entreprise et en participant d'une façon plutôt théorique que pratique à sa gestion: c'est l'actionnariat ouvrier.

Dans certains pays d'Europe, notamment en France, en Hollande et en Belgique, la loi oblige depuis quelques

années à la création d'un comité d'entreprise dans toute entreprise qui compte cinquante ouvriers ou plus. Elle prescrit, pour les ouvriers, la gestion des oeuvres sociales, et le contrôle de la gestion et la collaboration sur le plan technique et économique. Cette imposition légale a peut-être précédé de trop loin l'évolution des moeurs, au lieu de venir la sanctionner. Il manque toujours à la plupart des patrons la préparation psychologique, et aux ouvriers la formation économique, conditions nécessaires du succès de ces comités, de sorte qu'au lieu du dialogue, on y rencontre plus souvent le duel.

On accepte donc de plus en plus, dans la pratique, la co-gestion en matières *sociales* ou mixtes, *i. e.* mi-sociales et mi-économiques. C'est déjà un grand pas de franchi, car cette co-gestion — pouvoir délibératif à *voix égale* — porte sur les conditions de vie et de travail du personnel: embauchage et licenciement, apprentissage, salaire et durée du travail, services sociaux, hygiène et sécurité, certaines règles de promotion ouvrière, etc.

La participation à la gestion — et à plus forte raison la co-gestion — se pratique moins dans les domaines *technique* — outillage, locaux, méthodes de travail, procédés de fabrication, apprentissage technique — et *économique* et financier — achats, ventes, prix des produits, capitalisation, fisc et douane, rémunération du capital, amortissement et réserves, stocks, bilan.

La participation à la gestion: les principes

Sur le plan des principes maintenant, que penser de la co-gestion, ou simplement d'une participation mitigée à la gestion de l'entreprise? Les enseignements pontificaux affirment la légitimité du contrat de travail pur (salarial) comme celle du contrat de société. Mais, comme dit Pie XI,¹⁰ « il est plus approprié aux conditions présentes de la vie sociale de tempérer quelque peu, et dans la mesure du possible, le contrat de travail par des éléments empruntés au contrat de société ». . . Les ouvriers et employés ont été

(10) *Quadragesimo Anno*, 15 mai 1931.

appelés à participer en quelque manière à la propriété de l'entreprise, à sa gestion ou aux profits qu'elle rapporte ».

Mais, de souligner Pie XII,¹¹ « On ne serait pas . . . dans le vrai en voulant affirmer que toute entreprise particulière est par sa nature une société, de manière que les rapports entre participants y soient déterminés par les règles de la justice distributive, en sorte que tous indistinctement — propriétaires ou non des moyens de production — auraient droit à leur part de la propriété ou tout au moins des bénéfices de l'entreprise. . . Le propriétaire des moyens de production . . . doit rester maître de ses décisions économiques ».

En d'autres termes, on ne peut invoquer le droit naturel pour appuyer ses aspirations à la co-gestion. Mais, comme l'écrit l'abbé Gérard Dion, « du fait qu'une chose n'est pas requise par le droit naturel, on ne peut pas en conclure qu'elle soit contre le droit naturel ». ¹² On peut donc viser à la co-gestion comme à un idéal, en ne s'appuyant pas sur le droit privé et le bien privé de l'entreprise, mais sur l'intérêt public et les exigences d'un type de civilisation.

Citons enfin un passage du cardinal Frings, archevêque de Cologne, pour bien saisir les nuances qui s'imposent dans ce délicat domaine:

Quand (on) appelle la co-gestion un « droit naturel conforme à l'ordre voulu de Dieu », (on) entend par là une haute convenance naturelle à laquelle aucun principe ne permet plus de s'opposer dans l'état actuel de l'évolution. Quand on parle de droit de participation aux décisions en matière sociale et économique et dans les questions de personnel, cela ne veut pas dire que ce droit doive obtenir une ampleur égale dans

(11) Discours du 7 mai 1949, aux membres de l'Union Internationale des Associations patronales catholiques, réunis à Rome.

(12) « La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises », dans *Relations Industrielles*, septembre 1951, p. 105.

ces trois domaines, ni à plus forte raison qu'il doive être illimité dans chacun de ces trois domaines. Il faut que la direction de l'entreprise puisse régler en toute liberté les affaires courantes, si l'on veut que l'entreprise soit à même de fonctionner et qu'ainsi elle soit productive pour les employés également. Dans les sociétés anonymes, par exemple, on pourrait accorder un droit de co-gestion en matières économiques en admettant des ouvriers parmi les commissaires aux comptes; ailleurs, cette co-gestion pourrait se réaliser en fournissant au personnel davantage de renseignements sur le rendement. Avant tout, il faut que le personnel ait son mot à dire quand la question se pose de fermer une entreprise, ce qui met en jeu le gagne-pain de centaines et de milliers d'ouvriers. (*texte de mai 1949*).¹³

On voit donc que de nouvelles avenues s'ouvrent larges devant des modes d'exercice de l'autorité qui soient plus démocratiques et plus conformes à la dignité de toutes les personnes humaines qui animent l'entreprise.

Il importe à tous, patrons, ouvriers, gouvernants, sociologues, de penser ce problème de l'équilibre entre l'autorité, la liberté et l'efficacité sans préjugé et sans passion. Des réformes semblent s'imposer: elles doivent être patientes, lucides, et avantageuses pour toute la société. Les solutions proposées doivent se centrer sur l'homme, et répondre à des préoccupations sincères de justice et de charité. Un sain réalisme permettra de rejeter de son esprit ce qui n'est plus dans les faits, et de la réalité ce qui ne doit plus s'y trouver.

(13) Cité par l'abbé Gérard Dion dans « *La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises* », *Relations Industrielles*, septembre 1951, p. 101.

Le syndicat dans l'entreprise

MARC LAPOINTE

Afin de bien comprendre la nature, le rôle et la destinée du syndicalisme, il faut absolument se pencher sur sa source, ou raison d'être.

A—CROISSANCE DU SYNDICALISME

Le syndicalisme n'est pas un accident éphémère dans l'histoire du monde. Le syndicalisme se situe dans une époque de l'histoire du monde que l'on doit appeler l'époque du collectivisme, l'époque des relations de masses à masses, une époque qui suit l'époque de l'individualisme. Comme cette époque d'individualisme vers son déclin a dégénéré en des abus, tous les éléments de notre société sont maintenant attirés vers une réaction contraire, vers l'idée de la communauté à l'opposé de l'individualisme, une réaction d'ailleurs plus en conformité avec le grand principe philosophique que l'homme est essentiellement un être sociable. Dans le secteur qui nous occupe, les relations ouvrières, le syndicalisme est le fruit de cette réaction vers la vie communautaire. L'avènement du syndicalisme était aussi inéluctable que la loi physique qui veut que toute force développée dans une direction donnée, déclanchera inévitablement une force contraire qui équilibrera éventuellement la première.

Le système du libéralisme économique qui permettait à l'aurore, au pinacle et encore aujourd'hui, à l'individu-patron de concentrer tous les capitaux à sa guise et de développer son entreprise selon ses seuls désirs (si on excepte les lois de combines) et selon ses capacités et son ambition, a produit ce que l'on a appelé la révolution industrielle avec comme moteur la découverte de certaines sources d'énergie. Cette révolution industrielle a également amené rapidement la « Taylorisation » de la production — ou production en série.

Du côté de l'ouvrier autrefois artisan, cette révolution industrielle a complètement renversé les cadres de son existence et cela à plusieurs points de vue: Au point de vue économique, social voire même moral. En effet, dans certains cas par trop nombreux, l'ambition effrénée des capitalistes, née de cette révolution, a conduit à l'exploitation rationnelle et implacable de l'ouvrier au risque de créer et parfois en créant en pratique ce que l'on a désigné comme cette classe de parias: le prolétariat. Déjà, on entrevoit des implications politiques.

Pressuré d'un côté, l'individu ouvrier, sans défense devant cette nouvelle force, la grande entreprise moderne, se voyait par ailleurs attiser les convoitises et les ambitions quand il passait du rôle ouvrier au rôle consommateur des produits multipliés de cette industrialisation massive. Avec de meilleurs standards de vie miroitant devant les yeux, l'ouvrier voyait également le coût de la vie monter et cela à cause également des bouleversements sociaux créés par la révolution industrielle.

De ruraux on devait devenir urbains avec tout ce que cela comporte de dépenses supplémentaires. Les vieux moules de la famille subissaient des pressions destructives également avec la dispersion des membres et leur nécessité de travailler pour éviter la famine.

La relation qui existait, qui voire même, liait autrefois le maître avec ses artisans dans l'atelier, avait été complètement détruite et à sa place il y avait maintenant un vide, un vacuum pourrais-je dire; l'individu anonyme en face de la grande entreprise également anonyme.

La révolution industrielle et le libéralisme économique venaient de créer une force qui menaçait d'écraser la société. Le syndicalisme n'est autre chose que cette force opposée ou contraire de mon principe physique de tout à l'heure qui vient équilibrer le capitalisme: c'est-à-dire la concentration des capitaux et des moyens de production, dans d'énormes entreprises embauchant les ouvriers par centaines, parfois par milliers.

Toutes les personnes qui aujourd'hui voudraient vous faire croire qu'elles ont inventé le syndicalisme, s'arrogeraient un titre qui n'appartient qu'à l'évolution des structures de notre société, évolution dynamique et je le répète inéluctable. De même les employeurs qui s'imaginent pour un instant que le syndicalisme est une période qui passera, en seront quittes pour perdre leurs illusions. Le syndicalisme est aujourd'hui une nécessité parce qu'il remplit une fonction dans les structures sociales que nous avons voulu créer nous-mêmes et il ne pourra disparaître que lorsque sa nécessité disparaîtra, c'est-à-dire quand les structures sociales auront de nouveau évolué sur le chemin de leur destinée.

Le syndicalisme, plus lapidairement, n'est pas une évolution accidentelle, c'est une évolution *fonctionnelle*.

Le syndicalisme est né de la nécessité de redonner à l'ouvrier sa place dans la société et plus particulièrement dans son travail, à lui permettre de traiter avec son employeur sur une base d'égalité.

Et ceci nous permet de délimiter immédiatement la nature du syndicalisme du moins dans ses premiers stades. Malheureusement, dans notre pays, plusieurs patrons font qu'on en reste encore à ce stade. Le syndicat était à ses débuts et est encore partiellement sinon complètement dans plusieurs cas, un organisme de revendication et d'attaque.

L'époque qui s'achève était, je le répète, l'époque où l'on a vu l'apothéose de l'individualisme. Toutes les sphères de l'activité humaine étaient imprégnées de ce concept: la primordialité de l'individu et par conséquent de ses droits. C'est pourquoi même notre système juridique ne pouvait admettre le principe syndical, principe du groupement qui nécessairement par son action dans le domaine économique, restreint la liberté absolue de l'employeur-individu, de produire à sa guise, de rétribuer à sa guise, etc.

Le syndicalisme rencontra donc à sa naissance, l'hostilité, la haine, des lois contraires et l'incompréhension des

humains, des citoyens en général. Puis vint l'époque de la tolérance et enfin à cause du dynamisme invincible qui le poussait, le syndicalisme a atteint dans plusieurs pays y compris le nôtre et notre province, la reconnaissance.

Ici, il ne faudrait pas tout de même se congratuler trop vite.

Combien de patrons, combien de citoyens en autorité, méconnaissent encore le véritable caractère institutionnel du syndicalisme. Beaucoup trop. Par tous les moyens politiques, économiques et même juridiques, ils tentent de se débarrasser du syndicalisme. Au lieu de l'accepter et de le comprendre, au lieu de lui laisser jouer son rôle, au lieu d'aider à avancer sa maturité, on cherche constamment à le miner, à le détruire dans l'espoir que le jour approche où l'on pourra l'expulser complètement de nos structures. Grave erreur, erreur tragique, car on perpétue ainsi l'aspect agressif et revendicateur du syndicalisme. Alors même qu'il devrait être libre de développer toutes ses facultés et de donner la pleine mesure de son génie, on l'exaspère et on l'incite à la lutte.

B—LE SYNDICAT EST UNE INSTITUTION

Depuis quelques instants, j'emploie le terme « institution » en parlant du syndicalisme. Le syndicat a en effet acquis la nature d'une institution dans notre société.

a) Le syndicalisme est une institution juridique

Qu'il suffise pour s'en convaincre de repasser brièvement nos lois provinciales et fédérales. De groupements par leur nature même criminels en vertu du droit criminel, le syndicalisme est aujourd'hui capable par l'incorporation sous la Loi des Syndicats Professionnels, d'atteindre à l'entité légale de même stature que la corporation privée ou publique. En vertu de la Loi des Relations Ouvrières par le certificat émané de la Commission de Relations Ouvrières, l'Etat le rend maître et responsable des destinées non plus seulement de ses propres membres mais encore

de tous les employés d'un employeur avec toutes les obligations et les privilèges qui se rattachent à cette situation.

b) Le syndicalisme est une institution sociale

Ce qui plus est, le syndicalisme a été conduit rapidement dans l'exercice de ses devoirs à assumer de lourdes responsabilités sociales dont je reparlerai plus loin.

Pour le moment, permettez-moi d'insister de nouveau sur le fait que le grand malheur de nos jours dans le domaine des relations ouvrières consiste dans l'incompréhension de trop d'employeurs. Ils ne se rendent pas compte que le syndicat est devenu une institution reconnue par nos lois, accepté dans nos structures sociales et que seules la compréhension, l'acceptation et la sincère collaboration permettront au syndicalisme de remplir ses obligations et de n'être pas uniquement un instrument de lutte, d'attaque et de revendication. A cela il faut nécessairement ajouter que le syndicalisme devra pour sa propre part, évoluer suffisamment pour demeurer digne des privilèges attachés par la société à son caractère institutionnel.

c) Le rôle du syndicat dans l'entreprise en ce qui concerne la production

Le syndicat devenu par le truchement du mandat et par la délégation, co-partenaire du capital dans la production des biens, s'est rapidement vu intéressé à ce problème. Quel a été le rôle du syndicalisme dans la production?

Son rôle premier a été d'humaniser la production. Ainsi par exemple, il a cherché à adoucir le travail des employés féminins, il a restreint les heures de travail, les semaines de travail, la production trop accélérée et il a insisté sur des périodes de repos, des vacances, etc.

Son action l'entraîne ensuite dans le domaine plus délicat de la rétribution dont doit bénéficier l'ouvrier à cause de sa production plus ou moins efficace. En poursuivant l'employeur afin de le forcer constamment à relever le ni-

veau des salaires pour leur faire refléter la prospérité de l'industrie et du pays, il a forcé ce dernier à défendre ses méthodes de production, à les discuter avec le syndicat et parfois à accepter des suggestions très pratiques. De plus, ce souci constant de faire profiter l'ouvrier davantage des fruits de son labeur, a été un facteur de stimulation pour le génie inventif de l'employeur. Ainsi le syndicat est responsable en grande partie pour les progrès technologiques remarquables dans l'industrie. L'employeur a dû analyser d'une façon plus rationnelle encore les moyens de production qui tout en respectant les droits et les pressions du syndicat, lui permettaient de continuer à produire compétitivement et avec une marge de profit assez intéressante pour retenir les bailleurs de capitaux. Evaluation des tâches, systèmes de mérite, plan de boni de production, *wage incentive plans*, etc., toutes ces nouvelles techniques sont indirectement et en partie le résultat de la venue du syndicat dans l'usine.

L'employeur a donc dû négocier ces systèmes avec le syndicat et par le fait même si ce dernier est un syndicat mûr et responsable car il en est d'irresponsables, s'il accepte une entente sur ce plan, il se fera un devoir de vendre le principe à ses membres. Résultat: le syndicat devient un facteur éducationnel et par là même il participe à un rendement supérieur dans la production.

Le syndicalisme a également fait beaucoup pour régulariser et niveler la compétition abusive et assainir l'industrie en faisant disparaître les compétiteurs malhonnêtes qui basaient une partie de leur marge de profit sur des conditions de travail inférieures à celle des compétiteurs de bonne foi. C'est ainsi que le syndicalisme doit recevoir en partie le crédit d'une production supérieure en qualité, parce que plusieurs employeurs afin de conserver le marché à l'encontre de producteurs moins généreux pour l'ouvrier, ont dû rechercher la compétition qualitative.

Ceci laisse entrevoir une autre facette du rôle du syndicat dans la production, facette qui regarde le futur. Le

syndicalisme ignorant autrefois des techniques de production, a dû rapidement se munir d'experts dans le domaine afin de négocier intelligemment avec les patrons et il passe maintenant parfois du rôle passif au rôle actif et il pourrait fort bien un jour, non seulement suggérer dans ce domaine, mais même demander une responsabilité égale à celle du « management » dans la détermination des processus et des techniques de production.

Le syndicalisme peut et devrait également constituer un facteur d'harmonie et de stabilité dans l'entreprise.

En effet, anxieux par ses organismes intra-entreprises de surveiller l'application de la convention collective et d'assurer le respect des droits de l'ouvrier, le syndicalisme a rapidement développé un système de canalisation des mécontentements, une soupape de sûreté pour ainsi dire qui joue aussi bien à l'avantage de l'employeur qu'à celui des ouvriers. D'une part l'employeur se voit déchargé et exonéré d'une foule de griefs que le syndicat responsable, par le truchement de ses comités de griefs, passe au crible et élimine d'une façon beaucoup plus agréable pour l'ouvrier que si c'était l'employeur lui-même qui devait intervenir. D'autre part, les membres se sentant plus protégés, rendent mieux. Toute la surveillance et la distribution du travail ont été améliorées par l'introduction du syndicat dans l'entreprise.

Malheureusement encore aujourd'hui, plusieurs employeurs s'imaginent que les qualités primordiales chez le bon contremaître sont les muscles protubérants et la voix de stentor. Mais par ailleurs d'autres compagnies ont compris que la distribution et la surveillance du travail constituent un délicat problème de relations et de psychologie humaines et elles ont maintenant adopté une politique de sélection, d'éducation et d'entraînement des contremaîtres. D'ailleurs ils ont trouvé un réservoir merveilleux de contremaîtres éduqués par les syndicats et des experts dans la manipulation des hommes dans la personne des *stewards*. Le syndicalisme a donc été un facteur d'amélioration des

relations humaines, de la surveillance et de la direction de la main-d'oeuvre dans les usines.

Le syndicat a également été un facteur de stabilisation dans l'entreprise avec un résultat direct sur la production. En effet, il suffit de se souvenir de la situation qui prévalait dans l'industrie avant que les cédules de salaires, les évaluations de tâches, les classifications ne soient négociées par le syndicalisme; les jalousies, les passe-droits, le mystère des variations de salaires pour la même occupation, etc. Incidemment encore le syndicalisme a été un facteur d'amélioration en ce qui concerne les promotions et la sélection du personnel, indirectement peut-être, mais un facteur quand même et ceci à cause des négociations des plans de séniorité et promotion. C'est ainsi que le syndicalisme est un facteur de protection pour le patron contre lui-même, entre ses employés et contre ses représentants.

La constante surveillance du syndicat pour corriger des injustices possibles dans les cas de promotions, a signifié pour l'employeur une application plus intense dans le choix judicieux de ses subalternes. De même les clauses précises de séniorité en ce qui concerne les « lay-offs » ont nécessité la création de meilleurs services d'embauchage, plus circonspects dans la sélection des ouvriers et par conséquent une production plus sûre et moins de « turnover » dans le personnel et d'interruptions dans la production en ont résulté.

Sans doute le syndicalisme a également été un facteur de plus grande justice dans l'entreprise et par conséquent de meilleur rendement chez les ouvriers satisfaits.

d) Le syndicalisme et son rôle social

Le syndicalisme a également dans le domaine social à la faveur des négociations collectives, été entraîné à exercer une grande influence dans le remplacement et la création des normes et structures sur lesquelles s'appuyaient l'ouvrier artisan autrefois.

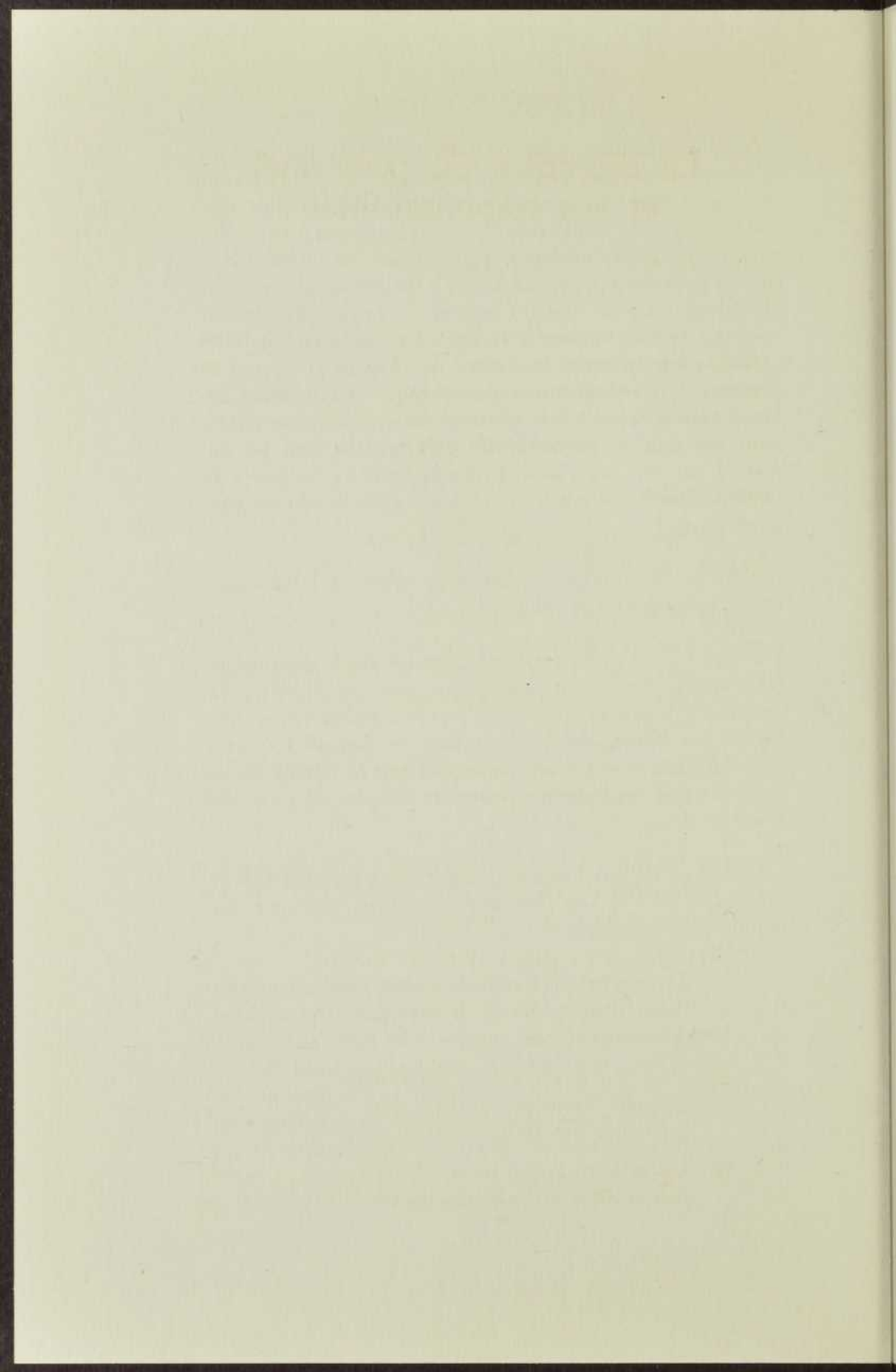
Le syndicalisme a été un facteur d'éducation chez les membres, éducation à tous les points de vue. A la faveur des négociations les membres et leurs délégués plus spécialement se sont rendu compte ou commencent à se rendre compte que le problème de la production est un problème qui les intéresse vitalement et ils s'y mêlent de plus en plus avec des études sur tous ses aspects. Les problèmes économiques des marchés, de la compétition, de la comptabilité et de l'administration financière que l'employeur sous la pression des revendications doit invoquer en légitime défense, commencent à être étudiés. Le syndicalisme suscite dans son sein ou s'attache des experts dans tous les domaines qui font que l'ouvrier aborde tout le problème économique avec ses réactions sociales avec beaucoup plus d'intelligence.

Le problème aigu du logement urbain a forcé également l'attention du syndicalisme.

Celui de la vieillesse, de la retraite, de la sécurité sociale tombe également maintenant sous ses études. La maladie industrielle ou autre, l'accident industriel, le problème des loisirs, etc., voilà autant de domaines sociaux dans lesquels le syndicalisme se voit par le fait même de son caractère institutionnel entraîner de plus en plus profondément.

Ne va-t-on pas jusqu'à spéculer dans certains milieux syndicaux sur l'opportunité de réformes de structures économiques et sociales?

Mais pour revenir au rôle du syndicalisme dans l'entreprise et dans la production, le syndicat est singulièrement bien posté pour jouer tous les rôles que j'ai soulignés brièvement plus haut, mais le syndicalisme-institution ne fournira sa pleine mesure qu'en autant qu'il sera accepté comme tel par le patronat et la société et en autant qu'il trouvera en lui-même tous les éléments nécessaires de responsabilité.



La direction du personnel et ses responsabilités

T. P. DALTON

Le fait de retracer les origines des relations patronales-ouvrières pourrait constituer à lui seul le sujet d'une causerie. Je me contenterai, toutefois, de dire que depuis le commencement de cette soi-disant ère industrielle on a toujours senti le besoin pressant de ces relations.

HISTORIQUE

La direction du personnel a évolué avec les années. Au début il y avait

- (1) le stade de la *barbarie* dans les relations industrielles comme dans toutes les autres sphères de la vie. Sous ce régime tous les concurrents étaient des ennemis et devaient être détruits. C'était la loi du plus fort.
- (2) Ensuite il y eut l'époque de l'*esclavage* dont le but était de conquérir et d'assujettir ses semblables.
- (3) Survint ensuite le régime de l'*asservissement* où l'ouvrier devait servir pour une considération donnée et n'en plus demander davantage.
- (4) Nous avons connu après le régime du *bien-être* qui prévoyait que l'ouvrier devait être secouru lorsqu'il était dans le besoin sans trop se soucier des causes de son état.
- (5) Puis vint le régime du *paternalisme* où le patron décidait lui-même jusqu'à quel point il devait prodiguer ses égards à ses employés.
- (6) On en est ensuite venu au concept de la *participation* dans les relations industrielles. Dans cet

esprit, l'employé est considéré comme étant à même de faire sa quote-part et d'aider au progrès de l'entreprise.

- (7) Une autre idée est celle de la *fiducie* (trusteeship) où le patron est tout simplement un délégué qui administre au profit des autres des biens qui ne lui appartiennent pas.
- (8) Finalement, il y a l'ère de la *prévoyance* (statesmanship) dans les relations industrielles. C'est le système qui consiste à reconnaître les capacités méconnues de son semblable, et cela devient la responsabilité du patron de voir à ce que cette compétence se développe à son maximum.

Il me semble qu'il serait opportun pour nous tous qui occupons des postes de commande, particulièrement dans l'administration du personnel, de jeter un regard en arrière et de faire le point afin d'établir où nous en sommes en ce qui a trait à ces huit différentes étapes des relations patronales-ouvrières. Assurément la plupart d'entre nous avons franchi les trois premières étapes mais, après cela, il se peut que quelques-uns aient de la difficulté à déterminer s'ils sont encore au stade du *bien-être*, du *paternalisme*, de la *participation* ou de la *fiducie*. Bien peu prétendront qu'ils ont atteint l'étape de la *prévoyance* mais cela devrait être l'objectif vers lequel tous nos efforts devraient tendre, et c'est là que le directeur du personnel peut être des plus utiles.

Mais je devais aujourd'hui vous parler de la *direction du personnel et ses responsabilités*. Voilà ce qui m'a été assigné. Tel qu'on l'entend de nos jours, la direction du personnel est une nouvelle profession. Comme je vous l'ai souligné au début, les relations patronales-ouvrières ont toujours existé sous une forme ou sous une autre, que ce soit sous la forme du *bien-être*, de la *participation*, du *paternalisme*, etc.

Antérieurement à la formation des services du personnel, tels que nous les connaissons de nos jours, les fonc-

tions relatives au personnel étaient remplies à divers degrés par un certain nombre de personnages officiels dans une compagnie déterminée. On a vu un chef de service s'occuper de l'embauchage, un autre qui avait charge de l'assurance collective, la discipline était administrée au gré de surintendants de différents grades, tandis que maints chefs de services déterminaient les salaires sans trop se préoccuper de les coordonner. Au fur et à mesure que les compagnies ont pris de l'importance et que leurs administrateurs ont reconnu la nécessité de coordonner leurs systèmes sur le personnel, la tendance a été d'établir des services spécialisés du personnel. Un autre facteur qui a contribué au développement des services spécialisés du personnel est, sans contredit, l'expansion du mouvement ouvrier et l'introduction de la négociation collective sur une grande échelle, tout particulièrement après le deuxième conflit mondial.

La profession de directeur du personnel étant relativement nouvelle, il n'est pas étonnant que si peu de personnes en connaissent réellement les attributions. D'ailleurs, ses devoirs peuvent varier suivant l'importance de chaque compagnie et la nécessité d'un service du personnel. Toutefois, il est clair qu'on a trop souvent mal interprété le titre de directeur du personnel. Certaines gens envisagent cette fonction comme étant celle de celui qui interview les futurs employés et rien de plus, alors que d'autres lui attribuent tous les pouvoirs. Pour d'autres, le directeur du personnel est un individu qui visite les bureaux et les usines et qui corrige et encourage les employés à leur travail. Toutes ces notions sont évidemment fausses. Mais alors quelles sont donc les fonctions du directeur du personnel?

Le service du personnel est essentiellement un service administratif donc totalement distinct des services de production. C'est par son intermédiaire que les fonctions de gestion générale dans l'administration des relations humaines convergent vers les chefs des autres services. Ces chefs de services transmettent les décisions de la direction

aux autorités inférieures qui les mettent en pratique. Je vous ferai remarquer que ces autorités inférieures, surintendants et contremaîtres (je l'espère) sont les véritables directeurs du personnel.

Un administrateur d'expérience s'est exprimé de cette façon sur ce point, et je cite:

« Quoique les experts dans le domaine du personnel aient une valeur inappréciable comme conseillers, les véritables dirigeants de l'administration de nos problèmes humains, ce sont les responsables de la production. Si la conception de l'organisation humaine, moderne et scientifique, doit s'intégrer au plan de l'autorité commerciale, il est nécessaire que ces responsables en fassent un sujet de prime importance. Ils ne doivent pas l'entendre comme une fonction ennuyante et d'imagination mais plutôt comme une fonction principale de leur occupation. Ces responsables sont après tout les facteurs d'influence qui déterminent la routine journalière de l'exploitation de nos usines et qui dirigent nos services de vente, du revenu et de l'administration. Ils doivent être complètement convaincus de l'importance de ces questions avant qu'aucun progrès notoire ne soit réalisé sur une grande échelle ».

Il est essentiel que les responsables de la production envisagent le fait qu'ils dirigent des êtres humains et non des machines. Le directeur du personnel doit prendre soin de ne pas s'attribuer les devoirs des préposés à la production dans l'administration des relations humaines. Par contre, certains chefs de production essayent de faire retomber leurs responsabilités sur le service du personnel. Parfois, ils négligent ou refusent même d'utiliser les services des membres du service du personnel. Lorsque ces cas se présentent, l'élément humain ne reçoit évidemment pas une attention adéquate et l'efficacité de l'entreprise en souffre.

La responsabilité première qui incombe au service du personnel est de coordonner les directives et les activités qui impliquent les relations avec les employés. Plus précisément, le service du personnel doit entreprendre de remplir un certain nombre de fonctions, entre autres:

1. Elaborer des lignes de conduite et développer la technique qui permettront de recruter et de choi-

sir efficacement les employés et de les placer avec avantage.

2. Etablir les classifications et les descriptions de tâches nécessaires qui faciliteront le travail de sélection et de placement.
3. Déterminer un code de procédure en ce qui concerne la promotion et la sauvegarde de la santé, du bien-être physique, du confort et de la sécurité des employés.
4. Stimuler l'intérêt de l'employé vis-à-vis de son travail et de sa compagnie.
5. Favoriser l'essor de conférences conjointes entre les représentants des ouvriers et les représentants de la direction concernant les problèmes d'intérêt commun et général.
6. Promouvoir de précieuses initiatives ainsi que des moyens de réalisation afin d'assurer la formation des administrateurs, surintendants et autres cadres d'employés.
7. Développer une méthode pratique de permutations, de promotions et de mise à pied.
8. Créer une procédure efficace pour la présentation et le règlement des griefs.
9. Etablir, au sein de l'organisation, des moyens de communications dans les deux sens entre la direction et les employés.
10. Représenter la compagnie au cours de la négociation des conventions collectives.
11. Exposer ou aider à exposer la situation de la compagnie au cours de litiges et de griefs individuels ou collectifs en vertu du contrat collectif.
12. Assumer la responsabilité de l'interprétation et de la mise en pratique des dispositions du contrat collectif.

13. Conseiller et aider les autres services à bien comprendre les attitudes, méthodes et directives particulières au personnel, et à les mettre en pratique.
14. Analyser les facteurs de découragement qui s'établit par les absences répétées, le très grand nombre d'accidents ainsi que la gravité de certains accidents, et le rendement inférieur de production.
15. Prendre l'initiative nécessaire au développement d'une coordination efficace de toutes les attributions du personnel.
16. Encourager, au plus haut degré, la corrélation de toutes les activités départementales qui affectent en quelque sorte les relations du personnel.
17. Être à la disposition des employés pour les conseiller d'une manière adéquate.
18. Etablir un système d'administration des salaires.

Pour s'acquitter de toutes ces fonctions et des autres qui en découlent, l'organisation du service du personnel doit comprendre plusieurs divisions, telles que les relations industrielles, la santé, la sécurité, la formation, l'embauchage, les services généraux, les registres, toutes sous la juridiction du directeur du personnel. L'organisation interne du service du personnel doit servir d'exemple aux autres services par son efficacité, sa bonne conduite et ses excellentes relations avec les employés. On juge très souvent une compagnie par son service du personnel et c'est incontestable dans le cas des postulants. La première impression est toujours celle qui reste imprégnée dans la mémoire.

Voilà ce service du personnel que je préconise. Le directeur du personnel a la charge de toutes ces divisions et lui-même est responsable au chef de l'entreprise. Je suis d'avis que dans une entreprise moyenne, employant de trois à cinq mille personnes, le service du personnel devrait comprendre approximativement un membre pour chaque 125 personnes.

Lorsqu'une compagnie décide de former un service du personnel, on peut présumer que c'est dans le but de développer de bonnes relations patronales-ouvrières ou encore de conserver et d'améliorer les relations actuelles. Malheureusement, tel n'est pas toujours le cas. Certaines compagnies sont reconnues pour avoir institué des services du personnel dans l'unique but de créer une attitude négative et défensive vis-à-vis de leur union. C'est peut-être la plus grande erreur de certains administrateurs et c'est ce qui a porté certains syndicats à ne pas respecter et à se méfier du directeur du personnel et de son service, et même à critiquer leurs agissements. Le directeur du personnel qui se trouve dans cette position a toute ma sympathie. Afin que le directeur du personnel puisse moralement et convenablement s'acquitter de ses fonctions, la direction doit lui faciliter une ambiance appropriée. Lorsqu'un service du personnel est institué pour un motif autre que le désir d'établir de bonnes relations patronales-ouvrières, ou de les conserver ou les améliorer, ces relations seront éventuellement désorganisées.

Le directeur du personnel doit posséder la confiance et l'appui illimités de la direction supérieure et, par ses agissements sincères, honnêtes et sans détours, il doit gagner et conserver la confiance de tous ceux qui ont des charges responsables, des employés en général et des officiers de l'union. Si le directeur du personnel ne possède pas cette confiance, il échouera sans cesse dans son travail.

Je vous ai détaillé les principales attributions des services du personnel et je voudrais maintenant vous expliquer brièvement la position du directeur du personnel en rapport avec quelques-unes de ces responsabilités.

Il se peut que la négociation des conventions collectives de travail soit la plus importante de toutes ces fonctions. A mon avis, le directeur du personnel doit assumer la responsabilité absolue de la conduite des négociations en tenant compte de l'aide et des conseils d'un certain nombre de responsables de la production, soigneusement

choisis parmi les plus haut gradés possibles de l'entreprise. Le directeur du personnel doit coordonner les idées et les vues des membres de son comité, et par la suite, soumettre une recommandation à la direction. Il ne doit jamais entamer les négociations avec l'union à moins d'avoir obtenu un mandat précis qui soit considéré par son comité et lui-même comme étant satisfaisant, juste et raisonnable. Il est presque certain que l'absence de ce mandat est une autre raison qui incitera l'union à un manque de respect et de confiance vis-à-vis des directeurs du personnel.

Et maintenant un mot au sujet des griefs. D'après moi, les griefs se rendant à l'étape finale de la procédure doivent être soumis au directeur du personnel qui réfèrera le cas au chef de l'entreprise. Le directeur du personnel pourra ainsi étudier le cas d'une manière objective et ses recommandations pourront éviter à la compagnie des situations embarrassantes et des procédures arbitrales inutiles. De façon générale, le directeur du personnel doit appuyer les décisions des responsables de la production mais dans certains cas, on s'est aperçu que leurs décisions étaient erronées non seulement selon le texte du contrat collectif mais d'après le bon sens, la justice et la charité. C'est très délicat pour un directeur du personnel de faire changer la décision d'un responsable de la production mais cela doit se faire avec tact et de manière à ce qu'il ne perde par son prestige. En voici un exemple: Un groupe d'employés travaillant dans un endroit très bruyant avaient l'habitude de poinçonner en retard et ont prétendu qu'on devrait leur payer du temps supplémentaire. Le surveillant s'est fâché et leur donna avis que le premier qui ne poinçonnerait pas en temps serait congédié. Après enquête, le directeur du personnel se rendit compte que les hommes ne pouvaient pas entendre le signal avertisseur à cause du bruit de l'usine. Il a alors suggéré au surveillant d'installer une sirène dans l'atelier. Le contremaître ayant réalisé que cette innovation permettait aux employés de commencer leur travail en temps, tout le monde fut content.

Je voudrais maintenant faire allusion au rôle du directeur du personnel en ce qui a trait à la formation des employés. Je crois qu'il est absolument essentiel, dans le but d'atteindre l'ultime degré de *prévoyance* dans les relations industrielles, de se préoccuper de plus en plus de la formation des employés à tous les degrés, plus particulièrement du personnel de maîtrise. Sans bonne surveillance, l'organisation ne peut pas être fructueuse et, après tout, si les employés doivent être heureux, l'entreprise pour laquelle ils travaillent doit être exploitée avec succès. Encore une fois, je dois vous répéter que l'organisation de la production est directement responsable de la formation du personnel. Le service du personnel se charge de découvrir les besoins de cette formation, de développer des programmes adéquats, de suggérer ces projets aux chefs de services et de les y intéresser particulièrement, d'encourager leurs idées et leurs vues et, en général, de créer une ambiance favorable facilitant l'acceptation du projet conçu. La formation des officiers et délégués de l'union fait néanmoins une exception à cette règle générale. Je me rappelle une expérience qui a été tentée par un service du personnel et qui a été trouvée très fructueuse. On a donné un cours en relations humaines au profit des officiers et délégués de l'union et ceci a produit des résultats immédiats. L'organisation de l'union est devenue plus efficace, l'union eut plus de facilité à traiter les griefs et les liens entre l'union et la compagnie ont été resserrés.

Je crois qu'il est opportun, avant de terminer, de vous dire un mot des qualités qui caractérisent un directeur du personnel. Dans un article que j'ai lu à ce sujet, l'auteur admet que chaque fois qu'il a essayé de décrire les qualités les plus utiles chez un directeur du personnel il a toujours fini par faire la description d'un surhomme. Cependant, sans vouloir flatter outre mesure les directeurs du personnel qui sont dans l'assistance, permettez que je vous dise ce qui suit.

Il est évident que le directeur du personnel se préoccupe constamment de la sécurité, du bonheur et de l'ave-

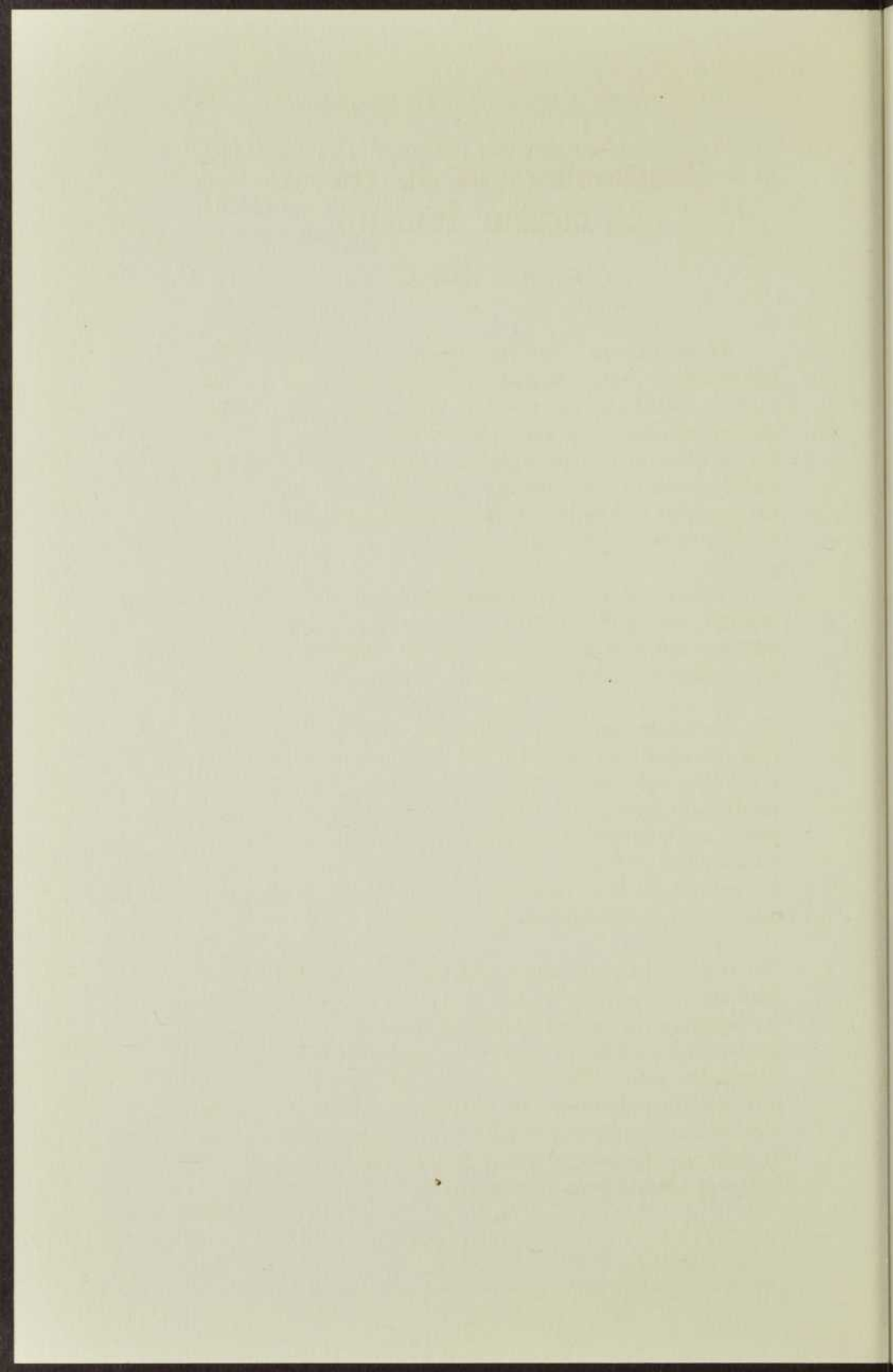
nir de ses employés. Il doit donc posséder les qualités requises pour que les employés soient attirés vers lui et lui soumettent leurs difficultés personnelles sans hésitation et en toute confiance dans sa décision. En d'autres termes, il sera quasi un confesseur. Il sera l'aviseur des employés, leur conseiller et le guide de la direction dans la formulation de ses directives et de leur mise en vigueur.

On se demandera peut-être quelle doit être sa formation ? Quelle expérience doit-il avoir ? J.-J. Evans, Jr., a dit : « des hommes de cette trempe ne se créent pas, ils se manifestent tout simplement ». Ils n'ont pas nécessairement fait des études particulières quoique le fait qu'ils se soient instruits par eux-mêmes ou aient reçu une instruction conventionnelle, contribue sans aucun doute au développement des capacités qu'ils doivent posséder. Que ceci ne décourage pas le Département des relations industrielles de Laval; au contraire, cela devrait être encourageant mais, pour obtenir une juste appréciation des réactions humaines, un licencié en relations industrielles doit avoir travaillé dans l'usine et avoir éprouvé les mêmes espérances, craintes et contrariétés que ses confrères ouvriers. Il doit avoir eu à affronter et à résoudre les mêmes problèmes que ceux qui viennent maintenant le consulter.

En résumé, le directeur du personnel doit être sympathique, avoir une bonne compréhension de la nature humaine, être patient, diplomate, persuasif, anxieux de servir, avoir le courage de ses convictions, de l'ingénuité, de l'imagination, des sentiments désintéressés, la facilité de s'exprimer, le sens des affaires, le respect des confidences qui lui sont faites, une connaissance approfondie de l'administration du personnel et l'habileté d'acquiescer et conserver le respect de tous ceux avec qui il est en contact. Il doit être assez généreux pour sacrifier ses ambitions personnelles à la cause commune. Il doit s'attendre à laisser les autres s'accaparer de la plus grande part de toute gloire qui pourrait résulter de son travail.

C'est sans doute beaucoup demander d'une personne qu'elle réunisse d'aussi nombreuses et importantes qualités.

Mais ces exigences découlent des grandes responsabilités de la tâche du directeur du personnel. Celui qui possédera au plus haut degré le plus grand nombre de ces qualités fera sans doute le meilleur des directeurs du personnel.



Rationalisation du travail et facteur humain

CAMILLE BARBEAU

Rationalisation, c'est la science de l'efficacité. Rationalisation, c'est l'amélioration constante de ce qui est; c'est la certitude de pouvoir faire aujourd'hui mieux qu'hier et moins bien que demain. C'est la volonté de ne pas se contenter de la situation actuelle, si bonne qu'elle puisse paraître. Rationaliser, c'est appliquer sans cesse de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes; c'est la foi dans le progrès humain.

Rationaliser, c'est un besoin naturel chez l'homme. La majorité des êtres normaux, possèdent un esprit critique qui leur fait voir dans ce qui les entourent toutes sortes de possibilités d'améliorations.

Les chefs, qui ont la volonté et la tenacité pour réaliser ces améliorations, ont toujours été peu nombreux. La révolution industrielle des dernières décades a cependant produit un plus grand nombre de ces chefs et en même temps un mouvement de plus en plus grand vers la rationalisation. De plus, les chefs d'entreprises commerciales ou industrielles engrenés dans notre système économique, sont dans l'obligation de rationaliser.

Aujourd'hui, on rationalise tout. Les principes de l'organisation scientifique trouvent leur application dans toutes les branches de l'activité humaine. Rationalisation ou organisation scientifique sont devenues des mots d'ordre. Même les gouvernements les invoquent comme remèdes aux maux dont souffrent les démocraties. On ne cesse de répéter aux populations inquiètes qu'il faut produire mieux et produire davantage, d'abord, pour sauvegarder nos libertés et ensuite pour vivre mieux.

A ce sujet, le jeune Henry Ford III disait dernièrement dans un discours à un groupe de journalistes: « Ce ne sont pas les dollars qui comptent le plus, ce qui importe pour notre peuple et la sauvegarde de ses libertés, c'est qu'il ait la conviction sincère qu'aucun problème n'est insurmontable et que rien n'est fait aussi bien qu'on pourrait le faire ».

Nécessité de rationaliser, cela n'a rien de nouveau. Le vieux H. Ford avait trouvé la formule bien avant son petit fils. Mais rationaliser pour le plus grand bien de l'individu en reléguant les dollars au deuxième plan, voilà quelque chose qui devrait mériter notre attention.

Pour garder cette communication dans des limites raisonnables, nous ne parlerons que de rationalisation appliquée à l'industrie. D'ailleurs, l'organisation scientifique a pris naissance dans l'industrie. Les pionniers du mouvement s'occupaient uniquement de travaux industriels, et ce sont ces travaux qui intéressent en première ligne la majorité des membres de notre société.

Le « Scientific Management » de Taylor, appliqué au travail humain a soulevé bien des controverses. Cependant, les moyens d'action qu'il nous a laissés ont été perfectionnés depuis le début du siècle et nous disposons maintenant d'une science de la rationalisation appliquée au service de l'homme et pour son plus grand bonheur.

Nous avons mentionné précédemment que dans notre organisation économique capitaliste, nos chefs d'entreprises sont dans l'obligation de rationaliser. Ils doivent accroître sans cesse la production, réduire les dépenses d'usine et utiliser la main-d'oeuvre de façon à comprimer constamment le nombre d'heures nécessaires à produire un objet.

Le gérant d'une entreprise doit, en d'autres termes, obtenir des résultats constants en utilisant des éléments de plus en plus légers. C'est comme si on demandait au

pâtissier de produire toujours le même pain de qualité, mais, en utilisant moins de farine et moins de matières grasses.

Comme personne ne peut créer la richesse, comment le chef d'entreprise doit-il s'y prendre pour réaliser son programme à la satisfaction de tous les intéressés. Des sacrifices seront certainement nécessaires. Qui devra faire ces sacrifices? Comment procédera-t-on pour faire régner la justice sociale tout en réalisant des progrès au point de vue économique.

Sans étudier les techniques propres à accroître la productivité, et qui comportent toute la science de l'ingénieur, nous signalerons certains problèmes qui dans l'état actuel des choses nous paraissent particulièrement importants:

- 1.—*Dans une usine où il faut mettre continuellement en oeuvre des idées nouvelles au point de vue travail, il faut s'assurer l'entière collaboration de tous les membres de l'entreprise sans exception.*

Même ceux qui ne participent pas directement au maintien d'un système d'efficacité, doivent le connaître suffisamment pour pouvoir y contribuer au moins leur enthousiasme lorsque l'occasion se présente. Le moral d'un régiment ne dépend pas seulement de ceux qui portent un fusil.

Les dirigeants de l'union doivent être mis au courant des changements qu'on se propose de faire, aussi bien que le président et tous les employés jusqu'au dernier manoeuvre. On ne peut s'attendre à obtenir la collaboration d'un être qui ne sait pas pourquoi il agit.

L'idéal est de faire participer tout le monde au mouvement si l'on veut éviter la critique, car celle-ci devient moindre lorsque tout le monde a un rôle à jouer.

Collaboration, c'est aujourd'hui le mot clef du succès dans l'industrie. On l'obtient par la sincérité d'intention et l'honnêteté de ses chefs.

- 2.—*L'organisation scientifique dans une usine sera un échec complet si l'on n'a pas réussi à réaliser pour le travailleur une amélioration des conditions de travail.*

En d'autres termes, si l'organisation scientifique comporte des avantages pour le patron, il faut que l'ouvrier puisse penser qu'il n'a pas été oublié.

Par amélioration dans les conditions de travail, nous voulons dire perfectionnement de tout ce qui entoure l'ouvrier, éclairage, atmosphère, propreté, sécurité, etc.

Le bon ouvrier est un être qui cherche à améliorer continuellement pour lui et les siens les conditions de son foyer. Il vit dans l'espoir qu'il pourra procurer à sa femme et à ses enfants des biens matériels de plus en plus grands afin qu'ils vivent mieux. C'est le but de son travail. Cet élan vers la perfection c'est le but de tout être humain.

L'ouvrier progressif a besoin de se sentir dans un milieu où les choses vont de l'avant. Les mauvaises conditions de travail chassent les bons hommes de l'usine ou finissent par dégrader ceux qui les subissent.

On peut facilement trouver autour de nous des exemples d'usines qui ont dû fermer leurs portes ou être réorganisées, précisément parce qu'elles entretenaient des conditions de travail inchangées depuis 25 ans.

- 3.—*On doit imposer aux travailleurs des tâches raisonnables.*

Exiger seulement comme somme de travail ce qu'un individu moyen peut réaliser jour après jour, année après année, dans des conditions normales et ce sans danger de jamais compromettre sa santé ou autres facultés chaque jour?

Ici, c'est toute la science du chronométrage qui entre en jeu avec l'expérience et la compétence de celui qui l'applique.

Le chronométrage a souvent dans le passé, donné lieu à bien des controverses. On l'a déjà banni de certaines usines. Cette science ne demeure pas moins la seule qui aujourd'hui permet d'établir d'une façon absolument juste pour tout le monde des tâches bien balancées.

Dans les usines où se croisent toutes sortes d'individus différents et toutes sortes de caractères, il importe de ménager les susceptibilités et d'éviter les frictions causées par des tâches inégales, établies au hasard ou à l'oeil suivant l'expression chère à certains du métier.

Peut-on se permettre que certains ouvriers puissent flâner tandis que d'autres soient surmenés?

Pour obtenir des résultats positifs à l'aide du chronomètre, il faut que cet instrument, bien simple d'apparence mais combien puissant, soit mis entre les mains d'êtres compétents.

Manié par un spécialiste qui en connaît toutes les possibilités, il devient un instrument excessivement précieux.

Le spécialiste en études de temps dans une usine, c'est un cerveau continuellement en ébullition. C'est un être qui bâtit, qui cherche des solutions à tous les problèmes, c'est un homme qui doit savoir écouter, c'est un conciliateur, c'est le trait d'union parfait entre la direction et la masse productive.

C'est enfin un psychologue. On a eu recours dans certaines grandes usines américaines, à des psychologues de profession pour aider à déterminer la méthode de travail le plus agréable et par conséquent la plus acceptable par l'ouvrier.

En observant un homme au travail, on découvre une foule de choses, on apprend à connaître ses goûts, son caractère, ses ambitions, ses préférences, ce qui peut l'émotionner, enfin on apprend à le connaître. Et c'est cette

connaissance de l'individu qui permettra d'en tirer le meilleur profit tout en le plaçant dans un milieu compatible avec ses goûts et ses aspirations.

Le spécialiste en organisation industrielle se présentait autrefois avec sa montre et son fameux slogan « There is always a better way ».

« There is always a better way » ne suffit plus. Il faut découvrir en même temps ce qui peut rendre la tâche plus agréable même s'il est nécessaire de sacrifier quelque chose.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de celui qui a charge de ce travail. Parce que l'élément humain est en jeu, la composition des tâches dans une usine constitue un travail excessivement délicat. On ne peut le confier qu'à un individu d'une grande honnêteté morale, qui ne se laisse dominer facilement et qui ne temporise jamais avec sa science.

Dans les industries hautement efficaces, et c'est un fait reconnu, on travaille plus fort. Les occasions de perdre du temps et de flâner sont plus rares. Devons-nous nous en plaindre ?

Est-ce que les avantages qu'offrent les industries efficaces au point de vue salaire, conditions de travail, sécurité d'emploi ne compensent-ils pas pour l'effort additionnel qu'on exige ?

Est-ce mal de fixer à l'avance le montant de travail qu'un individu doit accomplir chaque jour ? Le bon agriculteur, qui peine pour son propre compte, n'a-t-il pas l'habitude, le matin en s'éveillant, de se tracer un programme d'action qu'il cherche ensuite à dépasser pendant la journée.

4.—Il faut récompenser l'effort.

La rationalisation doit apporter du côté salaire une amélioration. On ne peut demander un effort plus considérable sans récompenser celui qui le fait.

Quelles que soient les modalités d'un système de rémunération basé sur le rendement, il ne faut pas perdre de vue que l'ouvrier ne doit jamais être déçu. S'il voit parfois son enveloppe de paye diminuée, il doit pouvoir expliquer cette diminution en se frappant la poitrine et non pas en accusant la direction.

La rationalisation doit s'efforcer de produire des systèmes d'encouragement à la production en appliquant le principe qui veut que: « Les salaires trop élevés conduisent à la paresse et les salaires trop bas n'offrent aucun stimulant ».

L'idée d'un stimulant au travail industriel, soit sous forme de taux à la pièce ou de boni, trouvent encore des ennemis de la part de certains groupes de travailleurs ou d'unions ouvrières. Ces groupes de plus en plus rares qui veulent laisser à l'individu ou à ses chefs d'union le soin de déterminer le niveau du rendement au travail, créent l'inefficacité qui les empêche de progresser.

5.—*Avoir recours à des systèmes simples et susceptibles d'être compris par tout le monde.*

Ça été une erreur grave que de vouloir introduire dans l'industrie des systèmes tellement compliqués qu'ils ne fonctionnaient parfaitement que dans le cerveau de celui qui les avait créés.

Ce genre de système a donné bien des maux de tête aux patrons et provoqué souvent des réactions troublantes de la part des groupes ouvriers qui n'y voyaient qu'autant de moyens détournés pour les tromper.

Les formules compliquées représentent souvent aux yeux du travailleur un état d'inefficacité dans la direction.

Tout le monde doit voir clair dans la paperasse qui circule à l'usine. Un ouvrier doit être capable de calculer

le salaire qui lui est dû, sans recourir à des méthodes avancées de calcul.

Si un système paraît trop compliqué à un groupe d'ouvriers, pourquoi s'épuiser en essayant de le faire comprendre. Il vaut mieux rationaliser le système lui-même et gagner du temps.

6.—*Créer des chances d'avancement pour l'employé.*

Rien de plus mauvais pour un être que de se sentir dans une situation où il ne peut progresser. Il finit par perdre de l'intérêt dans son travail et souhaite chaque jour que ses fils n'aient pas le même sort que lui.

Les chances d'avancement doivent être pour tous les travailleurs. On doit procurer aux ouvriers des moyens de se perfectionner et par là d'avoir accès à des postes plus élevés. On doit aussi éviter de recourir sans cesse à des talents venant de l'extérieur lorsqu'il s'agit de remplir un poste important. Cette pratique finit par miner le moral des employés. Il est toujours possible de trouver sur place les qualifications nécessaires si on s'en donne seulement la peine.

Conclusions

Au début du siècle et même avant la dernière guerre mondiale, pour ce qui intéresse notre pays, l'élément humain avait peu de valeur au bilan de l'entreprise. La machine par contre représentait un capital important et on n'épargnait rien pour l'améliorer et en assurer le maintien et la durée. A cette époque on rationalisait les industries uniquement pour produire davantage.

Cette période de transition est en train de s'achever. La rationalisation, en exigeant une machine de plus en plus compliquée, a fait à l'homme une place de choix dans l'industrie. L'homme n'est plus cette bête de somme qui devait simplement pousser ou tirer selon le désir de son em-

ployeur. On fait maintenant appel de plus en plus à toutes ses facultés. On n'épargne rien pour augmenter sa valeur, pour développer ses connaissances. Il devient un spécialiste et le coût de ses services augmente continuellement.

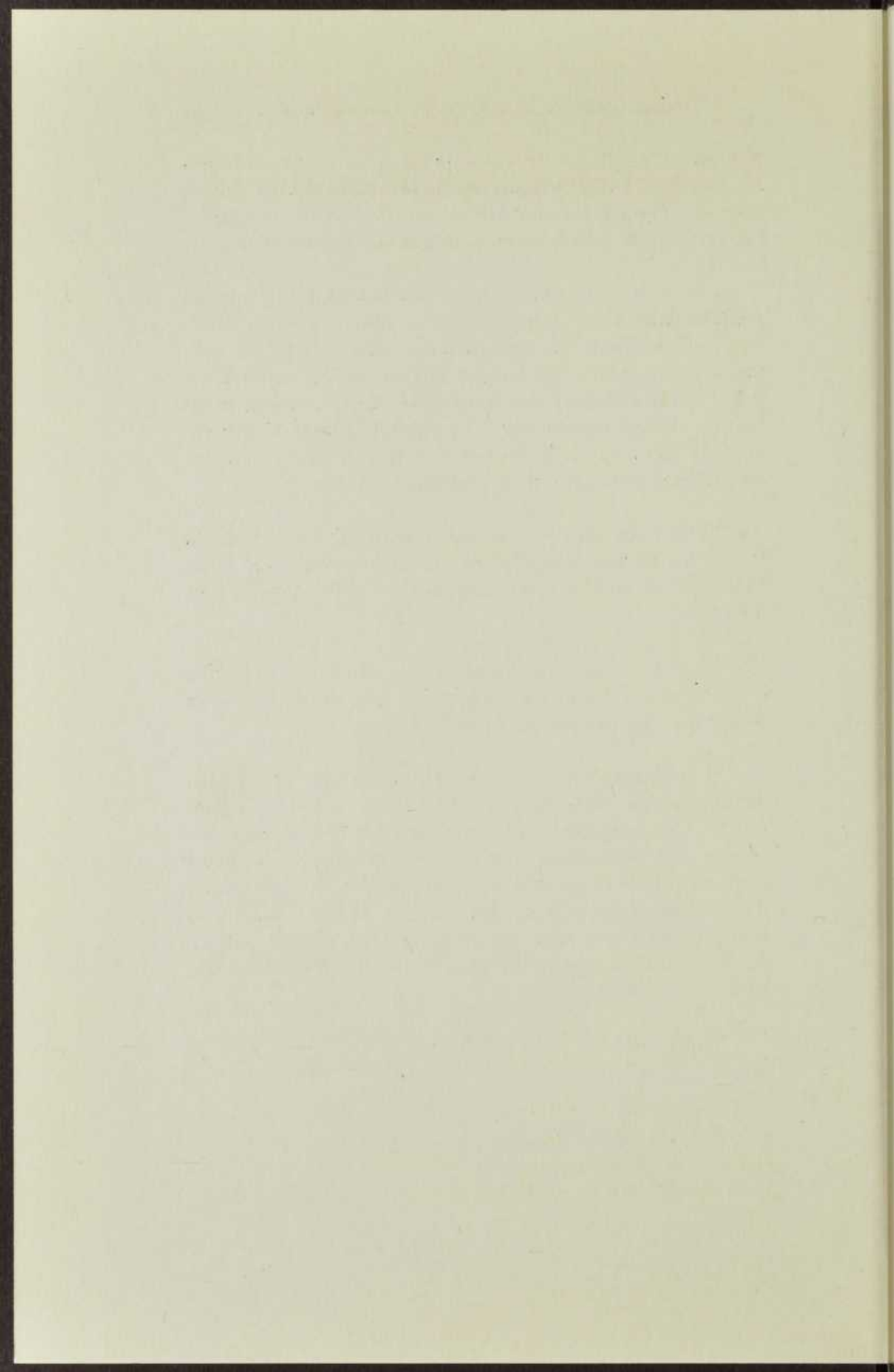
Certes il reste encore bien des vestiges de l'époque féodale dans notre industrie, mais grâce au bon travail des unions ouvrières, des patrons consciencieux et progressifs qui ont l'esprit ouvert aux nouvelles expériences, grâce enfin à l'effort des spécialistes de profession, la situation change rapidement. Le capital humain s'apprécie et pour cette raison il devient de plus en plus nécessaire de l'utiliser avec soin, d'en protéger la durée.

Verra-t-on dans un avenir rapproché l'abolition de toutes les tâches désagréables, de tout travail dur, enfin l'abolition de tout ce qui conserve une signification au mot ouvrier ?

Verra-t-on dans quelques années le père de famille encourager ses enfants à choisir des carrières industrielles plutôt que des professions libérales ?

Si cette révolution se produit pour le plus grand bien de l'humanité, souhaitons que le patron en profite également. Une enquête menée par un institut américain découvre que les patrons sont en train de devenir la classe surmenée dans l'industrie. La compétition, les problèmes d'organisation scientifique, les relations avec les unions, le souci du bien-être pour ses employés ont fait du patron, un être qui doit sacrifier de plus en plus ses libertés et son bien-être s'il veut réussir.

Serait-ce là un juste châtiment ?



L'aspect physiologique du travail

BERTRAND BELLEMARE

Ce n'est pas sans une certaine appréhension que j'ai accepté de parler, devant un auditoire aussi distingué, d'un sujet à la fois aussi complexe et aussi technique que celui de la physiologie du travail.

Toutefois, les présentes assises ont pour objet de discussion les problèmes humains du travail. Il importait de traiter de cette question, et je me sens à mon aise à cause de votre grande compréhension de ces problèmes. La présence d'experts en la matière m'incite d'autre part à la discussion. Si en face de l'expansion industrielle considérable des pays, si dans l'ère de mécanisation actuelle, nous oublions totalement le facteur humain le plus essentiel: la santé, l'homme construira finalement sa propre destruction au lieu de se perfectionner lui-même en perfectionnant la machine.

Permettez-moi de féliciter les autorités de ce congrès pour avoir bien voulu mettre en lumière la physiologie du travail.

Dans notre province, nous pouvons discuter à loisir de ce sujet puisqu'on lui prête l'attention qu'il mérite.

La physiologie du travail est à la base même de l'organisation scientifique du travail. Elle doit, d'accord avec la technique, guider le travail humain pour que la société retire de l'individu une production maxima tout en maintenant une fatigue et une usure corporelle minima.

Le domaine de la physiologie du travail dépasse donc en réalité l'exécution du travail proprement dit pour englober l'ensemble de toutes les conditions proches ou éloignées, immédiates ou médicales du travail. Il doit en effet

étudier tous les facteurs qui entourent et conditionnent non seulement le rendement et la fatigue, mais l'aptitude même au travail.

Cette science de la physiologie du travail est donc essentiellement pratique et répond le plus adéquatement possible aux besoins toujours grandissants de l'industrie moderne. C'est elle qui doit élaborer les mesures et les lois qui assurent le rendement optimum du moteur humain. Si, en somme, elle est la synthèse de l'hygiène industrielle et de la psychologie industrielle, elle est par corollaire l'analyse des réactions de l'homme au travail et l'application des principes fondamentaux qui en découlent.

L'expert en médecine industrielle doit d'abord connaître une industrie donnée et procéder ensuite aux examens de pré-embauchage de façon à donner à chacun la place qui lui convient. Etudions ensemble le milieu de travail et situons le travailleur.

D'une part, la physiologie du travail attache une importance primordiale au milieu industriel: l'usine, car n'est-elle pas la véritable deuxième demeure du patron et du travailleur puisque chacun d'eux y passe la plus belle partie du jour soit du matin au soir, et la majeure partie de leur vie? D'autre part, la physiologie du travail nous enseigne que le travail ordonné et sain fortifie.

A la suite de ces énoncés, établissons ensemble les grands principes qui doivent gouverner la machinerie et ses outils et assurer une ambiance saine.

Trop souvent, hélas! dans le passé, on a construit la machine sans aucun égard pour la personne humaine. Tout y était ordonné pour la huiler, pour qu'elle dure longtemps et qu'elle manufacture au maximum. L'homme était le serviteur souvent malhabile de ce géant mécanique. Heureusement que les temps ont changé. Aujourd'hui, le génie humain veut mettre le mécanisme au service de

l'homme. Il met les leviers de commande à sa disposition, à la hauteur de sa stature. On a peine à concevoir l'effort qui se fait présentement dans ce domaine.

La physiologie du travail exige que la machine s'adapte bien à l'homme d'abord; l'homme s'y adaptera ensuite. Elle exige également que le travail s'effectue en position assise autant que possible. Les travaux qui demandent au travailleur d'être penché constamment, de manipuler au bout de ses bras ou encore de lever régulièrement des pièces trop pesantes à angle droit sont des tâches qui exigent un coût physiologique souvent trop élevé et nécessitent des changements immédiats pour que l'employé puisse donner le rendement réel qu'on attend de lui, changements qui se traduiront par production accrue, absences et accidents diminués.

La physiologie commande également qu'on fournisse au travailleur le meilleur équipement possible. Ceci devra comprendre tous les vêtements protecteurs dont il a besoin: gants, visières, lunettes, masques, jambières, etc., etc.

Si l'on veut réellement une organisation scientifique du travail, il faut que tous ces détails importants soient au premier rang de la production; leur absence, hélas! nous le savons que trop, a souvent créé l'arrêt momentané de tout département par suite de la perte d'une main experte.

Vous vous imaginez bien que les considérations à faire dans ce vaste domaine ne manquent pas, mais l'on me permettra bien, faute de temps, de parler immédiatement de l'ambiance des travailleurs, c'est-à-dire de la température, humidité, bruits, éclairage, etc. . .

Ce sont des facteurs qui donnent une forme au travail, qui lui donnent un accent ou un ralentissement selon qu'ils sont dans les normes de la physiologie du travail ou non. Si la machine doit bien s'adapter à l'homme, l'ambiance doit l'imprégner favorablement, c'est une disposition inséparable et essentielle du travail.

En tout premier lieu, la physiologie du travail exige que l'atmosphère soit libre des poussières, des gaz ou vapeurs délétères qui dépassent les concentrations maxima permises connues.

La ventilation générale de l'usine par un procédé naturel ou mécanique est nécessaire.

On doit isoler les procédés dangereux des autres et faire une aspiration à la source de dispersion des toxiques. Par exemple, la peinture au fusil dans un garage organisé doit être faite dans une pièce spéciale ventilée adéquatement et les masques appropriés doivent être non seulement à la disposition des travailleurs, mais l'obligation de s'en servir doit être dans le règlement de procédure à suivre pour l'exécution de leur travail.

Egalement, la physiologie du travail attache une importance particulière à la température du milieu du travail de même qu'à l'humidité.

Ces conditions de travail influent grandement sur le bien-être du travailleur, sur son aptitude au travail et conséquemment sur son rendement; de multiples travaux scientifiques en donnent la preuve.

Il faut tout mettre en oeuvre pour rapprocher autant que possible la température et l'humidité de l'usine de la zone de confort. Lorsque le procédé a des exigences spéciales, la physiologie du travail demande qu'on voit à introduire une ventilation mécanique spécifique, si la chose est possible, ou encore qu'on fournisse au travailleur les vêtements protecteurs adéquats à sa tâche, tels le masque en acier inoxydable, les habits couverts d'une couche d'aluminium, etc. . .

Il faut fixer des périodes de travail qui n'imposent pas un coût physiologique trop élevé à l'organisme humain, car la haute température provoque souvent une accélération cardiaque. Contre la chaleur et les crampes

musculaires qui peuvent en résulter, on donnera des solutions salées à 0.5% ou 1% ou des tablettes de sel afin d'équilibrer la perte d'eau occasionnée par la transpiration.

Un autre facteur important est l'éclairage dans l'industrie. Si le développement du machinisme a éliminé une grande partie de travail musculaire pénible, il exige d'autre part une attention visuelle plus soutenue, et conséquemment un éclairage plus intense. Le mauvais éclairage, en plus des anomalies qu'il cause aux yeux, est responsable des accidents dans l'ordre de 15 à 25% et d'une diminution dans le rendement dans l'ordre de 10 à 40%.

Les fenêtres de l'usine doivent avoir au moins 1/10 de la surface du plancher et dans certains cas 1/6. Pour les travaux d'inspection de pièces délicates, l'intensité de la lumière doit être de 100 pieds-bougie, entre 25 et 50 pieds-bougie pour le travail de bureau et entre 10 à 20 pieds-bougie pour le travail ordinaire dans l'industrie.

L'éclairage doit être uniforme, supprimant les ombres, les éblouissements et les contrastes fatigants.

La quantité et l'uniformité de la lumière peuvent être diminuées jusqu'à 60% selon la propreté des sources de lumière, des surfaces réfléchissantes: plafonds, murs, etc...

Pour les opérations rapides, comme l'inspection de certains objets, le temps est un facteur essentiel. Il faut avoir le temps de voir les objets correctement et une augmentation de 1 à 100 pieds-bougie peut doubler ou tripler la vitesse de perception.

Un autre antidote puissant contre l'absentéisme et la fatigue dans l'industrie est la couleur. Combien d'usines ont changé d'aspect par la magie d'une simple couche de peinture. Un homme d'état contemporain a dit avec raison: « Nous donnons une forme à nos édifices et après nos édifices donnent une forme à nos vies ».

On doit employer des teintes fraîches telles le bleu ou le vert pâle, couleurs calmes, si la température am-

biente est élevée et des teintes chaudes telles le jaune, l'orange et le rouge, couleurs excitantes et dynamiques, si la température ambiante est basse.

Avez-vous déjà levé des boîtes de même forme et de même pesanteur mais, qui étaient peintes de différentes couleurs? Il vous a été facile de constater alors l'influence de la couleur.

Tous les points vitaux d'une machine-outil doivent être peints de couleur voyante, afin que l'oeil les détache rapidement et nettement de tout le reste.

La physiologie du travail accorde une attention toute spéciale aux bruits dans l'industrie, parce que petit à petit ils prennent leur rançon de santé et du bien-être en général.

Personne ne doit être surpris du changement de caractère subit d'un individu qui devient énervé par le bruit. Dans toutes les rues de Rome, on a même défendu aux automobilistes de klaxonner tout comme on le fait dans la zone de nos hôpitaux.

Le bruit non seulement attaque notre système nerveux mais, il peut à la longue causer la surdité permanente. En maintes occasions, on a compris qu'une machine bruyante est un outil souvent inefficace.

Il faut donc tendre à assourdir la machinerie le plus possible, puis faire usage de matériel absorbant des sons, et finalement pourvoir le travailleur de dispositifs modernes qu'il portera contre le bruit.

Si les bruits sont des sons à caractère irrégulier et apériodique, la musique, au contraire émet des sons réguliers et périodiques.

L'industrie peut s'inspirer de la musique. Bien choisie, elle est un stimulant au travail, elle brise la monotonie créée par l'automatisme de la machinerie moderne.

Nous venons de voir rapidement quelques exigences de la physiologie du travail dans l'industrie, nous allons maintenant y situer le travailleur.

Depuis que je m'occupe de la médecine du travail, j'ai toujours été frappé par le peu d'intérêt des patrons et quelquefois des travailleurs à considérer les bienfaits de la médecine industrielle.

Dans tous les pays en temps de guerre, on prend un soin extrêmement minutieux pour examiner les recrues, au point de vue médical, afin de sélectionner les soldats et leur donner une fonction adéquate à la suite d'un long entraînement et avec le meilleur équipement.

Nous sommes toujours renversés d'apprendre le taux imposant d'inaptes au service militaire malgré les besoins urgents du pays.

Par ailleurs, l'industriel désireux d'un rendement maximum choisit la meilleure machinerie, il l'inspecte souvent, mais souvent néglige de faire inspecter l'avant-garde de sa production: la machine humaine.

Il engage les travailleurs qui se présentent sans aucune sélection médicale; inaptes comme aptes sont au travail sans différence d'aptitude physique.

Puis il est surpris de la quantité et surtout de la qualité de ses produits.

Quand bien même l'ambiance industrielle serait la meilleure, si le pilier de son industrie, le travailleur, n'est pas en santé, il affaiblira l'activité industrielle d'autant plus qu'on ne le reconnaîtra pas.

Vous vous demanderez pourquoi j'insiste tant sur la médecine industrielle, c'est que devant les faits il faut être logique. Voici quelques exemples:

Que servirait un éclairage parfait pour celui qui souffre d'un trouble de la vision non corrigé? Pourquoi employer celui qui souffre d'une hernie à un travail lourd? Pourquoi laisser celui qui a une affection pulmonaire, telle la tuberculose, à un travail trop exigeant ou exposé à des substances toxiques? Savez-vous combien de travailleurs présentent une anémie, de l'hypotension et sont taxés de paresseux?

Allez-vous demander au cardiaque ignoré, à celui qui fait de la haute pression artérielle, d'escalader les échelles et les escaliers à la journée longue?

Je pourrais ainsi multiplier les exemples pendant longtemps, mais je crois que cela éclaire suffisamment.

Si le génie industriel avec sa mécanisation a su améliorer le travail, le travailleur a souvent oublié ses devoirs dans ce 20ième siècle.

La physiologie du travail lui commande à lui aussi. Elle lui dicte de prendre l'alimentation nécessaire pour exécuter son travail. C'est dans l'alimentation convenable qu'il puisera les matériaux de construction, de réparation et d'énergie cellulaire nécessaire pour travailler. L'alimentation c'est la gazoline du moteur humain.

A chaque étude que nous avons faite, nous avons été témoins de déficiences de nutrition chez les employés.

En effet, combien d'employés entrent chaque matin à l'usine sans déjeuner. Combien d'employés vivent de sandwiches, hot dogs et de liqueurs? Et l'on s'étonne qu'il y a fatigue, qu'il y a des troubles physiques de toutes sortes.

Et que dire sur le sommeil? Le travailleur doit prendre au moins sept heures de sommeil, s'il veut réparer ses forces pour prendre sa besogne le lendemain.

Les jeunes gens qui sont au travail actuellement oublient trop facilement leurs devoirs envers eux-mêmes d'abord, puis envers les autres et demain endormis, ils seront éveillés par des surprises d'ordre médical.

La physiologie du travail défend absolument le travail complémentaire habituel. Ceux qui revenus le soir à la maison soupent à la hâte pour filer à un autre emploi, ce double emploi d'eux-mêmes est une demande d'énergie supplémentaire qui les consumera tôt ou tard, sauf exception. C'est toujours l'exception qu'on citera en exemple, tout comme l'alcoolique avéré qui vit jusqu'à 90 ans sera cité en exemple par les autres alcooliques.

La physiologie du travail exige aussi du travailleur des heures de saine récréation, il doit se délasser, faire du sport, mais pas au point que cela redevienne un autre travail pour lui ou une cause de veillées tardives qui emprunteront trop sur son sommeil.

La physiologie du travail permet le travail de la femme dans l'industrie à condition que la machinerie soit adaptée à son anatomie et à condition qu'on ne lui demande pas d'exécuter des travaux lourds. La femme robuste, par exemple, peut soulever un poids de 18 livres 20 à 25 fois par heure et de 35 livres quelquefois durant la journée. Il n'y a pas de normes générales, tout dépend de la constitution de l'ouvrière.

La femme enceinte doit quitter le travail industriel six semaines avant le grand événement pour y revenir que huit semaines après. La femme doit faire attention à elle dans tous les détails de sa personne, par exemple, elle doit porter des chaussures solides. Il est trop fréquent de constater des vieux souliers tout tordus, à bouts ouverts; cela déformera sa stature en plus d'être une cause d'accidents. Elle devra porter des vêtements simples. On lui donnera de préférence un travail assis. Il y aurait matière à toute une conférence sur le sujet, mais je dois encore une fois abréger.

Le travailleur, homme ou femme, devra pratiquer une saine hygiène de vie en tout et partout. Si le milieu industriel n'est pas ordonné et sain et si le travailleur oublie trop les exigences de la physiologie du travail, nous aurons alors ce qu'on appelle la fatigue industrielle sujet connexe et toujours lié à la physiologie du travail.

Permettez-moi de parler brièvement du problème de la fatigue qui prend de plus en plus d'envergure.

Tous les auteurs consultés à date, toutes les recherches que nous avons poursuivies personnellement ne nous ont pas permis de trouver une définition adéquate pour le mot: fatigue. Le mot fatigue est une expression dont tout le monde se sert pour désigner un état dans lequel se trouve l'être humain.

Le travail et la fatigue sont deux entités normales et consécutives, l'un engendre l'autre, c'est une loi universelle. Il est très normal de ressentir de la fatigue après avoir travaillé. S'il n'y a pas de travail sans fatigue il peut cependant y avoir fatigue sans travail, tout comme on peut être fatigué sans avoir la sensation de fatigue ou avoir la sensation de fatigue sans fatigue réelle.

On ne peut donc avoir recours aux énoncés de certaines personnes pour trancher un problème de fatigue. Il faut s'orienter d'après la physiologie du travail pour trancher la question.

Dans l'étude d'un sujet aussi délicat, il importe de débiter avec des sujets normaux au point de vue physique et mental. Voilà pourquoi l'examen médical complet des sujets doit être fait. Il faut connaître le type du travailleur, sa capacité et sa résistance physique.

Il faudra éliminer ou corriger les résultats obtenus des personnes qui présentent ou des facteurs franchement pathologiques, ou encore des troubles qui sont à la frontière

de la maladie car, par eux-mêmes, ils peuvent constituer les premiers cet état de fatigue.

En effet, le tuberculeux se sent fatigué de peu d'action, il en est de même de l'anémique, de celui qui a une basse pression artérielle. Celui qui souffre de goître toxique d'un rien va fausser les études que nous pouvons colliger sur la pulsation cardiaque. Ces quelques exemples de maladies souvent ignorées des travailleurs nous font comprendre davantage la longueur et la complexité d'une étude scientifique sur la fatigue.

Maintenant, énumérons rapidement quelques causes, quelques effets et quelques remèdes de la fatigue industrielle. Disons, en passant, que la fatigue du travail intellectuel est plus profonde que celle du travail physique. Rappelez-vous, par exemple, le journaliste et son « deadline ».

Quelques causes de la fatigue industrielle

Tous les manques à la physiologie du travail que nous avons donnés précédemment sont des causes de fatigue.

Au risque de me répéter, rappelons d'autres causes de fatigue:

- a) la mauvaise sélection des travailleurs;
- b) des périodes d'entraînement trop courtes et mal guidées par les contremaîtres;
- c) le travail trop intense, trop rapide pour une bonne coordination soutenue des mouvements;
- d) les heures de travail trop longues sans pause pour la récupération des forces;
- e) l'alternance trop rapide des périodes de travail nuit-jour, jour-nuit, qui font que l'organisme est toujours en état d'adaptation. Ces changements subits bouleversent tout: son sommeil, son ali-

mentation; il souffre de constipation chronique et conséquemment, une série de troubles digestifs et nerveux se déclanchent;

- f) une autre explication de la fatigue est la monotonie du travail pour l'homme trop intelligent qui doit à l'année répéter le même geste;
- g) l'attitude du contremaître et de ses compagnons de travail peut avoir des graves répercussions sur l'organisme en plus d'être une cause de fatigue.

Quelques effets de la fatigue

- a) maladies plus fréquentes;
- b) fréquences des accidents du travail plus élevées;
- c) accidents de fin d'avant-midi ou d'après-midi;
- d) hausse du taux du mouvement de la main-d'oeuvre;
- e) rendement diminué;
- f) matériel gaspillé plus que normalement.

Chez le travailleur, on peut constater un amaigrissement sans raison, de l'insomnie, une perte d'appétit; chez la femme, des troubles menstruels.

Il serait hors de propos de décrire ici toutes les recherches scientifiques que nous faisons pour déceler les effets de la fatigue industrielle.

Donnons plutôt *quelques remèdes à la fatigue industrielle*.

Dans le domaine médical, chacun aime choisir soi-même son propre remède à la maladie qu'il croit avoir.

Il en est ainsi pour la fatigue; tout le monde cherche des toniques, des dérivatifs et l'on se tourne vers le tabac, l'alcool, les liqueurs ou encore vers des activités extra-pro-

fessionnelles qui ne font qu'accroître le problème de la fatigue.

Les véritables remèdes de la fatigue industrielle consistent:

1.—dans l'étude scientifique du rythme de travail par des experts qualifiés et justes;

2.—dans l'adaptation de la machine à l'homme et de l'homme à la machine;

3.—dans des heures de travail convenables soit: entre 8 et 9 heures de travail par jour;

4.—dans l'imposition de périodes de repos de 10 minutes l'avant-midi et 10 minutes l'après-midi pour permettre une détente et fournir l'occasion de s'alimenter un peu.

Nous avons fait des travaux où il n'était pas nécessaire d'imposer des périodes de repos, cependant la règle générale est bien le contraire.

Nous devons également voir à ce que les changements des équipes de jour au travail de nuit et vice-versa soient suffisamment espacés.

Permettez-moi d'insister encore sur l'importance de la sélection professionnelle et de l'orientation des travailleurs.

Il est entendu que la bonne température, le bon éclairage, l'ambiance saine, de même que l'alimentation rationnelle et le sommeil approprié sont à la base des remèdes de la fatigue industrielle.

En résumé, la physiologie du travail exige que le travail soit ordonné et sain.

Ordonné: par une juste adaptation de la machine à l'homme et de l'homme à la machine;

Sain: par l'élimination de toutes les substances nocives dans l'ambiance, par la correction des écarts de tem-

pérature et d'humidité, par le choix approprié de la couleur du milieu industriel, par l'élimination du bruit et la sélection médicale des employés, par le caféteria, les douches et autres facilités sanitaires.

La physiologie du travail nous enseigne les moyens de combattre la fatigue par l'adaptation du rythme du travail à la personne humaine, par l'introduction de périodes de repos lorsque la chose est nécessaire, par l'alimentation rationnelle et le sommeil adéquat.

Loin de s'opposer à la réhabilitation des tuberculeux guéris ou des accidentés du travail, la physiologie du travail favorise cette réhabilitation par une orientation médicale appropriée à chaque cas.

Dans la province de Québec, nous sommes favorisés de plusieurs façons dans l'application des grands principes que nous avons énumérés au cours de cette conférence.

Mentionnons d'abord le travail considérable fait par la Division de l'Hygiène Industrielle du Ministère de la Santé, les Services d'Inspection du Ministère du Travail, du Ministère des Mines. En plus du travail remarquable qui se fait par la Ligue Antituberculeuse dans les industries, il a des cliniques industrielles dans nos centres miniers. Le Service de l'Hygiène Industrielle à la Commission des Accidents du Travail a fait entre autres travaux considérables sur la « fatigue industrielle ».

L'Association du Québec pour la Prévention des Accidents du Travail exerce, de son côté, une influence bien-faisante. En effet, au cours des mois de janvier et février, pendant six semaines consécutives, elle a donné une série de cours sur le « facteur humain et la sécurité ».

Tous ces spécialistes collaborent chaque jour avec l'industrie pour une saine physiologie du travail.

En terminant, je ne crains pas d'affirmer que la saine physiologie du travail et la saine organisation scientifique

du travail doivent marcher de pair dans les développements économiques considérables qui s'annoncent devant nous.

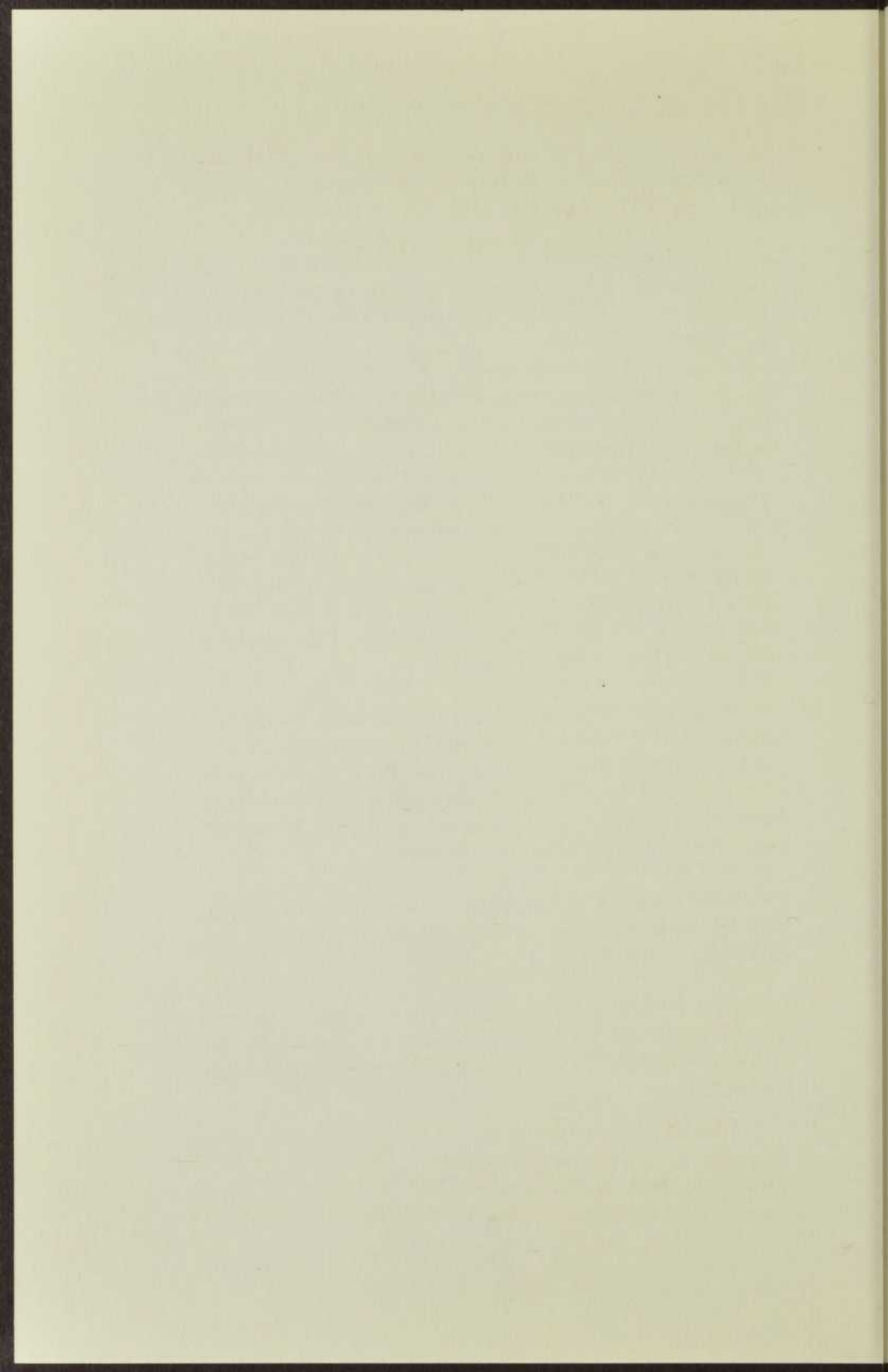
La physiologie du travail sera appliquée dans l'Industrie par le médecin expert, spécialiste en médecine industrielle et l'autre, par l'ingénieur et l'expert en étude du temps et des tâches.

Si ces spécialistes compétents sont écoutés, agissent dans un milieu compréhensif, il devient moins opportun de faire des expertises sur la fatigue industrielle, pourvu que l'on fournisse aux travailleurs le temps d'entraînement nécessaire pour qu'ils aient l'avantage de bien s'adapter à leur nouvelle fonction. Par exemple, le facteur du bureau de poste qui parcourt les rues par toutes les températures doit subir lui aussi une adaptation qu'il perdra vite s'il s'absente de son travail. Il le sent si bien que le dimanche on le voit faire de la marche pour se maintenir en forme. C'est un besoin chez lui.

Vous me pardonnerez sans doute cette inclination naturelle que j'ai pour la médecine, en disant que c'est le médecin qui connaît le mieux le travailleur; c'est son véritable confident, c'est lui qui le conseille sur les troubles et ceux de sa famille parce qu'inafailliblement le travailleur traîne ses problèmes avec lui à l'usine.

Conséquemment, le médecin expert en médecine industrielle doit être aussi psychologue et servir de lien discret entre le travailleur et le patron.

C'est là une dernière pensée. Je vous remercie pour votre bienveillante attention et j'espère que cet exposé traduira dans chacun de vous l'importance de la physiologie du travail.



Adaptation du travailleur dans l'entreprise

LOUIS-PHILIPPE BRIZARD

Afin de placer cette conférence dans un cadre spécifique, il faut préciser dans un ordre inverse chacun des trois termes qui coiffent ce sujet: *L'Adaptation du Travailleur* dans *l'Entreprise*.

L'entreprise

L'entreprise produit un bien ou un service et cet acte de production se fait en vue de deux finalités — une finalité économique et une finalité humaine. La première ressort du fait que l'entrepreneur produit en vue de vendre sur un marché et de réclamer un profit. Pour atteindre ce but, il compte sur une organisation de sa matière première, de ses machines en vue du produit fini. Il fait appel à des méthodes et procédés de production qui sont au service de la fin économique de l'entreprise en lui permettant de produire au moindre coût. C'est ce qu'on appelle encore l'organisation technique de l'entreprise. La seconde finalité, la finalité humaine, provient de la nécessité pour l'entrepreneur de soumettre son organisation technique à un ensemble de nécessités humaines, puisqu'elle repose sur une société de travailleurs. L'industrie n'est donc pas uniquement un organisme économique, mais aussi un organisme social et possède une organisation technique et une organisation humaine, toutes deux intimement liées et interdépendantes, puisque l'une ne peut être réalisée sans l'autre et que toutes deux constituent l'essence de l'entreprise.

Beaucoup de recherches ont été faites pour assurer la fonction technique de l'entreprise. Les développements technologiques depuis le début de la révolution industrielle sont immenses. Cependant, nous ne pouvons pas

constater un progrès aussi remarquable et constant dans le domaine des relations humaines. Pendant la période même où le perfectionnement des techniques réalisait des progrès des plus étonnants, le facteur humain était négligé. On ne faisait pas, il va sans dire, abstraction totale de l'homme, mais on étudiait les forces humaines en tant que productives d'énergie. Les gestes humains, par exemple, étaient soumis à l'observation de techniciens qui les analysaient du point de vue technique. L'action de ces spécialistes devait être effective, c'est-à-dire assurer la finalité économique de l'entreprise, mais ce n'était pas toujours une action efficace puisque les hommes qui dépensaient leur énergie ne trouvaient pas de satisfaction à leur travail et ne fournissaient pas alors au chef industriel toute la collaboration humaine qui lui était nécessaire pour atteindre la double finalité de l'entreprise.

On s'accorde maintenant depuis quelques années à reconnaître que l'élément fondamental de l'organisation industrielle, c'est le travailleur, ce qui nous amène à préciser le second terme de notre sujet.

Le travailleur

Nous pouvons poser comme premier principe que le comportement humain dans l'entreprise est la résultante d'un certain nombre de forces économiques, psychologiques et sociales. Même si l'homme est un faisceau de désirs et de mobiles et que tous ceux-ci influent sur son comportement, la plupart des psychologues reconnaissent qu'il y a trois besoins ou instincts fondamentaux chez tout travailleur: 1. Instinct de conservation ou besoin de sécurité; 2. instinct de personne ou besoin de dignité humaine; 3. instinct social ou besoin d'appartenance à un groupe.

Point n'est utile de s'attarder longtemps sur l'analyse de ce premier besoin. Il découle des exigences mêmes de la réalité biologique qu'est l'homme. Celui-ci doit s'alimenter, se vêtir, se loger, fonder un foyer, se protéger contre les risques éventuels de la maladie et de la vieillesse, etc. Pour ce faire, le travailleur industriel compte

sur le salaire que lui procure son activité au sein de l'entreprise. Cette dernière, de nos jours, se préoccupe assez bien de satisfaire les intérêts économiques de sa main-d'oeuvre, surtout depuis que les ouvriers réunis en syndicats font rappeler aux patrons qui pourraient l'oublier, leur responsabilité en ce sens.

Cependant, le travailleur est en second lieu non seulement une réalité biologique, mais aussi une réalité émotionnelle et il a comme tel un sentiment de sa dignité de personne. Il a conscience de posséder des droits humains fondamentaux que les autres doivent respecter. Des facteurs émotionnels très complexes sont liés à ce sentiment de dignité — besoin de s'exprimer, de progresser, de voir ses efforts récompensés, de jouer un rôle utile, d'être consulté sur les problèmes qui le touchent, etc. A côté de l'homo oeconomicus se trouve un être plus ou moins conscient de sentiments et émotions diverses qui le déterminent à agir. Cet aspect de l'homme, l'entreprise est loin encore de le comprendre parfaitement. Cette compréhension pourtant ou cette étude scientifique de ces besoins humains, éliminerait en grande partie les problèmes humains du travail. Le jour où l'homme, en plus d'assouvir son instinct de sécurité ou de conservation, pourra aussi satisfaire son instinct de personne ou son sentiment de dignité, il trouvera joie au travail et s'intégrera à l'entreprise.

Enfin l'homme est une réalité sociale, car il a des instincts sociaux. Il désire être associé à ses semblables et au sein de l'entreprise, il cherchera donc à s'identifier, à faire corps et équipe avec le groupe dans lequel il travaille. Les entrepreneurs ont aussi souvent négligé cette troisième et dernière réalité, la réalité sociale de chacun de leurs employés. L'entreprise industrielle présente plus qu'une pluralité d'individus cherchant à satisfaire des intérêts économiques. Il faut voir en elle une société de personnes, un organisme social. Dans l'usine, le travailleur fait partie d'un milieu social. Il entretient tout un ensemble de relations officielles et spontanées avec ses compagnons de tra-

vail et ses supérieurs immédiats. Ces relations ont un caractère essentiellement humain et social. De plus, au sein de ce système social, chaque employé tient une place déterminée et jouit ainsi d'un statut et d'un prestige attaché à cette place même. Un phénomène identique se produit pour le groupe auquel il appartient. Entre les individus liés à un même groupe, entre les groupes différents, se développent au travail des contacts sociaux fréquents. C'est alors que se créent parmi chacun de ces groupes des standards de conduite, des normes sociales de valeur, et cela à cause de cet instinct social de l'homme dont nous avons parlé tantôt.

Considérer le travailleur comme une personne, c'est déjà beaucoup mais croire que cette personne est sans attache avec l'ensemble des autres travailleurs, en ignorant que l'entreprise est un système social à l'échelle réduite, c'est faire fausse route. Il faut comprendre les processus sociaux qui s'exercent au sein de toute activité humaine organisée; agir ainsi, c'est répondre aux instincts sociaux de l'homme. Cette compréhension s'avère surtout utile pour éviter les difficultés qui surgissent de la nécessité d'adapter les travailleurs aux changements qui se produisent constamment dans l'entreprise et troublent dans certains cas l'équilibre social du groupe. C'est pourquoi nous allons éclairer très brièvement en dernier lieu le sens que nous donnons au troisième terme de notre exposé.

L'adaptation

Les chefs d'entreprise doivent continuellement faire face aux conditions variables de la concurrence et du marché. Pour assurer les intérêts des différents groupes qu'ils représentent, les travailleurs, les actionnaires, les clients, ils se voient dans l'obligation d'adopter fréquemment des changements dans l'organisation technique et l'organisation humaine de leur entreprise. L'introduction d'une nouvelle machine, d'une nouvelle politique d'administration du personnel, créeront chez les travailleurs tout un ensemble de réactions et d'interactions quand une telle initiative

entraînera par exemple un mouvement de personnel. Il n'est pas question de s'étendre ici sur la nécessité de tels changements, car l'entreprise est un organisme essentiellement dynamique et non statique, pour atteindre sa fin, elle doit se conformer aux conditions changeantes qu'elle rencontre. Ce qui est plus particulièrement intéressant ici, c'est de connaître la méthode d'adapter l'ouvrier à ces modifications que l'on souhaite en respectant la nature de l'entreprise et celle du travailleur, telles que nous venons de les décrire. Nous précisons qu'il ne s'agit ici, pour limiter le cadre de cette étude, que des changements au niveau d'un département.

Qui dit changement implique à la fois situation nouvelle et nécessité d'adaptation, et nous voilà donc au coeur du problème.

Méthode de la discussion en groupe

Une méthode à l'honneur, expérimentée depuis quelques années à peine sur une grande échelle, du moins dans le domaine qui nous intéresse, a déjà donné d'excellents résultats. Tirant quelques exemples de ma propre expérience et de celle de ce psychologue industriel américain, Norman Maier, je vous parlerai maintenant de la discussion en groupe « *group discussion* » ou encore de cette méthode de participation totale qui permet à tous ceux qui seront touchés par la transformation départementale, de prendre part à des discussions collectives suscitées et dirigées par les contremaîtres.

Nous allons d'abord illustrer cette méthode par deux cas concrets assez simples pour le besoin de la cause, pour ensuite en faire connaître la nature, les avantages et les limites. Nous dirons enfin un mot sur le degré de participation du service du personnel et du syndicat à une telle initiative.

1ER CAS: CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION TECHNIQUE

Comme industriel, vous avez à introduire deux machines à calculer d'un nouveau genre dans le département

de la comptabilité. Il est entendu que graduellement, vous remplacerez toutes vos anciennes machines par les nouvelles. Or, voici qu'après une semaine, les deux opératrices sur les nouveaux instruments de travail se plaignent constamment aux contremaîtres d'une très grande fatigue aux yeux. Elles veulent même retourner à l'ancien système. Les autres travailleuses du département menacent de laisser leur emploi si la direction ne revient pas sur sa décision première.

Le technicien de son côté demeure convaincu que les machines nouvelles sont préférables aux anciennes et qu'elles réduisent le mouvement des yeux et la fatigue et qu'enfin, les travailleuses doivent les accepter. Même s'il était vrai que les nouvelles machines réduisaient le mouvement des yeux, le technicien était loin d'être juste dans sa prétention qu'il est moins fatigant de tenir les yeux dans une position plutôt fixe que de faire un mouvement de gauche à droite. En dépit de l'exactitude de l'opinion des jeunes filles, les nouvelles machines devaient cependant être utilisées à cause de beaucoup d'autres avantages techniques qu'on leur reconnaissait. Comment ainsi adapter les travailleuses à ce changement technologique ?

Le chef du service de la comptabilité, d'abord au fait des différents aspects du problème, décide d'avoir une discussion franche avec tout le personnel impliqué. Au début de la rencontre, comme il fallait s'y attendre, les employées critiquèrent ouvertement l'innovation à cause de la fatigue visuelle. Le chef ne rejeta pas leurs prétentions. Ensuite, on en vint à se demander si certaines méthodes de travail ne pourraient pas être adoptées comme mesure protectrice. Un des membres du groupe suggéra d'insérer quelques périodes de repos ou pauses à certaines phases de l'opération: Soit regarder par la fenêtre environ une minute après avoir complété $1/3$ de page, ou mieux, 2 minutes après une page. Un autre suggéra de changer de position à intervalles spécifiques, etc. Tout le monde était d'accord pour mettre à l'essai les différentes formules soumises lors de cette première réunion ou aux suivantes. Les jeunes

filles affectées par le changement manifestèrent beaucoup d'intérêt jusqu'à la fin des expériences et optèrent enfin elles-mêmes pour l'une des suggestions relative aux périodes intercalaires de repos. Cela réussit si bien qu'après quelques semaines, les autres employées du département s'enquéraient du temps où les nouvelles machines seraient introduites. Il est bon de noter que la productivité augmenta en dépit de la distribution de certaines courtes pauses au milieu du travail. L'adaptation était achevée.

2E CAS: CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION HUMAINE

Il s'agira ici non d'un changement technologique mais d'un changement de politique. Parce que les serviettes dans les salles de toilette des femmes avaient été quelquefois brûlées, la direction de la compagnie défendit de fumer dans ces salles. Et comme fumer n'était point permis dans les bureaux, seule une salle de repos servait de fumoir. Evidemment, après l'annonce d'un tel règlement, les employés concernés le critiquèrent ouvertement et démontrèrent qu'ils ne collaboreraient pas à sa mise en vigueur. Il n'était pas question pour la compagnie de rescinder cet avis. Le chef de service décida de discuter le problème avec tout le groupe. Il lui souligna d'abord qu'il était au courant des réactions défavorables suscitées par cette défense. Il demanda à ses ouvrières si elles étaient prêtes à en parler. Celles-ci exprimèrent leurs sentiments. Les opinions suivantes furent émises: le règlement était injuste, puisque personne de leur groupe n'avait rien à se reprocher; le fait de fumer dans cet endroit n'avait pas causé autant de dommages qu'on voulait le laisser croire, etc. Après plusieurs minutes de discussion, le chef demanda pourquoi on préférerait tellement fumer dans les salles de toilette plutôt que dans le fumoir. La réponse ne se fit pas attendre. Dans les salles en question, il y avait des miroirs et autres facilités pour compléter sa toilette et on aimait mieux demeurer là pour prendre son repos et fumer durant cette détente, plutôt que d'aller dans le fumoir. Le problème ne serait-il pas résolu, si l'on plaçait des miroirs dans les fumoirs, se demanda l'une des

personnes impliquées. Cette possibilité semblait répondre aux désirs du groupe, c'est pourquoi la compagnie accéda à la demande de ses employées; la nouvelle politique demeura et les critiques furent réduites au minimum. De tels exemples ou d'autres encore plus complexes, nous pourrions en citer une infinité, mais en partant des deux que nous venons de présenter, décrivons d'abord plus en détail la nature de la méthode de la discussion en groupe.

Toute discussion collective d'un problème soulevé par l'adoption d'un changement à l'échelle d'un département relève, vous le voyez, du supérieur immédiat. Il en est ainsi, car c'est la responsabilité propre du chef de service ou contremaître d'adapter les travailleurs sous son autorité à de tels changements. La procédure qu'il doit suivre peut se diviser en quatre phases.

1ère phase: Etude du problème

L'agent de maîtrise considère d'abord si le point soulevé est du ressort de son autorité; puis il analyse la situation qui a été créée par l'existence du problème; ensuite, il réfléchit sur sa propre attitude ou son désir sincère d'en arriver à une solution, et enfin il se prépare une ligne de conduite.

2ème phase: Présentation du problème

Le responsable de la réunion fait un exposé objectif de la question qui stimulera l'intérêt de ses subordonnés. Dans cette présentation, il adoptera une attitude franche, nette, et fournira tous les renseignements utiles.

3ème phase: Discussion du problème

Pour en arriver à un résultat hautement favorable, le leader de la discussion devra viser les quatre objectifs suivants:

1. Encourager une discussion libre, spontanée, se déroulant dans une atmosphère de réceptivité.
2. Obtenir la participation active de tout le groupe à la discussion.

3. Garder la discussion sur le sujet à l'étude. Cela exige de la part du leader un certain contrôle, certains rappels à l'ordre qui permettront à la discussion de progresser tout en demeurant démocratique.
4. Respecter les opinions de la minorité, car souvent elles ont une valeur.

4ème phase: Solution du problème

Cette solution viendra d'une rencontre des différents points de vue exprimés au cours du meeting. Tous ces points de vue seront résumés, coordonnés et conduiront non pas nécessairement à un compromis, mais à un accord collectif sur l'adoption d'une politique ou ligne d'action spécifique. Cependant, le groupe demeure libre de réouvrir la discussion si le besoin s'en fait sentir.

Voici résumée en quelques lignes et en termes de principes cette technique démocratique. La personne qui s'en servira y ajoutera son expérience et sa personnalité propres. Car c'est à la fois un art et une technique que d'adapter les travailleurs aux changements de l'entreprise en les faisant participer au cours d'une discussion à la solution des problèmes que ces modifications suscitent.

Avantages de la méthode

La méthode déjà mentionnée présente plusieurs avantages que nous étudierons maintenant et dont le premier est certes qu'elle démocratise le gouvernement industriel. L'ancien concept de l'autorité qui commande, qui impose, est du passé. Aujourd'hui dans la famille, dans les organisations professionnelles, dans l'administration publique, partout souffle un vent de démocratie. L'autorité écoute, l'autorité consulte, et les décisions sont prises collectivement. Il n'est pas de mon domaine d'analyser tous les facteurs qui ont amené ce nouveau concept d'autorité. Il n'est pas non plus l'heure de se souvenir, avec beaucoup de peine stérile, des jours où l'autorité n'était jamais mise en doute par les subordonnés. L'obéissance éclairée vaut mieux que l'obéissance aveugle.

Grâce à l'utilisation de plus en plus grande de la discussion en groupe, on respecte les principes démocratiques.

Tenir compte des attitudes des employés équivaldrait, peut-on croire alors, à remettre l'entreprise dans les mains de la main-d'oeuvre. Dans les cas que nous avons illustrés, il n'était pas question de mettre au rancart les nouvelles machines, ou d'annuler l'ordre de ne pas fumer. Non, il s'agissait de faire mieux accepter ces changements en discutant avec bonne foi des réactions que ceux-ci avaient provoquées et d'améliorer ou corriger la situation nouvelle par la considération des suggestions du groupe.

La liberté des employés est restreinte quand les agents de maîtrise sont autocratiques et elle le demeure même quand ils sont démocratiques. Cependant toute personne humaine s'objecte moins à une telle restriction, si celle-ci au lieu d'être imposée par la volonté seule du supérieur vient plutôt de la pression sociale qui s'opère au moment d'une discussion collective. Vous verrez un travailleur toujours prêt à sacrifier une part de sa liberté pour continuer à faire partie du groupe. La décision prise d'ailleurs au cours de ces réunions découle beaucoup plus du choix de l'ensemble des travailleurs que de l'imposition d'un agent de maîtrise. Les cadres, au lieu de transmettre purement et simplement les ordres et de prendre seuls les décisions de leur juridiction, encouragent au contraire la participation de leurs employés à la solution des problèmes du département. Ils obtiennent ainsi une plus grande collaboration et une meilleure adaptation du travailleur dans l'entreprise.

On prétendra peut-être à ce moment qu'agir ainsi, c'est miner le prestige des agents de maîtrise, leur enlever une part de leur influence car ce n'est plus le chef qui conduit mais les subordonnés. Diriger démocratiquement un groupe de travailleurs ne produit pas un tel effet. Ceux qui en ont fait l'essai vous diraient qu'une telle conduite augmente l'influence et le prestige des contremaîtres. Ces

derniers d'ailleurs se diront les premiers émerveillés de constater comment la main-d'oeuvre réagit bien à une telle approche et offre des solutions très intéressantes pour l'entreprise aux problèmes qui la concernent. Les décisions prises au cours d'une discussion collective même si elles sont le fruit du groupe, incorporent toujours l'expérience personnelle de celui qui conduit la discussion. Le bon contremaître, aujourd'hui, il faut s'en convaincre, n'est plus celui qui inspire la crainte à chacun des employés qu'il commande pris individuellement, mais celui qui a un ascendant effectif — sur l'ensemble ou le groupe de personnes sous son autorité puisqu'il les respecte lui-même et met à la base de sa direction des principes démocratiques.

Nous avons montré au tout début que le travailleur est une réalité: biologique, émotionnelle et sociale. Nous savons aussi que l'entreprise a toujours assez bien reconnu les aspirations humaines d'ordre économique, mais pas autant celles d'ordre psychologique et social. La discussion de groupe a pour second avantage de reconnaître ces désirs si souvent ignorés.

C'est grâce à cette discussion que les employés peuvent d'abord mettre à jour leurs sentiments. Ainsi les agents de maîtrise s'habitueront à distinguer entre les faits et les sentiments, si l'employé peut dévoiler ces derniers au moment où il est touché par un changement. Que la direction d'une compagnie ne présente que des faits économiques pour appuyer ses décisions et ne permette pas à l'ouvrier de s'exprimer, elle créera chez lui une certaine résistance ou antagonisme. Il est reconnu que l'expression seule de ses craintes, de ses frustrations et de ses suspicions les réduit au minimum, si ceux à qui on les révèle prêtent une oreille sympathique.

Discuter en groupe, c'est enfin reconnaître cet instinct social, ce désir d'appartenance au groupe que l'on retrouve chez chaque travailleur.

Grâce à cette méthode, chaque individu est contraint de reconnaître les droits des autres. Il est amené à adopter

les solutions justes non seulement pour lui-même, mais pour le groupe. Une solution juste et collective s'avère toujours plus acceptable par le chef d'entreprise qu'une solution juste et individualiste. L'utilisation d'un tel procédé contribue aussi, il va sans dire, à développer un sain esprit d'équipe, une responsabilité sociale dans l'entreprise. Chaque travailleur fait l'apprentissage de respecter le point de vue de l'autre, de la compagnie, et au même moment l'agent de maîtrise en fait de même.

Après avoir décrit quelques avantages de la discussion collective, je voudrais vous mettre en garde contre certaines difficultés qui peuvent en limiter l'usage ou le succès. Celles-ci peuvent venir de trois sources: des agents de maîtrise, du groupe et de la méthode elle-même.

1ère source de difficultés: Les agents de maîtrise

Il faut bien avouer ici que beaucoup d'agents de maîtrise ne sont pas prêts à tirer profit de ce système sans y avoir auparavant été formés. Ce dernier paraît assez simple à prime abord, mais s'avère difficile d'application comme moyen d'adapter les travailleurs aux changements de l'entreprise. Les cadres doivent connaître la technique, puis l'art, de ce dialogue circulaire. La haute direction de l'entreprise, en faisant appel à certains psychologues si nécessaires, prendra la responsabilité de tracer un programme à cet effet. Le chef d'entreprise convaincra d'abord ses subalternes des bienfaits d'une direction démocratique il leur enseignera comment être des leaders de discussion, et ne pas dépasser les limites de leur propre juridiction.

2ème source de difficultés: Le groupe

On est porté à croire qu'un groupe de travailleurs n'arrivera pas souvent à une solution collective pratique, parce que chaque membre ou même tout le groupe ne cherchera que ses propres intérêts. . . Il faut l'avouer, les intérêts des ouvriers ne coïncident pas toujours avec ceux des patrons. Il est vrai que tous les travailleurs ne réagi-

ront pas de la même manière au cours de telles discussions. Que ce fait présente certaines difficultés, on ne peut se le cacher. Cependant, en dépit de cela je ne crois pas qu'il faille limiter la méthode ou ne permettre la discussion que pour certains groupes d'employés. L'agent de maîtrise se formera pour devenir capable de rencontrer les différents auditoires possibles, qu'il doit adapter à des changements. Le groupe le plus fermé, le plus égoïste, sera vaincu par le leader qui inspire confiance. C'est d'ailleurs justement au cours d'une bonne discussion de groupe que l'on voit peu à peu des objectifs sociaux se substituer à des objectifs égoïstes.

3ème source de difficultés: La méthode

Le recours à cette méthode présuppose en effet le temps et la possibilité de tenir des réunions conjointes d'un groupe d'employés avec leurs supérieurs immédiats. Si les employés, à l'occasion de leur travail, entrent en contact avec les clients, si encore ils participent à des chaînes d'assemblage, ou si enfin ils forment un nombre très considérable ou quoi encore, seules alors certaines modifications mineures à la technique déjà esquissée pourront en conserver l'efficacité.

Quand, pour une raison ou pour une autre, tout le personnel d'un département ne peut se réunir, la constitution d'un groupe plus restreint surmontera la difficulté. Chacun des petits groupes arrive à une entente provisoire, avec la compréhension que la solution finale devra tenir compte des différentes décisions déjà prises. En pratique, très souvent les conclusions auxquelles parviennent les petites unités de travailleurs contiennent très peu de différences entre elles. — La nomination de délégués qui participeront à la discussion au nom de leurs compagnons de travail présente une autre façon de contourner les obstacles énumérés précédemment.

Les dirigeants de chaque Compagnie découvriront certainement mieux que toute autre personne les diverses

procédures qui modèleront la technique de base aux circonstances particulières, et pour y arriver, ils compteront sans doute sur la collaboration du service du personnel et du syndicat.

Service du personnel

Le service du personnel bien conçu est celui qui, au lieu de se substituer aux agents de maîtrise, remplit uniquement une fonction d'aviseur auprès des chefs d'entreprise sur tous les problèmes humains du travail. — Les directeurs du personnel ne participent pas activement à la prise de décisions, cette responsabilité incombe aux officiers de la chaîne de commandement dont l'agent de maîtrise constitue le dernier chaînon. L'un des mérites de la discussion en groupe pour adapter les travailleurs aux changements de l'entreprise, c'est qu'elle respecte la structure hiérarchique de l'entreprise. Les patrons trouveront cependant une aide précieuse pour la mise au point des programmes de formation de leurs contremaîtres aux techniques de la discussion de groupe, dans la consultation de leurs gérants de personnel.

Collaboration syndicale

Dans quelle mesure, en second lieu, les syndicats peuvent-ils ou doivent-ils participer à l'adaptation des travailleurs aux changements départementaux de l'entreprise ? Voilà le dernier point que nous aborderons pour toucher au terme de cette étude.

Le syndicat est certes une institution utile et même indispensable au maintien d'un esprit démocratique dans l'industrie. Il a contribué grandement à mettre en valeur les principes démocratiques, grâce aux négociations de conventions collectives de travail. Un tel organisme constitue le moyen par excellence auquel les employés recourent pour exprimer leurs aspirations non seulement économiques mais psychologiques et sociales.

Admettons en tout premier lieu que même dans une usine syndiquée, l'une des fonctions de la direction est la

formation de ses contremaîtres en vue de les rendre plus aptes à s'acquitter de leurs devoirs. L'adaptation de la main-d'œuvre aux changements de l'entreprise dont il a été question pose plusieurs problèmes aux cadres. Quand ceux-ci feront appel à la méthode de discussion de groupe pour les régler, aucun syndicat ne s'y opposera, à la condition expresse que les décisions prises au cours de ces réunions ne violent pas les clauses du contrat de travail. Faut-il aller plus loin encore et faire participer activement le représentant du syndicat ou steward aux délibérations ?

Nous croyons personnellement qu'il est souhaitable et normal qu'il en soit ainsi... Cette collaboration cependant sera plus ou moins effective selon le caractère des relations qui existent entre le syndicat et la Compagnie et la personnalité des leaders industriels et syndicaux. L'expérience nous démontre d'ailleurs que la méthode dont nous avons parlé apporte beaucoup plus de fruits si le délégué syndical du département y participe comme tel. Si au contraire on l'écarte, il pourra à bon droit croire que la discussion de groupe sert à détourner la fidélité des travailleurs de leur organisation syndicale. Comment créer un climat d'entente, de compromis mutuel si nécessaire à la solution de tout problème d'adaptation, sans ouvrir les voies à la présence et la collaboration des représentants autorisés des ouvriers.

* * *

Nous avons tenté de mettre en lumière au cours de ce bref entretien une méthode éprouvée d'adaptation du travailleur dans l'entreprise. Nous n'avons pas placé l'accent de notre travail sur l'élaboration de la formule elle-même, car elle est classique, mais sur son application. L'étude de la nature de l'entreprise et du travailleur nous a arrêté quelques instants pour nous faire découvrir la nécessité de donner une bonne formation psychologique au contremaître. Celui-ci doit devenir au sens propre du mot un entraîneur, un guide, un leader démocratique et traiter l'ouvrier comme être humain complet dont les besoins fon-

damentaux, je le répète encore, sont d'un caractère économique, psychologique et social.

Il est relativement facile de faire admettre sur le plan théorique la dignité humaine de tout employé, mais l'utilisation pratique de la méthode de discussion en groupe pour résoudre des problèmes d'adaptation sera certes une admission plus concrète et plus sincère.

Qu'il soit permis d'espérer, au terme de ce Congrès, que cette étude méthodique des relations humaines dans l'entreprise abordée sous différents angles, profite à chacun de nous et conduise à une humanisation encore plus grande du travail.



R.P. Gilles-Marie Bélanger, o.p.,
Directeur du Centre de Culture populaire
de Laval

Mgr A.-M. Parent,
Vice-Recteur de l'Université Laval

M. l'abbé Gérard Dion,
Directeur adjoint du Département des
relations industrielles

M. Charles Bélanger,
Administrateur du Département
des relations industrielles

Me Emile Gosselin,
Secrétaire du Département des
relations industrielles

M. Gérard Tremblay,
Directeur du Département des
relations industrielles

M. Pierre Mercier,
Directeur du Personnel,
Canadian General Electric



A la séance de clôture du huitième Congrès des relations industrielles: dîner réunissant cinq cents convives et conférence par le R.P. Noël Mailloux, o.p., directeur du Centre de recherches en relations humaines et de l'Institut de psychologie de l'Université de Montréal, sur les relations humaines dans l'industrie.

Présentation du conférencier

ABBÉ GÉRARD DION

Directeur-adjoint du Département des relations industrielles

Le Congrès des relations industrielles de Laval est devenu une institution entrée dans la vie de tous ceux qui ont une responsabilité dans l'aménagement des relations du Travail de la province de Québec.

Depuis huit ans, à chaque année, toujours à la même période au cours du mois d'avril, deux semaines après Pâques, chefs d'entreprises, dirigeants d'associations patronales, représentants ouvriers, fonctionnaires chargés d'administrer la législation du Travail, professeurs en relations industrielles, tous savent qu'il y a « rendez-vous » à Québec.

Sans doute, il y a l'attrait de la vieille cité de Champlain, la « maison-mère » du Canada français. Mais chacun sait qu'au Congrès des relations industrielles de Laval on y trouvera des amis, des collègues qui ont à faire face aux mêmes problèmes, des personnes avec qui on a eu à discuter — peut-être avec qui on a eu maille à partir — des personnes qu'il faudra dans les mois qui vont suivre rencontrer autour d'une table soit pour négocier un contrat ou régler des griefs.

Le Congrès des relations industrielles est un « carrefour » où l'on s'arrête à chaque année. Parce que l'on est l'« Hôte » de l'université, parce qu'on se réunit pour étudier ensemble des problèmes communs, les intérêts immédiats s'estompent un peu et laissent place à la cordialité.

Le Congrès des relations industrielles est enfin un exemple vivant de cette communauté de destin qui unit tous les responsables des relations du Travail de la province

de Québec. Il a pu s'institutionnaliser avec ces caractères grâce à la collaboration de tous.

Et c'est parce que nous avons conscience de ces responsabilités qu'au Département des relations industrielles nous voulons commencer par donner l'exemple de la collaboration et que nous faisons appel aux autres institutions universitaires de la province qui directement ou indirectement travaillent dans le même domaine que nous.

Au cours du présent congrès vous aurez remarqué que nous avons bénéficié de la collaboration de notre institution-soeur à l'Université de Montréal avec le travail de M. Louis-Philippe Brizard, directeur de la Section des relations industrielles de l'Université de Montréal. Vous aurez aussi remarqué la collaboration de l'Université McGill avec Me Marc Lapointe, professeur de Droit dans cette institution.

Et pour clôturer ces assises, qui portaient sur les problèmes humains du Travail, nous avons cru que la personne la plus qualifiée serait le directeur du Centre des recherches en relations humaines de Montréal, le Révérend Père Noël Mailloux. Grâce à la personnalité de son directeur et à la compétence de ses collaborateurs, cette institution jeune encore a déjà pu se tailler dans le monde scientifique une réputation qui dépasse les frontières de notre pays et atteint l'échelle mondiale.

Quand on considère la carrière du R. P. Noël Mailloux et les nombreuses oeuvres qu'il a à son crédit, on est étonné d'apprendre qu'il n'a que 42 ans. Notre étonnement s'accroît encore quand on découvre que le Dominicain d'aujourd'hui a fait son cours classique chez les Jésuites.

Le Révérend Père Mailloux a décroché ses degrés universitaires en Philosophie et en Théologie à l'Angelicum de Rome. Ensuite il a été boursier en recherches à l'Université de Cincinnati aux Etats-Unis. De 1938 à 1941, il a été

professeur de psychologie au Collège philosophique et théologique des Dominicains à Ottawa.

En 1942, il fondait l'Institut de psychologie de l'Université de Montréal et depuis lors il en est le directeur. Il est aussi directeur des services techniques du Centre d'Orientation de Montréal et, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, directeur du Centre des recherches en relations humaines de Montréal.

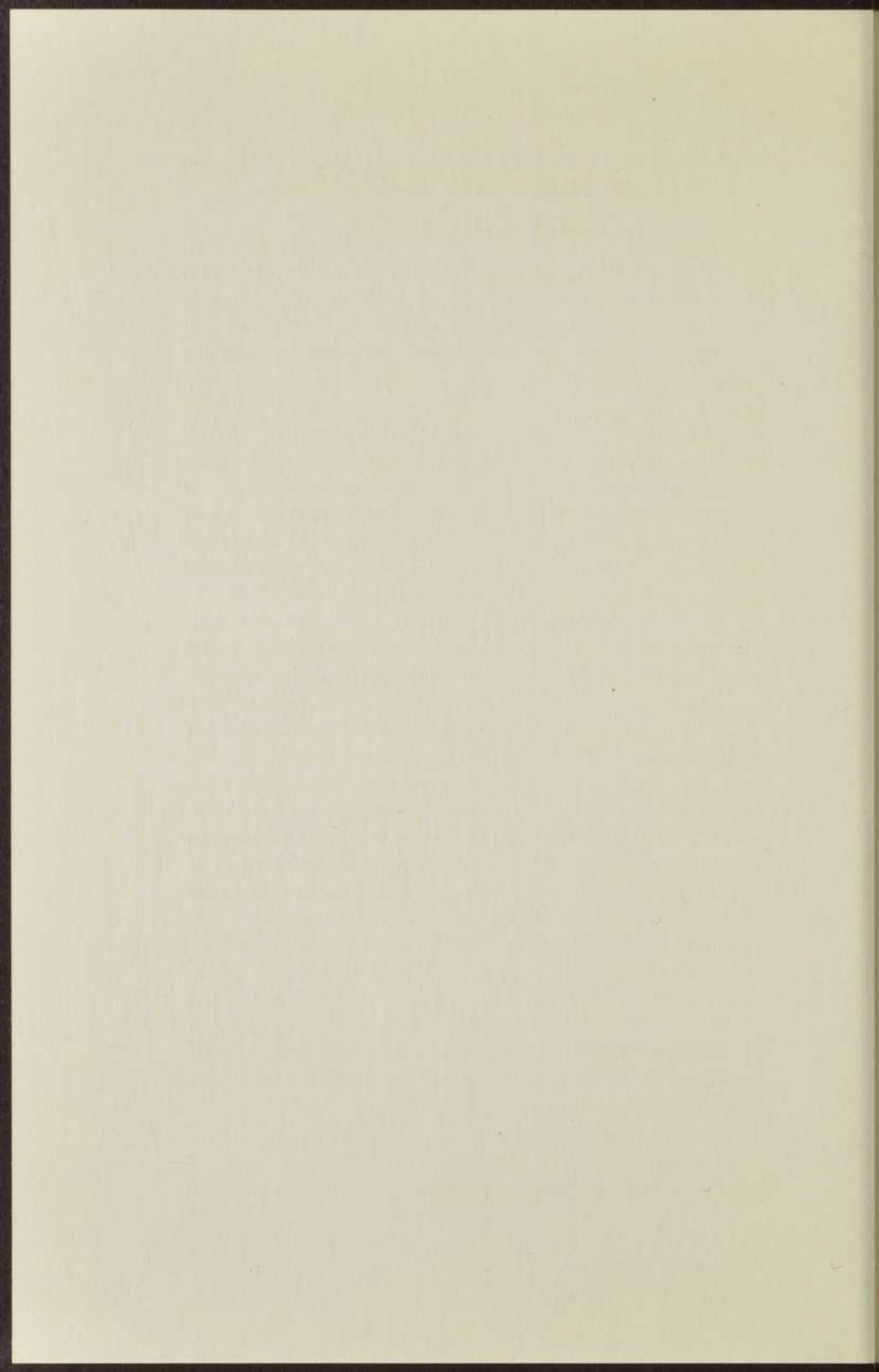
Les activités du R. P. Mailloux ne s'arrêtent pas là. Des associations de psychologie et de criminologie les plus réputées du Québec, du Canada, des Etats-Unis et de la France le comptent au nombre de leurs membres actifs et l'ont invité à occuper des postes soit de président, de directeur ou de secrétaire.

Le R. P. Mailloux est encore membre du comité français d'examineurs pour l'American Board of Examiners pour la certification des spécialistes en psychologie.

En 1951, il était le délégué national pour le Canada de la Société internationale de criminologie.

Directeur de la Revue de Psychologie depuis 1946, directeur de la collection « Les Méthodes Scientifiques en Education » dans laquelle cinq volumes ont déjà paru, le R. P. Mailloux est aussi l'auteur d'une trentaine d'études scientifiques publiées en français ou en anglais ici au Canada, aux Etats-Unis ou en France.

Malgré ses nombreuses occupations, le directeur du Centre de recherches en relations humaines de Montréal, a bien voulu accepter notre invitation et nous faire l'honneur de nous présenter une synthèse sur les relations humaines dans l'industrie.



Les relations humaines dans l'industrie

NOËL MAILLOUX, O.P.

Revenu d'un long voyage depuis quelques jours à peine, je n'ai pu me préparer autant que je l'aurais souhaité à vous adresser la parole en une circonstance aussi importante que celle de ce soir. Je m'en console un peu, en songeant qu'il n'y a pas si longtemps encore la présence au milieu du monde du travail d'un homme, dont la vie est toute vouée à l'étude et à la recherche, n'aurait trouvé d'autre justification que celle de satisfaire un besoin de délassement. Alors, sans doute, il eut paru approprié d'intituler cette conférence: *Un rêveur parmi vous*.

Vous m'excuserez donc, si je tente d'évoquer devant votre imagination, sans cesse sollicitée par des données concrètes, ce que j'ose appeler un beau rêve scientifique. Vous l'aimerez peut-être plus que les autres puisque vos usines lui ont servi à la fois de cadre et de laboratoire. De plus, décanté méthodiquement de tous les espoirs trop naïfs qu'il ne manquait pas de contenir comme tous les rêves, il a fini par prendre la forme d'aspirations toujours plus consistantes et plus précises. Ce sera pour vous l'occasion de constater comment, après tout, l'esprit du chercheur n'est pas tellement éloigné du vôtre lorsque, se défendant de céder aux attraites de la chimère, il s'efforce d'épuiser toutes les possibilités du rêve que des besoins nouveaux lui inspirent.

On m'a invité à vous parler, ce soir, du problème des relations humaines sous l'aspect particulièrement complexe qu'il revêt dans le monde industriel. Ainsi que vous le savez, ce problème ne s'est guère imposé d'emblée à l'attention, bien qu'il fût inhérent à notre organisation industrielle, et eût dû éveiller tout de suite notre curiosité.

Pour le malheur de notre société, ce n'est qu'après avoir trop longtemps manipulé le *matériel humain* comme tout autre matériel de production qu'une inquiétude a fini par se faire jour, encore confuse et difficile à formuler, et qui nous surprend à court de solutions étudiées et précises. Pour illustrer les lentes et pénibles étapes de cette évolution, nous ne saurions mieux faire que d'évoquer les démarches incertaines qu'a poursuivies depuis plus d'un quart de siècle un effort de recherche scientifique qui, d'abord tout tendu vers la mise au point de pures solutions techniques, s'acheminait de la façon la plus inattendue vers des solutions faisant appel à toutes les valeurs humaines, aussi bien naturelles que surnaturelles.

En effet, si l'on remonte quelque peu en arrière, l'on s'aperçoit que l'étude des problèmes humains de l'organisation industrielle fut abordée au moment où la science croyait encore à l'universalité des méthodes qu'elle venait de mettre au point et ne pressentait guère de limites à leur application. Fascinée par les découvertes qu'elle venait de faire dans le champ de la physique, de la chimie et de la biologie, elle se préoccupait exclusivement d'explications causales, au sens restreint de ce mot, et, guidée par des postulats matérialistes, elle refusait de tenir compte de la finalité qui régit le comportement des êtres (5). Méconnaissant totalement les manifestations diversifiées de cette dernière, elle recourait sans hésitation, dans l'interprétation de la conduite humaine, à des méthodes uniquement étayées sur le déterminisme plus ou moins rigide qui règle l'interaction des phénomènes de la nature, et visant à le définir en termes de probabilité (7).

Lorsque l'organisation industrielle commença d'être envisagée à son tour, comme un objet d'investigation scientifique, il fallait bien s'attendre à ce que l'on ait recours aux mêmes méthodes pour en entreprendre l'étude systématique. Dès l'abord, le phénomène de la production avec toutes les fluctuations qu'elle présente sollicitait l'attention du chercheur. Comment celui-ci aurait-il pu résister à la tentation de voir là un « beau problème », c'est-

à-dire un problème se prêtant de façon idéale à une application exhaustive du schème classique de l'expérimentation? Il semblait relativement facile d'isoler les principaux facteurs qui entrent ici en cause: le facteur mécanique et le facteur humain, et d'en explorer systématiquement toutes les composantes pour déterminer les conditions d'un rendement maximum. On était ainsi amené insensiblement à parler d'*efficience* plutôt que d'*efficacité*, oubliant qu'une cause efficiente n'est pas nécessairement toujours efficace. En effet, lorsqu'il se voit frustré dans ses aspirations les plus chères, l'ouvrier le plus vigoureux et le plus compétent peut devenir totalement inefficace. De même, la machine la plus perfectionnée peut fonctionner de façon très peu efficace, si elle est opérée par un travailleur distrait ou mécontent. Négligeant en grande partie cet aspect du problème, les premières équipes de chercheurs concentraient toute leur attention sur les conditions physiques ou physiologiques du travail: outillage, ameublement, locaux, éclairage, rythme des périodes de repos, etc., etc.

Ainsi, pour ne citer qu'un exemple, on vit se constituer en Angleterre l' *Industrial Fatigue Research Board* (8, pp. 1-26) qui, en s'appuyant sur une étude minutieuse des diverses conditions de travail en tant que facteurs de fatigue, parvint à délimiter avec un peu plus d'exactitude les possibilités de rendement. En s'attaquant au problème de la fatigue industrielle sous tous ses aspects, on s'acheminait vers une connaissance plus approfondie de la physiologie du travail dont on vous a exposé les principales implications pratiques au cours de ce congrès. Cependant, les phénomènes observés devaient bientôt se révéler d'une complexité inattendue. Certes, une forme de fatigue pouvait être occasionnée par une position inconfortable, par une aération insuffisante, par une mauvaise répartition des temps de travail et des pauses. Mais, même si une rationalisation rigoureuse parvenait à atténuer les effets de tels inconvénients et de plusieurs autres du même ordre sur le rendement, cela n'empêchait guère un travailleur d'être fatigué de son voisin, de son contremaître ou de la tâche

qu'on lui assignait. Bref, ainsi envisagée, la fatigue se présentait comme un phénomène si vaste que l'on renonçait bientôt à le circonscrire. Ce terme revêtait une signification à ce point imprécise que l'on se sentait incapable d'en déterminer le contenu. Aussi, l'*Industrial Fatigue Research Board* décida-t-il de le rayer de son nom pour s'appeler désormais l'*Industrial Research Board*.

Bientôt, toutefois, un nouvel aspect du travail de série tel qu'on l'exerce dans l'industrie moderne attirait l'attention des chercheurs: la monotonie, dans laquelle beaucoup voient une caractéristique inhérente à cette nouvelle forme du travail humain (8, pp. 27-52). L'uniformité et l'automatisation, attribuées en propre au travail à la chaîne, semblaient entraîner inévitablement l'apparition de cette variable nouvelle, distincte de la fatigue et appelant, elle aussi, une considération particulière. Les exigences de la rationalisation imposaient donc aux chercheurs d'en évaluer les répercussions sur le rendement et de déterminer les moyens par lesquels on parviendrait à en contrebalancer les effets.

Pour illustrer la complexité du nouveau problème auquel on s'attaquait on me permettra d'avoir recours à une anecdote. Au terme de la seconde guerre mondiale, un vétéran dont l'équilibre nerveux avait été fort ébranlé cherchait un emploi simple et routinier, n'exigeant aucune concentration d'esprit. Animé des intentions les plus charitables, un commerçant de sa parenté lui offrit de l'employer au triage des fruits. Il s'agissait *tout simplement* de séparer les fruits mûrs de ceux dont on pouvait retarder de quelques jours la mise en étalage. Le jeune homme s'appliqua toute une journée à cette tâche, mais il ne reparut pas le lendemain. A son protecteur étonné qui s'enquérât des motifs de son absence, il répondit avec le plus grand sérieux: « Une situation, où je suis occupé du matin jusqu'au soir à prendre des décisions, des décisions, et encore des décisions, est vraiment au-dessus de mes forces! »

Mieux encore que des faits de ce genre, dont chacun de vous pourrait citer des exemples, notre expérience per-

sonnelle et l'observation scientifique révèlent combien relatif et combien subjectif est le sentiment de la monotonie éprouvé au travail. Il est des jours où même une activité professionnelle aussi variée que possible et comportant d'énormes responsabilités nous apparaît monotone au point que le désir de s'en évader, au moins pour une période de vacances, s'affirme quasi irrésistiblement. C'est dire qu'une tâche qui suscite l'intérêt chez l'un peut paraître insupportablement monotone à l'autre, ou encore, qu'une tâche poursuivie un jour avec enthousiasme peut être à peine tolérée par le même individu le lendemain. Certes, l'expérimentation méthodique révéla qu'il était possible d'atténuer ce sentiment de monotonie en brisant l'uniformité de la tâche de façon savamment calculée, et même que cela aboutissait à une augmentation appréciable du rendement. Cependant, on se rendait bien compte que ce n'était pas en modifiant certaines conditions extérieures du travail que l'on atteindrait au cœur du malaise. Si l'on réussissait de la sorte à écarter tant bien que mal une occasion de l'éprouver, on ne parvenait guère à le réduire dans ses éléments essentiels obscurément liés à d'indéfinissables réactions subjectives.

Ces constatations étaient l'aboutissant d'une expérimentation issue de la rationalisation taylorienne et encore trop timide pour s'aventurer résolument au-delà de son étroite perspective. Mais, formulées au moment même où une compréhension plus concrète des fonctions psychologiques ne permettait plus « l'assimilation du travail humain à un jeu de mécanismes inanimés », elles donnaient naissance à la psychotechnique (3, pp. 29-59). Grâce aux progrès réalisés par les sciences de l'homme, le facteur humain passait désormais au premier plan. Renonçant à exiger de l'ouvrier qu'il s'adapte à un travail susceptible de l'épuiser ou de l'abrutir, on commence de recourir à l'orientation professionnelle qui tâche de discerner le genre de travail qui lui convient le mieux, compte tenu de son niveau mental, de ses aptitudes et de ses goûts spontanés. De même, au lieu de s'opérer exclusivement par le rendement, la sélection repose de plus en plus sur une évalua-

tion minutieuse des caractéristiques individuelles qui vise, non plus à assujettir l'homme à la technique, mais à faire de celle-ci l'instrument souple et efficace dont il a besoin pour travailler avec aisance. Cet idéal qui se proposait d'harmoniser les exigences de mieux en mieux définies des diverses tâches avec le mode d'efficiences propre aux individus que l'on découvre aptes à les exercer, s'est exprimé laconiquement dans une formule suggestive des plus optimistes espoirs: *The right man in the right place!*

Aussitôt, on s'appliqua avec une ingéniosité souvent prodigieuse à mettre au point des batteries de tests destinées à faciliter le dépistage des aptitudes et des intérêts individuels, escomptant bien, cette fois, faire d'une pierre deux coups: humaniser le travail et accroître sensiblement le rendement. Il était incontestable que l'on venait de franchir une étape décisive dans l'amélioration du sort des travailleurs. Pourtant, il fallut peu de temps pour s'apercevoir que le problème, envisagé dans ses données essentielles, demeurait irrésolu. A elles seules, les conditions à la fois objectives et subjectives de l'efficiences: milieu physique assaini, outillage perfectionné, aptitudes certaines, attrait lucide, ne constituent nullement la garantie adéquate d'une efficacité qui s'épanouit dans une évidente et incessante plénitude. Comme l'expérimentation la plus rigoureuse s'appropriait à le montrer, une telle efficacité dépend aussi des possibilités entrevues dans le monde du travail d'atteindre un ensemble de valeurs qui font l'objet d'aspirations intimes, aussi fortes que profondes. Sans mobiles assez puissants pour la mettre complètement en branle, la capacité de produire, si grande soit-elle, demeure hésitante et inefficace. La science a fini par s'en rendre compte et par consentir, bien qu'avec une certaine répugnance, à envisager cet aspect typiquement humain du travail.

Une entreprise admirablement organisée, la *Western Electric Company*, prenait sur les entrefaites l'initiative d'une recherche, universellement connue comme *The Hawthorne Experiment* et qui devait se poursuivre à Chicago

pendant plusieurs années. Par étapes successives et le plus souvent sans qu'on s'y attende, les résultats obtenus accablèrent à des hypothèses qui dépassaient de beaucoup les préoccupations des expérimentateurs et laissèrent pressentir la voie dans laquelle il fallait s'engager.

Tout d'abord on constitua un groupe expérimental dont on fit une équipe distincte et travaillant isolément, et que l'on soumit à une observation intensive. Systématiquement, on introduisit toute une série de variations dans les conditions du travail telles que l'éclairage, le mode de rétribution, les goûters, les heures de travail, les pauses. Mais, contrairement à ce que l'on avait fait dans le passé, on ne se contenta pas d'enregistrer les conséquences heureuses d'un changement quelconque, mais on prit la peine de contrôler si un retour à des conditions moins favorables entraînerait aussi un affaïssement du rendement au niveau antérieur. Or, on eut la surprise de constater que la courbe du rendement, loin de suivre les fluctuations favorables ou défavorables volontairement introduites dans les conditions de travail, ne cessait de présenter une allure ascendante, d'ailleurs trop longtemps maintenue pour être attribuable à un enthousiasme de commande. Ce n'est pas tout. On notait encore que les membres de ce groupe expérimental trouvaient une satisfaction beaucoup plus intense dans l'accomplissement de leur tâche, qu'ils évitaient de s'absenter à moins d'y être contraints par la nécessité, qu'ils ne se ressentaient plus des effets cumulatifs de la fatigue, et, enfin, que leur état de santé, loin de déprimer, allait s'améliorant.

Semblables constatations invitaient à la réflexion et il était facile de tirer à tout le moins les principales conclusions qu'elles suggèrent. Bien plus que telle ou telle variable indépendante, l'atmosphère générale du milieu de travail exerce sur le rendement des répercussions profondes et durables. D'autre part, une atmosphère favorable de travail semble résulter des relations qui s'établissent entre les membres d'une même équipe ainsi qu'entre cette équipe et ceux qui la dirigent. Comme l'ensemble

des commentaires obtenus de tous ceux qui avaient participé à cette expérience semblaient confirmer ces deux points avec vigueur, le problème des relations humaines dans l'entreprise industrielle se trouvait désormais clairement posé (8, pp. 53-73).

Les travailleurs étant unanimes à expliquer leur surcroît de production par l'ambiance caractéristique de l'atelier d'expérimentation: absence de surveillance tracassière et de contrainte, relations plus amicales et plus confiantes, climat de détente et de bonne humeur, il était assez naturel que l'on cherchât la solution du problème dans l'amélioration des relations interpersonnelles et, en particulier, dans une supervision plus adéquatement consciente du facteur humain et soucieuse d'en respecter toute la complexité. On interviewa donc environ 20,000 employés dans le but d'apprendre d'eux tout ce qu'il conviendrait de faire pour les diriger dans leur travail avec un entier respect de leurs sentiments. De cette masse d'informations on espérait tirer au moins les principes fondamentaux d'un art de la supervision qui permettrait à des milliers d'hommes de donner leur plein rendement dans la sérénité, la sécurité et la joie.

L'analyse du matériel recueilli au cours des entrevues fit tout de suite ressortir que les critiques formulées pouvaient sans peine se ramener à deux grandes catégories. Les unes, portant sur les conditions physiques du travail, s'avérèrent en grande partie exactes et démontrèrent qu'il était avantageux de s'en remettre sur ce point au discernement des travailleurs. Elles permirent de remédier à bien des déficiences et d'accroître le rendement par le recours à des procédés qui assuraient en même temps plus d'aisance et de confort. Quant aux autres critiques, portant sur les personnes: contremaîtres, administrateurs, etc., il fallut bien reconnaître qu'elles étaient dans l'ensemble entachées de grossières falsifications et d'une imprécision qui confinait à la confusion. Bref, si elles pouvaient être révélatrices de l'attitude des employés à l'égard de l'entreprise elles n'apparaissaient d'aucun secours lorsqu'il s'a-

gissait de dégager les principes de base d'une meilleure supervision. Toutefois, le perfectionnement des techniques d'entrevue et une analyse qui atteignait jusqu'à la vie intime des employés ne tardèrent pas à révéler que le problème des relations humaines à l'usine ne pouvait guère être étudié isolément du problème des relations humaines en général. En effet, les difficultés et les malaises qui se manifestaient dans le milieu de travail se révélèrent le plus souvent comme une simple transposition ou répercussion de l'inadaptation qui sévissait dans le milieu familial ou social des individus concernés. Dès lors, on était amené à comprendre qu'il fallait voir dans l'ouvrier, en outre de la personne humaine dont on devait respecter l'originalité et les aspirations si l'on voulait s'en faire un collaborateur efficace, le membre plus ou moins intégré de diverses communautés humaines dont les intérêts et les fins pouvaient d'ailleurs entrer en conflit avec les intérêts et les fins de l'entreprise à laquelle il tente de s'agréger. Ainsi, en prenant toutes ses dimensions, le problème des relations humaines se trouvait relié très intimement au problème des valeurs.

On ne s'en étonnera guère si l'on songe qu'au fond l'attitude qui commande nos relations avec nos semblables imprègne tout à fait l'attitude que nous avons adoptée à l'égard du travail, et que cette dernière, à son tour, nous est dictée par le schème de valeurs sur lequel nous avons choisi de modeler notre existence. Aussi, est-ce à juste titre que chacun désigne son occupation quotidienne par « mon travail », et a conscience en s'y engageant de choisir un « état de vie », de « faire sa vie », de « gagner sa vie », d'« orienter sa vie » ! Le travail apparaît donc, en quelque sorte, comme l'expression de la personne humaine ou la signature de son existence. Il nous dévoile sa richesse ou sa misère, ainsi que la noblesse ou la perversité de ses aspirations. A ce point, c'est à la psychologie des profondeurs qu'il faut demander de nous éclairer sur des attitudes qui ne sont que la cristallisation de tendances plus ou moins évoluées dont les buts motivent et sous-tendent toute la conduite.

Envisagée sous cet angle, l'efficacité véritable n'apparaît plus simplement comme une certaine quantité de rendement mais se définit tout autant par la façon dont ce rendement est obtenu ou, si l'on veut, par les fins qu'il est destiné à servir. Or, sur ce plan, il n'est que trop facile d'apercevoir comment l'inconscience ou l'ambition puériles d'un patron peut gâcher, mésorienter ou rendre stérile l'effort de milliers d'employés et susciter toutes ces tensions désamarrantes dont nous sommes les témoins inquiets en provoquant chez eux l'apparition de réflexes identiques. Ce n'est guère la place de reprendre une analyse déjà poursuivie ailleurs plus en détail (6). Qu'il suffise de rappeler la typologie rudimentaire que suggéraient, dès lors, des observations qu'une interprétation dynamique menée en profondeur a su dégager avec une suffisante netteté!

Tout d'abord, il s'est rencontré de tout temps des hommes pour qui la conduite d'une entreprise prend l'allure d'une sorte de passe-temps ou de sport susceptible de les passionner au moins pour un temps. On connaît ces brillants mais redoutables brasseurs d'affaires qui trouvent le moyen de bâtir, pour les perdre aussitôt, trois ou quatre fortunes au cours d'une existence. Joueurs incorrigibles, ils savent éveiller jusque chez les plus prévenus et les plus prudents l'aveuglante passion du jeu, pour les entraîner avec eux dans leur chute. Presque à chaque tournant de l'histoire économique des peuples civilisés, on rencontre ces grands enfants qui parviennent à gagner la confiance du monde adulte pour ne laisser derrière eux que des ruines.

D'autres, au contraire, entrent dans le monde des affaires mûs par un esprit de rivalité, déclenché par l'effroi insurmontable qu'a provoqué et alimenté en eux une incessante insécurité. Pour ceux-là, il n'y a de succès que dans l'édification d'un empire qui n'est complétée que par l'élimination de tous leurs émules. Doués parfois d'un talent d'organisation prodigieux, ces indomptables ambitieux ne sont au fond que des conquérants déguisés, fau-

teurs de cet état de guerre sociale persistant où la compétition sauvage se substitue à la collaboration éclairée et féconde.

Ces jeux et ces luttes ressemblent étrangement, par un certain côté, à ceux des enfants: l'endroit qui en a été le théâtre reste jonché d'objets épars et démantibulés au point d'être rendus inutilisables. Mais, s'ils se présentent comme la manifestation d'une même immaturité, nous ne pouvons plus les envisager avec la même indifférence, car les dégâts qu'ils laissent après eux ne sont souvent rien moins que les ruines d'une civilisation.

Cette brève analyse nous permet déjà d'entrevoir que, seul, promet d'être vraiment efficace un travail qui, par-delà la satisfaction raisonnable des besoins personnels, vise la réalisation de poursuites qui les transcendent. Qu'il soit patron ou employé, ce n'est que lorsqu'il est devenu capable de subordonner son égoïsme aux exigences d'un bien commun immédiat, dont la réalisation est elle-même commandée et réglée par des valeurs d'ordre plus universel et, en définitive, d'ordre surnaturel, que l'homme s'affranchit de l'esclavage. Or, on ne parviendra à faire disparaître le hiatus que l'on perçoit de plus en plus nettement entre l'efficacité (*efficiency*) et l'efficacité (*effectiveness*), que lorsque l'on aura appris à collaborer en hommes libres à la réalisation d'une fin commune. Bien plus, comme l'on commence de s'en rendre compte, c'est beaucoup moins dans tel ou tel changement de régime économique qu'il faut mettre notre espoir d'amélioration de notre vie de travailleurs que dans l'art de faire converger l'effort de multiples volontés vers une réalisation commune, ou, plus explicitement, que dans notre capacité de résoudre le problème que posent les relations humaines, dans les cadres d'un régime économique donné (9). Cela fait, la réorganisation économique qui paraît s'imposer sera vite ramenée à ses proportions réelles et aura chance d'être poursuivie avec une aisance relative.

Ainsi, la recherche aboutissait à une conclusion décisive: la pleine efficacité du rendement a comme condition

essentielle une maturité qui rend le travailleur capable d'une participation consciente et volontaire à la réalisation d'une fin collective. Chez le patron comme chez l'employé, l'attraction excessive exercée par des visées égoïstes commence par infléchir l'effort dans une direction qui l'écarte de son objet véritable, puis précipite dans un individualisme où il achève de se disperser en activités incoordonnées et bientôt stériles (1). Ici, l'exemple proposé par Freud et devenu classique se présente tout de suite à l'esprit: on ne saurait plus attendre de la cuisinière engagée dans une aventure secrète avec le maître de la maison un rendement ordinaire. On peut en dire autant de l'étudiant arriviste, acharné à conquérir les premières places et à s'assurer avant tout la considération d'un maître. On ne tarde pas à voir s'éteindre en lui cette curiosité intellectuelle qui incite à formuler des hypothèses originales, pour répondre aux questions que l'on se pose, et à poursuivre sa recherche, uniquement en accord avec les exigences désintéressées d'une syntèse organique et personnelle en voie de s'élaborer. Ces quelques remarques aideront à comprendre que c'est se fourvoyer gravement que de faire reposer tout le rendement d'une entreprise sur des motivations franchement égoïstes: profits individuels, compétition, prestige, etc. Les observations récentes ont définitivement montré que le moment est venu de renoncer à ces tentatives, qui se bornent en somme à transposer à l'usine des méthodes que l'école elle-même estime aujourd'hui trop puériles pour être suffisantes. Mieux vaut s'appliquer à dégager et à définir les modalités d'une participation reconnue comme la condition décisive d'une efficacité intégrale.

Toutefois, il est nécessaire d'ajouter ici que, si l'on éprouve une certaine satisfaction à constater que la position du problème est enfin beaucoup plus nettement délimitée, l'extrême complexité qu'on lui découvre exige le recours à des méthodes d'approche dont la mise au point est à peine en train de se faire (4). En effet, l'attitude d'un homme vis-à-vis de son travail n'est pas influencée uniquement par ses relations interpersonnelles. Certes,

lorsqu'une maturité relative lui permet de vivre en paix dans son foyer, d'établir des liens solides d'amitié avec ses camarades, de se sentir en sécurité avec ses supérieurs, son effort d'adaptation et sa volonté de produire trouvent là un point d'appui des plus favorables. Cependant, on ne peut être assuré pour autant que son intégration dans des structures sociales nouvelles s'effectuera sans heurts dont son rendement ne saurait manquer de se ressentir. Comme l'expérience l'a montré, un individu, capable de se comporter fort raisonnablement au niveau des relations strictement personnelles, se laisse souvent emporter par des réactions infantiles, lorsque celui à qui il s'adresse lui apparaît comme le représentant d'un groupe ou lorsque lui-même se constitue le porte-parole d'un groupe pour traiter avec un autre groupe.

Tout d'abord, il faut tenir compte du fait que la plupart des individus apportent dans leur milieu de travail nombre de préjugés sociaux, que la crainte et l'intérêt les forcent à dissimuler soigneusement, mais qui ne laissent pas d'influencer secrètement leurs dispositions à l'égard des rôles qu'ils ont à remplir. Comme chaque patron a « ses idées » plus ou moins arrêtées sur les ouvriers et sur la façon de les commander, chaque ouvrier se fait une image des patrons qui détermine rigidement l'attitude prise à leur égard. De même, le contremaître, qui a sous ses ordres des employés appartenant à divers groupes raciaux, ethniques ou religieux, ne parviendra sans doute qu'avec peine à demeurer impartial à l'égard de ceux que leur langue, leur culture et leurs convictions séparent de lui. D'autre part, tous ces subordonnés qu'il maintient sans trop s'en rendre compte dans une plénible insécurité, renonceront difficilement à une défiance souvent très voisine de l'hostilité. Or, l'on sait comment les préjugés sociaux, alimentés par une insécurité latente ou explicite, dérivent sans cesse d'un même mécanisme: la projection par un individu, dans les membres d'un groupe redouté et détesté, de ses propres instincts égoïstes, dont il lui répugne de reconnaître la présence en lui-même (10). Ainsi, dès les premiers contacts, les autres sont soupçonnés de

vouloir s'emparer de tous les postes de commande pour dominer sans contrôle, de chercher à exploiter les plus faibles pour satisfaire un amour effréné du gain, de cacher des habitudes de vie plus ou moins dissolue sous les apparences d'une moralité conventionnelle. Profondément enracinés, de tels préjugés résistent aux avances les plus persuasives; et, même entre ceux qui les nourrissent assez secrètement au fond d'eux-mêmes pour ne pas éveiller le soupçon, la confiance demeure trop précaire pour servir de base à une collaboration efficace.

Enfin, un dernier aspect des relations humaines, telles qu'elles se présentent dans l'entreprise, reste à envisager ici. Pour l'avoir trop souvent oublié ou ignoré jusqu'à maintenant, on a vu les plus beaux efforts d'organisation échouer misérablement, et des conflits, bénins en apparence, prendre des proportions inattendues ou se perpétuer sans espoir de solution (2). Dans certaines circonstances, au lieu de réagir tout simplement comme un individu autonome, un homme peut se sentir plus ou moins forcé de se comporter comme le représentant d'un groupe dont ses fonctions ou sa condition l'ont rendu solidaire. Au sein d'une même entreprise, au succès de laquelle ils ont choisi de se dépenser et de collaborer sincèrement, le gérant qui traite avec un employé n'est souvent que le truchement d'un conseil de direction, et, de son côté, l'employé qui refuse de se plier à de nouvelles exigences prétend se conformer sans plus aux directives de son syndicat. On sait, d'autre part, qu'à tous les niveaux, selon les points de vue ou les sympathies, des sous-groupes émergent peu à peu, que l'on découvrira animés des intentions les plus diverses: équipe d'individus ayant appris à collaborer et fièrement conscients de leur efficacité collective, clan des dissidents pour qui tout est matière à critique ou occasion de revendications, masse des partisans du moindre effort dont l'inertie ralentit toutes les initiatives, etc., etc. Devenu solidaire de l'un ou l'autre de ces groupes ou sous-groupes par un concours de circonstances assez indépendant de sa volonté, l'individu ne trouve pas toujours comme mode de s'en affranchir, alors même que son bon sens,

son intérêt, ou sa conscience, l'exigent. Il est bien inutile d'insister ici sur l'influence décisive qu'exercent sur les attitudes du travailleur les motivations commandées par cette dynamique de groupe. Qu'il nous suffise de mentionner qu'on est enfin parvenu à en faire l'objet d'une étude scientifique, qui se poursuit à l'aide de méthodes de plus en plus rigoureuses et capables de fournir des prévisions assez sûres pour trouver des applications administratives.

Au terme de cette trop schématique synthèse, une conclusion semble se dégager timidement. En ce qui concerne l'évolution des problèmes humains du travail, nous atteignons peut-être à un moment historique aussi important que celui qui fut marqué par l'abolition de l'esclavage. Aussi, ne faut-il guère s'étonner de rencontrer autant de positions extrêmes, de tensions et de malaises. Un instant, la technologie menaça, en faisant miroiter à ses yeux l'appât du gain et du bien-être, d'arracher au travailleur une liberté récemment conquise pour l'asservir au déterminisme de la matière. Mais, bien vite, ce dernier devait se rendre compte que le plein usage de la liberté fait appel à un ensemble de valeurs qui donnent au travail humain la signification d'une vie et non d'une simple activité productrice. Aussi, en le choisissant et en s'y engageant, on a désormais le sentiment très net qu'une telle décision a un enjeu spirituel, l'enjeu d'une destinée qui transcende toutes les aspirations terrestres que le paradis marxiste a promis de combler dans un avenir qui recule sans cesse. Bien plus, il nous est devenu évident que cette décision a des implications sociales assez amples et assez importantes pour nous forcer à l'envisager comme une affaire collective dans laquelle nous devons tous nous entraider. Heureusement, dans un pays chrétien comme le nôtre, les bonnes volontés abondent. Il s'en trouve dans le monde de la politique, dans le monde patronal, dans le monde syndical. Notre ambition doit être de les unir pour que, toutes ensemble, elles s'appliquent à créer des conditions qui permettront au travail de devenir pour tous ce beau et sûr moyen de perfection que la tradition chrétienne, et plus

particulièrement la tradition monastique, ont toujours su reconnaître en lui.

RÉFÉRENCES

1. ALLPORT, GORDON W., *The Psychology of Participation*. The Psychological Review, 1945, 53, 117-132.
2. FRENCH, JOHN R.P., Jr. and ZANDER, ALVIN, *The Group Dynamics Approach*, in *Psychology of Labor-Management Relations* (Edited by ARTHUR KORNHAUSER. Proceedings of the Industrial Relations Research Association, 1949, 71-80.
3. FRIEDMAN, GEORGES, *Problèmes humains du machinisme industriel*. Gallimard, Paris, 1946.
4. JACOBSON, E., KAHN, R., MANN, F., MORSE, N. (Editors), *Human Relations Research in Large Organizations*. The Journal of Social Issues, 1951, 7, no 3.
5. JORES, A., *Du sens de la maladie*. Supplément de la Vie Spirituelle, 1953, no 24, 31-46.
6. MAILLOUX, NOËL, O.P., *L'éducation de l'esprit pratique en affaires*. Pédagogie-Orientation, 1949, 3, 188-200.
7. MAILLOUX, NOËL, O.P., *Psychic Determinism, Freedom, and Personality Development*. Canadian Journal of Psychology, 1953, 7, 1-11.
8. MAYO, ELTON, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, Boston, 2nd edition, 1946.
9. MCGREGOR, DOUGLAS, *Toward a Theory of Organized Human Effort in Industry*, in *Psychology of Labor-Management Relations* (Edited by ARTHUR KORNHAUSER). Proceedings of the Industrial Relations Association, 1949, 111-122.
10. ZILBOORG, GREGORY, *Psychopathology of Social Prejudice*. The Psychoanalytic Quarterly, 1947, 16, 303-324.

Congressistes

AMIOU, Gérard, <i>Ass. des marchands détaillants</i> . . .	Remouski
ANCTIL, Hilaire, <i>Fraternité des policiers de</i> <i>Montréal Inc.</i> . . .	Montréal
APRIL, A., <i>Féd. Nat. du cuir et de la chaussure</i> <i>du Canada Inc.</i> . . .	Québec
ARCAND, Joseph, <i>Synd. Nationaux de Montréal</i> . . .	Montréal
ARCHAMBAULT, Camille, <i>Ass. du transport routier</i> <i>du Québec, Inc.</i> . . .	Montréal
ARCHAMBAULT, J., <i>Montreal Builders Exchange</i> . . .	Montréal
ARCHAMBAULT, Jacques, <i>C.P. des épiciers et bouchers</i> . . .	Joliette
AUDET, Pierre, <i>Commission de relations ouvrières</i> . . .	Québec
AUDET, abbé René, <i>Prêtre</i> . . .	Kirkland Lake
BABIN, Maurice, <i>C.P. des services hospitaliers</i> . . .	Québec
BACM, Jules, <i>S.N.C. des employés du Commerce</i> . . .	Joliette
BARBEAU, Camille, <i>Henderson Furniture Ltd</i> . . .	St-Lambert
BEAUDET, J.-B., <i>Commission de relations ouvrières</i> . . .	Québec
BEAUDET, Raymond, <i>Sorel Industries Ltd.</i> . . .	Sorel
BEAUDET, Roméo, <i>C.P. de l'Industrie de la boulangerie</i> . . .	Québec
BEAUDOIN, Bruno, <i>Conseil Central des Syndicats</i> . . .	Drummondville
BEAULAC, Wilfrid, <i>Service d'inspection du Travail</i> . . .	Québec
BEAULIEU, Léon, <i>Synd. des emp. masculins</i> <i>du Commerce</i> . . .	Chicoutimi
BEDARD, J.-Arthur, <i>Peinture Sico Ltée — Centre des</i> <i>Patrons Chrétiens</i> . . .	Québec
BELANGER, Adrien, <i>Commission de relations ouvrières</i> . . .	Québec
BELANGER, Charles, <i>Département des relations</i> <i>industrielles, Université Laval</i> . . .	Québec
BELANGER, Fernand, <i>C.P. des Arts Graphiques</i> . . .	Québec
BELANGER, Gilles-Marie, <i>o.p., Centre de</i> <i>Culture populaire</i> . . .	Université Laval
BELANGER, René, <i>Fédération des employés municipaux</i> . . .	Québec
BELISLE, Roger, <i>Synd. Emp. industrie chimique Inc.</i> . . .	Shawinigan
BELIVEAU, Maurice, <i>Synd. du meuble</i> <i>de Victoriaville</i> . . .	Victoriaville
BELLEMARE, Dr Bertrand, <i>Commission des</i> <i>accidents du Travail</i> . . .	Québec
BELVAL, Gaston, <i>Synd. Cath. Nat. de la</i> <i>construction</i> . . .	St-Jean, Qué.
BERARD, Joseph, <i>Union protectrice des travailleurs en</i> <i>chaussure de Québec, Inc.</i> . . .	Québec
BERGERON, Dr Georges, <i>M.D. Faculté de Médecine</i> . . .	Univ. Laval
BERGERON, Phil., abbé, <i>Conseil régional des syndicats</i> . . .	Chicoutimi
BERNARD, Emile, <i>Marine Industries Limited</i> . . .	Sorel
BERNIER, Evariste, <i>Ministère du Travail</i> . . .	Québec
BERNIER, Ls-Robert, <i>U.N.C. des charpentiers-menuisiers</i> . . .	Québec
BERUBE, Alexis, <i>S.N.C. des services hospitaliers, Inc.</i> . . .	Québec
BERUBE, Noël, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i> . . .	Québec
BILODEAU, Louis, <i>Ass. Patronale des services</i> <i>hospitaliers de Québec Inc.</i> . . .	Québec
BIRON, Romain, <i>Commission du salaire minimum</i> . . .	Québec
BLANCHETTE, Antonio, <i>Ass. des détaillants de</i> <i>produits alimentaires</i> . . .	Chicoutimi
BLOUIN, Fernand, <i>La Cie F.-X. Drolet</i> . . .	Québec
BOILY, L.-P., <i>C.P. du Commerce</i> . . .	Jonquière

- BOISVERT, Florent, *Ass. des employés du caoutchouc* Sherbrooke
BOIVIN, Léger, *Commission du salaire minimum* . . . Montréal
BOIVIN, Maurice, *Synd. des employés salariés de l'Asbestos Corporation Ltd. Inc.* . . . Thetford Mines
BOLTE, P.-E., *Ptre, Syndicats Nationaux* . . . Montréal
BOMBARDIER, Emery, *Synd. des employés municipaux* . . . Sherbrooke
BOUCHARD, Léo, *U.N.C. des charpentiers-menuisiers de Québec Inc.* . . . Giffard
BOUCHARD, Ls-Simon, *S.N.C. du textile Inc.* . . . Montmorency
BOUCHARD, Rosario, *S.N.C. des commis-comptables* . Jonquière
BOUCHER, Ls-Philippe, *Synd. des employés salariés de l'Asbestos Corporation Ltd* . Thetford Mines
BOUDREAU, Gérard-L., *Commission d'apprentissage des Métiers de l'Automobile* . . . Québec
BOUDREAU, Robert, *Commission de relations ouvrières* Montréal
BOULIANNE, Camille, *Commission de relations ouvrières* . . . Montréal
BOURASSA, Roméo, *Maître-plombier* . . . Trois-Rivières
BOURDEAU, Ludger, *Synd. Nat. des Trav. en Produits Chimiques de Shawinigan Falls* . . . Shawinigan
BOURGEOIS, Jean, *Synd. de la filature de Joliette* . . . Joliette
BOURGIE, A.-J., *Sheet Metal Workers Int. Ass.* . . . Montréal
BOURRET, Fernand, *Ass. des employés des services hospitaliers* . . . Sherbrooke
BOUTHILLETTE, J.-A., *Ministère du Travail* . . . Québec
BRADET, J.-O., *Ass. Prof. des marchands détaillants* Jonquière
BRASSARD, Alphonse, *Hôtel-Dieu St-Vallier* . . . Chicoutimi
BREGHA, François, *Jos. Vaillancourt Inc. — Produits Diana Inc.* . . . Québec
BRENNAN, P.-E., *Standard Paper Box Ltd.* . . . Québec
BRETON, René, *Syn. Cath. des Emp. de l'alimentation en gros* . . . Québec
BRIZARD, Ls-Philippe, *Section des Relations Industrielles* . . . Univ. de Montréal
BROUSSEAU, Albert, *Service d'inspection du Travail* . . Québec
BROUSSEAU, Wilfrid, *Féd. Nat. Cath. des Services Hospitaliers Inc.* . . . Québec
BRUNEAU, C.-O., *Synd. des contremaîtres employés de la Cité* . . . Montréal
BRUNEAU, Gérard, *Conseil Central des Synd. Cath.* . . Québec
BRUNELLE, Paul, *Synd. des Emp. masculins du Commerce* . . . Chicoutimi
BRUNETTE, R.-J., *Canadian International Paper Co.* . . . Trois-Rivières
BUCHANAN, Rupert, *Consolidated Paper Corp.* . . . Montréal
BULLOCK, J.-A., *Montreal Builders Exchange* . . . Montréal
BUSSIÈRE, Alfred, *Commission de relations ouvrières* . . Québec
- CABANA, P.-E., *Synd. Nat. des employés barbiers* . . Montréal
CADIEUX, Fortunat, *Maître-boulangier* . . . Trois-Rivières
CALHOUN, R.-B., *Ass. des manufacturier de meubles* Montréal
CANTIN, Jean-Mathieu, *Syndicat de Québec Ltée* . . . Québec
CARDIN, Rhéal, *Section des Relations Industrielles* . . . Univ. de Montréal
CARDINAL, Maurice, *Hôtel-Dieu St-Vallier* . . . Chicoutimi
CARON, Julien, *Commission du salaire minimum* . . . Québec
CARON, Lionel-J., *Avocat, Canadian Ingersoll-Rand Co. Ltd.* . . . Sherbrooke

CARON, Vianney, C.P. Industrie du gant	Montréal
CARRIERE, Emile, Commission de relations ouvrières	Montréal
CHAMPAGNE, Oscar, Syndicat de l'amiante	Asbestos
CHAMPOUX, E., Fed. Nat. de la pulpe et du papier Windsor Mills	
CHARBONNEAU, Gaétan, Service de conciliation et d'arbitrage	Québec
CHARBONNEAU, Jean, Section des Relations Industrielles	Univ. de Montréal
CHARPENTIER, Alfred, Commission de relations ouvrières	Montréal
CHARRON, R.-O., C.P. Ind. de la boîte de carton de Québec	Montréal
CHARTIER, Roger, Centre de Culture Populaire	Univ. Laval
CHARTRAND, Vitalien, Ass. des Marchands détaillants du Canada, Québec Inc.	Montréal
CHEASLEY, C.H., The Montreal Board of Trade	Montréal
CHEVALIER, Omer, Conseil des métiers de la construction	Québec
CHOLETTE, Gaston-R., Service de conciliation et d'arbitrage	Québec
CIMON, Hector, Price Brothers & Co. Ltd.	Québec
CLARK, Maurice, Synd. Cath. Nat. de la Construction	St-Jean, P.Q.
CLICHE, Léonce, Service de conciliation et d'arbitrage	Québec
COLSON, Raymond, Hair-dresser Employees Association	Montréal
CONSTANT, René, Synd. des fonctionnaires municipaux	Montréal
CONSTANTINEAU, J.-L., Standard Paper Box Ltd.	Montréal
COOKE, Paul-A., Association de prévention des accidents du Travail	Montréal
COTE, R. P. Albert, p.s.v., Ass. Patronale des Services Hospitaliers de Québec, Inc.	Québec
COTE, Albert, C. P. de l'industrie de l'automobile	Montréal
COTE, Françoise, Journaliste	Québec
COTE, Léo, Sheet Metal Workers Int. Ass.	Montréal
COTE, Léopold, Syndicat du Textile	Montmagny
COTE, Patrick, Conseil régional des S. N. des métiers de la construction	Chicoutimi
COTE, Rosaire, Synd. des trav. de Domil Plant Spun	Sherbrooke
COTE, Willie, Ass. des détaillants de produits alimentaires	Chicoutimi
COULOMBE, Edouard, Hôtel-Dieu	Lévis
COULOMBE, Henri, Club des contremaîtres de l'aluminium	Arvida
COULOMBE, Jean-Paul, Conseil Central des Synd. Catholiques	St-Jean, P.Q.
COUPAL, Adrien, Synd. Nat. des ouvriers du Braid	Coaticook
COURTEAU, Alphonse, U. N. C. des charpentiers-menuisiers Inc.	Trois-Rivières
COURVILLE, Claude, Section des Relations Industrielles	Univ. de Montréal
COUTILLIER, Ambroise, Service de conciliation et d'arbitrage	Montréal
COUTURE, Adélar, Féd. Nat. Cath. des Services Hospitaliers Inc.	Québec
COUTURE, C.-E., Coopérative Fédérée	Québec
COUTURE, Lionel, C. P. de l'Industrie de la Construction	Chicoutimi
COUTURIER, Paul, Fraternité des Policiers de Montréal	Montréal
CROWE, Jules, Commission de relations ouvrières	Québec
CUMMINGS, R., Shawinigan Chemicals Ltd.	Shawinigan
CYR, Omer, S. N. C. des commis-comptables	Kénogami

DAGENAIS, J.-Clovis, <i>avocat</i>	Montréal
DAIGLE, Alphonse, <i>Dominion Textile Co. Ltd.</i>	Montmorency
DALTON, T.-P., <i>The Shawinigan Water and Power Co.</i>	Montréal
D'AMOUR, Honoré, <i>Un. des ouv. Textile Coton</i>	Drummondville
DANSEREAU, Fernand, « <i>Le Devoir</i> »	Montréal
DE LA DURANTAYE, Paul, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
DELISLE, Désiré, <i>Entrepreneur-Couvreur</i>	Québec
DELISLE, Jean-Baptiste, <i>F. N. des Métiers du Bâtiment</i>	Montréal
DELISLE, Lucien, <i>C. P. du commerce de détail à Québec</i>	Québec
DE MERLIS, Guy, <i>Ministère fédéral du Travail</i>	Ottawa
DEPAOLI, A., <i>Représentant ouvrier, C. C. des Métiers de la construction</i>	Montréal
DESBIENS, Jeanne, <i>Synd. des employées féminines du Commerce</i>	Chicoutimi
DESCHENES, Lucien, <i>La Compagnie de Pouvoir du Bas St-Laurent</i>	Rimouski
DESCHENES, Raphaël, <i>Un. Féd. des travailleurs du caoutchouc</i>	Québec
DESGAGNES, Léonce, <i>Rep. Ouv., C. P. Industrie de la construction</i>	Roberval
DESGROSELIERS, Charles, <i>C. P. de l'Ind. du camionnage de l'île de Montréal</i>	Verdun
DESORMEAUX, Ernest-C., <i>Commission d'assurance-chômage</i>	Ottawa
DESPRES, André, <i>Price Brothers & Company Limited</i> . .	Québec
DESPRES, Antoine, <i>ptre, Synd. Nat. Catholique du Textile</i>	Montmorency
DESSAULES, Jean, <i>The Shawinigan Water & Power Co.</i>	Montréal
DION, Gabriel, <i>Synd. Nat. des trav. en Plastique</i> . . .	Shawinigan
DION, abbé Gérard, <i>Département des Relations Industrielles</i>	Univ. Laval
DION, Jacques, <i>C. P. de la Métallurgie</i>	Québec
DION, Lionel, <i>Synd. Nat. des trav. de l'amiante de Johnson's Corporation Ltd. Inc.</i>	Thetford Mines
DIONNE, Georges, <i>Synd. Nat. des trav. de l'Amiante d'Asbestos Corporation Ltd. Inc.</i>	Thetford Mines
DIONNE, Philias, <i>Union des ouvriers du Textile Coton</i>	Drummondville
DI STEFANO, Gaston, <i>Ass. des employés du Caoutchouc</i>	Sherbrooke
DORAIS, Albert, <i>C. P. de l'Ind. de la Fourrure de Montréal (gros)</i>	Montréal
DORION, Lucien, <i>Conseil Central des Synd. Cath.</i> . . .	Québec
DOSTIE, Alexandre, <i>Synd. des contremaîtres employés par la Cité de Montréal</i>	Montréal
DOUCET, Emile, <i>Commission du salaire minimum</i> . . .	Montréal
DROLET, abbé Paul, <i>Aumônier des Associations patronales du diocèse de Québec</i>	Québec
DROLET, Roland, <i>La Cie F.-X. Drolet</i>	Québec
DUBE, Julien, <i>S. N. C. du Textile</i>	Montmorency
DUBE, Yves, <i>Faculté des sciences sociales</i>	Univ. Laval
DUBOIS, Donald, <i>Commission de relations ouvrières</i> . .	Montréal
DUBUC, Gaston, <i>Utility Textile Ind. Inc.</i>	Victoriaville

- DUCHASTEL, Léon-A., *The Shawinigan Water & Power Co.* Montréal
 DUCHESNEAU, Pierre-J., *Canadian General Electric Co. Ltd.* Québec
 DUGUAY, A.-L., *Canadian National Railways* Québec
 DUMAIS, André, *Sect. des Relations Industrielles Univ. de Montréal* Québec
 DUMAIS, Rolland, *Michaud & Simard Inc.* Québec
 DUMAS, Gérard, *Rep. ouvrier, C. P. des Plombiers* Trois-Rivières
 DUPUIS, Alfred, *Synd. prof. des maîtres-barbiers* Montréal
 DUSSAULT, Eugène, *Commission du salaire minimum* Québec
 DUSSEAULT, Maurice, *Maître-plombier* Trois-Rivières

 ELIE, Gérard, *Joseph Elie Limitée* Montréal
 EMARD, René, *Ass. des employés Northern Electric* Montréal

 FAUCHER, Albert, *Département de l'Economie* Univ. Laval
 FECTEAU, Gérard, *L'Action Catholique* Québec
 FECTEAU, Louis, *C. C. de l'Ind. de la Construction de Québec* Québec
 FEINER, Me A., *Avocat* Montréal
 FERLAND, Jean-Paul, *Service de Conciliation et d'Arbitrage* Montréal
 FILION, Osias, *C.T.C.C. Féd. du Bâtiment* Montréal
 FISET, Alexandre, *Synd. Nat. Cath. des services hospitaliers de Québec, Inc.* Québec
 FLEURY, Gaston, *Rep. ouvrier, C. P. des Plombiers* Trois-Rivières
 FLEURY, Omer, *Service de Placement* Québec
 FONTAINE, Ovila, *Ministère du Travail* Québec
 FOREST, Pierre, *Commission de relations ouvrières* Montréal
 FORREST, H.-E., *Price Brothers Co. Ltd.* Rimouski
 FORSEY, Eugène, *Congrès Canadien du Travail* Ottawa
 FORTIN, Roméo-J.-A., *Bureau du revenu provincial* Québec
 FOURNIER, Oscar, *Fédération de la pulpe et du papier* East Angus
 FOURNIER, Pierre, *Un. Féd. des travailleurs du caoutchouc* Québec
 FRANCOEUR, J.-L., *American Federation of Labor* Montréal
 FRASER, D.-M., *Dow Brewery Ltd.* Québec
 FRECHETTE, P.-E., *Commission de relations ouvrières* Montréal
 FRECHETTE, Rosaire, *S. C. N. des employés du Commerce* Joliette

 GAGNE, Georges-E., *Féd. Nat. du Meuble* Montréal
 GAGNE, G.-E., *Commission de relations ouvrières* Québec
 GAGNE, Me Jean, *Département des relations industrielles* Univ. Laval
 GAGNON, J.-Jacques, *Aluminum Co. of Canada Ltd.* Arvida
 GAGNON, L.-P., *Service de placement provincial* Québec
 GAGNON, Roger, *Marine Industries Ltd.* Sorel
 GAMACHE, Arsène, *Union Internationale des Electriciens* Québec
 GAUTHIER, Jean-Paul, *Synd. Nat. Cath. Textile-Soie Inc.* Valleyfield
 GAUTHIER, Léopold, *Club des contremaîtres de l'aluminium* Arvida
 GELINAS, Léonce, *Commission du salaire minimum* Trois-Rivières
 GEOFFROY, Me J.-Paul, *Avocat, C.T.C.C.* Montréal

GERIN, Raymond, <i>Centre des Patrons Chrétiens</i>	Québec
GERMAIN, J.-B., <i>Silk & Rayon Manufacturing Ass'n.</i>	Montréal
GIGUERE, L.-G., <i>C. C. des Matériaux de Construction</i>	Montréal
GILBERT, Thomas, <i>Commission d'apprentissage</i>	Chicoutimi
GINGRAS, Albert, <i>Hydro-Québec</i>	Montréal
GIROUX, Antonio, <i>C. P. de la Construction</i>	St-Jean, P.Q.
GIROUX, Georges-Michel, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
GOSSELIN, A., <i>Conseil des synd. de la construction</i>	Montréal
GOSSELIN, Me Emile, <i>Département des relations industrielles</i>	Univ. Laval
GOSSELIN, Gabriel, <i>C. C. des barbiers et coiffeurs</i>	Québec
GOSSELIN, Jean-Yves, <i>Quebec Power Company</i>	Québec
GOSSELIN, René, <i>La Fédération du Textile Inc.</i>	Granby
GOSSELIN, Rosario, <i>Conseil des métiers de la construction</i>	Québec
GOUGEON, Maurice, <i>C. C. de la construction de Joliette</i>	Joliette
GOULET, Emile, <i>Sorel Steel Foundries Ltd.</i>	Sorel
GOULET, Roland, <i>Ass. Can. des trav. de l'automobile</i>	Montréal
GRANGER, Léon, <i>Conseil des métiers de la construction</i>	Hull
GRAVEL, Gérard, <i>Fraternité Intern. des ouv. en pulpe, sulfite et moulins à papier</i>	Québec
GROLEAU, A., <i>Ass. des marchands détaillants du Canada</i>	Montréal
GRONDIN, Robert-R., <i>Canadian Resins and Chemicals Ltd.</i>	Shawinigan
GUAY, Edgar, <i>Ecole de Service Social</i>	Univ. Laval
GUERIN, François, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
GUILBAULT, Jacques, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
HAMEL, Rodolphe, <i>Féd. Nat. des employés de l'industrie minière</i>	Asbestos
HARDY, Wilfrid, <i>Service d'inspection du travail</i>	Québec
HARVEY, Jules, <i>Ass. prof. des marchands détaillants</i>	St-Joseph d'Alma
HEBERT, Florent, <i>C. C. de la Construction</i>	Sherbrooke
HEBERT, J.-Emile, <i>Synd. Nat. des travailleurs en produits chimiques</i>	Shawinigan Falls
HUDON, Marcel, <i>S. N. C. des Employés de Maisons d'Education de Québec, Inc.</i>	Univ. Laval
JACQUES, Albert, <i>Ass. des employés du Textile</i>	Sherbrooke
JACQUES, Emilien, <i>Synd. Nat. des Travailleurs Amiante de Johnson's</i>	Thetford Mines
JACOB, Victorin, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
JASMIN, Léopold, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
JOANISSE, J.-D., <i>Rep. ouvrier, C. P. des métiers de la construction</i>	Hull
JOBIN, Octave, <i>C. P. du commerce de l'alimentation en gros</i>	Québec
JOLICOEUR, Fernand, <i>Service d'éducation de la C.T.C.C.</i>	Québec
JOLY, P.-A., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
JOLY, Rod., <i>Conseil des métiers de la construction</i>	Hull
JOYAL, P.-A., <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
JUNEAU, Albert, <i>Synd. Emn. Industrie Chimique Inc.</i>	Shawinigan
JUTRAS, Gérald, <i>C. P. de l'Industrie de la Construction</i>	Drummondville

LABBE, Lauréat, <i>Union Protectrice des Travailleurs en Chaussure de Québec Inc.</i>	Québec
LACHANCE, Delphis, <i>C. P. de la construction</i>	Trois-Rivières
LACHAPELLE, H.-T., <i>Rep. ouvrier, C. P. de l'Industrie de l'Automobile</i>	Montréal
LACHAPELLE, Maurice, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
LACOMBE, Anatole, <i>Conseil des métiers de la construction</i>	Hull
LACOMBE, Eugène, <i>Ass. des patrons-boulangers</i>	Québec
LACROIX, J.-Hervé, <i>C. P. de l'industrie de l'automobile</i>	Montréal
LAFLAMME, Valère, <i>Ass. patronale des constructeurs</i>	Victoriaville
LAFLEUR, Lucien-G., <i>Ass. des Manufacturiers Canadiens</i>	Québec
LAGANIERE, Mozart, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
LAHAYE, Maurice, <i>Boulangerie Maurice Lahaye</i>	Cap-de-la-Madeleine
LAIJOIE, Emile, <i>Service de coopération Ouvrière Patronale</i>	Montréal
LALANCETTE, Jean-Paul, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
LAMBERT, J.-A., <i>Ministère du Travail</i>	Québec
LAMBERT, Lionel, <i>Ass. des Emp. de la Co. Shawinigan W. & P.</i>	Joliette
LAMONTAGNE, J.-G., <i>Ass. prof. des Industriels</i>	Montréal
LAMOUREUX, J.-G., <i>Molson's Brewery Employees' Ass.</i>	Montréal
LANCOT, Pierre, abbé, <i>Syndicat nat. de St-Jean</i>	Saint-Jean
LANDRY, Jacques, <i>Dominion Textile Co. Ltd.</i>	Montréal
LANGLAIS, Maurice, <i>Commission de transport</i>	Montréal
LANGLOIS, Robert, <i>Synd. des Fonctionnaires municipaux</i>	Montréal
LAPIERRE, Jos., <i>Rep. ouvrier, C.P. Ind. de la boîte de Carton</i>	Montréal
LAPORTE, Gérard, <i>Synd. Nat. des trav. en Produits chimiques</i>	Shawinigan
LAPORTE, Me Marc, <i>Maître en droit industriel et ouvrier</i>	Montréal
LAPERIERRE, Maurice, <i>l'Événement-Journal</i>	Québec
LAROSE, Edouard, <i>Fédération du Travail du Québec</i>	Montréal
LAROCQUE, Camille, <i>S.N. Charpentiers et menuisiers</i>	Montréal
LARRIVEE, Armand, <i>Syndicat de l'amiante</i>	Asbestos
LARUE, Georges, <i>Conseil patronal de la corporation des coiffeurs</i>	Montréal
LATENDRESSE, Rosaire, <i>Ass. des marchands détaillants du Canada</i>	Joliette
LAUZON, Léonard, <i>Lauzon Drive Yourself</i>	Montréal
LAVERDIERE, J.-A., <i>Anglo-Canadian Pulp & Paper Mills</i>	Québec
LAVERDURE, H., <i>Conseil des synd. de la Construction</i>	Montréal
LAVERGNE, Fernand, <i>Conseil central des syndicats nationaux</i>	Shawinigan Falls
LAVIGNE, Georges-A., <i>Faculté des sciences sociales</i>	Univ. Laval
LAWSON, Thomas D., <i>Shell Oil Co.</i>	Montréal
LEBEL, Me Paul, <i>Conseil Supérieur du Travail</i>	Québec
LEBLOND, Wilfrid, M.D., <i>Faculté des sciences sociales</i>	Univ. Laval
LEBRUN, H.-C., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
LECLERC, Euclide, <i>Ass. des Emp. de la Co. Shawinigan W. & P.</i>	Trois-Rivières
LECLERC, Pierre, <i>Ecole de service social</i>	Univ. Laval
LECLERC, Roger, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec

LECLERC, Rolland, <i>C.P. du Commerce de l'alimentation en gros</i>	Québec
LECLERC, Sarto, <i>Rep. ouvrier, C.P. des Boulangers</i>	Trois-Rivières
LEFEBVRE, Gaston, <i>Quebec Power Company</i>	Québec
LEFEBVRE, J.-L., <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
LEGARE, F.-X., <i>Synd. Nationaux Catholiques</i>	Rimouski
LEGER, Wm., <i>Conseil des Synd. de la Construction</i>	Montréal
LE GUERRIER, Maurice, <i>Commission du salaire minimum</i>	Montréal
LEMAY, Gemma, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
LEMIEUX, André, <i>Hôtel-Dieu St-Vallier</i>	Chicoutimi
LEMIEUX, Zenon, <i>Syndicat Catholique</i>	Price
LEPAGE, Robert, <i>Canadian Brotherhood R.E.C.T.W.</i>	Québec
LE PELCH, François, <i>Expert conseil en organisation</i>	Québec
LEROUX, Joseph, <i>Ass. des employés municipaux</i>	Sherbrooke
LEROUX, Léopold, <i>International Chemical Workers Union</i>	Montréal
LESSARD, Daniel, <i>Féd. Nat. des Emp. de l'industrie minière</i>	Thetford-Mines
LESSARD, J.-H., <i>Ass. professionnelle des marchands détaillants</i>	Chicoutimi
LESSARD, Philibert, <i>S. Nat. des trav. de l'amiante d'Asbestos</i>	Thetford Mines
LESSARD, Philippe, <i>Féd. Nat. des trav. en pulpe et papier</i>	Québec
LETELLIER, Paul, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
LETOURNEAU, Jean-Paul, <i>Section des relations industrielles</i>	Univ. de Montréal
LEVESQUE, Alfred, <i>Ass. des marchands détaillants du Canada</i>	Québec
LEVESQUE, Roland, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
LEWIS, Jack, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
L'HEUREUX, Edouard, <i>Commission du salaire minimum</i>	Montréal
L'HEUREUX, Eugène, <i>Opinion Libre</i>	Québec
LORD, Georges, <i>Molson's Brewery Employees' Ass.</i>	Montréal
LUSSIER, Doris, <i>Faculté des sciences sociales</i>	Univ. Laval
LUSSIER, E.-A., <i>C.C. des Métiers de la Construction</i>	Montréal
McCLISH, Benoît, <i>Ministère du Travail</i>	Québec
McGAW, G.M., <i>Canadian Johns-Manville Co. Ltd.</i>	Asbestos
McLAUGHLIN, Lawrence, <i>Northern Electric Office Employees' Association</i>	Montréal
MAHEUX, Emilien, <i>Synd. Nat. des trav. de l'amiante de Johnson's Co. Inc.</i>	Black-Lake
MAILLOUX, R.P. Noël, <i>Institut de Psychologie</i>	Univ. de Montréal
MAINGUY, Adélar, <i>C.P. de l'automobile</i>	Québec
MALOUIN, Lucien, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
MARANDA, Raymond, <i>Service National de Placement</i>	Québec
MARCEAU, Rosaire, <i>Ass. des Employés Shawinigan Water & Power</i>	Québec
MARCHAND, Jean, <i>C.T.C.C.</i>	Québec
MARCHAND, Robert, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
MARTEL, P., <i>Conseil régional de la construction</i>	Jonquière
MARTEL, Roland, <i>C.C. des synd. nat. Saguenay & Lac St-Jean</i>	Jonquière
MARTIN, Jean-Marie, <i>Service de relations extérieures</i>	Univ. Laval
MARTIN, R., <i>Coopérative fédérée de Québec</i>	Montréal
MASSE, Emile, <i>La Coopérative Fédérée de Québec</i>	Québec
MASSE, Robert, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec

MASSICOTTE, Jean, <i>Institut des textiles primaires</i>	Montréal
MASSICOTTE, Léo, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
MASSON, Abbé Henri, <i>Synd. nat. cath.</i>	Thetford Mines
MATHIEU, Emile, <i>C.P. de l'Ind. de la fourrure de Montréal</i>	Montréal
MAULE, J.-H., <i>Canadian Industries Ltd.</i>	McMasterville
MELANÇON, Jacques, <i>Ass. des employés Louis Roessel</i>	Drummondville
MENARD, Germain, <i>Ass. des marchands détaillants du Canada</i>	Joliette
MENARD, Olitor, <i>Entrepreneur Général</i>	Sorel
MERCIER, Emile, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
MERCIER, Pierre, <i>Canadian General Electric</i>	Québec
MERINEAU, J.-A., <i>Union Int. des employés de garages</i>	Montréal
MERRILL, J., <i>David & Frères Ltée</i>	Montréal
MESNARD, Mlle Lucie, <i>Dupuis Frères Ltée</i>	Montréal
MICHAUD, Alcide, <i>Ass. des employés Domil Ltée</i>	Sherbrooke
MILLETTE, J.-B., <i>C.P. de l'industrie de la Construction</i>	Sorel
MINEAU, Emile, <i>C.P. de la Construction</i>	St-Jean, P.Q.
MIRON, Bernard, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
MIRON, Cyprien, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
MOISAN, André, <i>Hôtel-Dieu de Québec</i>	Québec
MONBLEAU, C.-E., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
MONTMORENCY, Charles, <i>C.P. de l'industrie de la sacoche</i>	Montréal
MORENCY, Victor, <i>J.-Ls Morency Inc.</i>	Québec
MORIN, Adrien, <i>Ass. des services hospitaliers</i>	Sherbrooke
MORIN, Albert, <i>Rep. ouvrier, C.P. des Boulangers</i>	Trois-Rivières
MORIN, abbé Laurent, <i>Syndicats catholiques de l'archidiocèse</i>	Rimouski
MORNEAU, Roland, <i>Jos. Morneau Inc.</i>	Québec
MUNGER, René, <i>Ass. des employés Louis Roessel</i>	Drummondville
NOEL, Armand, <i>Syndicat Catholique du textile Inc.</i>	Magog
OUELLET, Gérard, <i>Syndicat du textile de Montmagny</i>	Montmagny
OUELLET, Gérard, <i>Ass. des manufacturiers de meubles</i>	Montréal
OUELLET, J.-Médard, <i>Centre consultatif des comités paritaires</i>	Montréal
OUELLET, Jean-Robert, <i>Synd. nat. des trav. en produits chimiques</i>	Shawinigan
PAQUET, Paul-Henri, <i>Union Int. ouvriers en tabac, local 261</i>	Québec
PAQUETTE, J.-Alexandre, <i>Dominion Alkali & Chemical Co. Ltd.</i>	Beauharnois
PARADIS, Alfred-L., <i>Ass. des employés de textile</i>	Sherbrooke
PARADIS, Jacques, <i>Féd. nat. cath. du textile Inc.</i>	Granby
PARE, Simone, <i>Ecole de service social</i>	Univ. Laval
PARENT, Albert, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
PARENT, Mgr A.-M., <i>Vice-Recteur de l'Université Laval</i>	Québec
PARENT, Antoine, <i>Ass. des emp. de Canadian Wirebound Boxes</i>	Montréal
PARENT, Armand, <i>Legrade Inc.</i>	Québec
PARENT, Joseph, <i>C.P. de l'automobile</i>	Québec
PARENT, J.-N., <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec

PARENT, Jean-Robert, <i>Hôpital St-Vincent de Paul</i> . . .	Sherbrooke
PARENT, Raymond, <i>Féd. nat. de la métallurgie</i> . . .	Montréal
PELCHAT, Joseph, <i>Le Progrès de Thetford</i> . . .	Thetford Mines
PELLERIN, Raymond, <i>Syndicat de l'amiante</i> . . .	Asbestos
PELLERIN, Yvanhoe, <i>Rep. ouvrier</i> , <i>C.P. des Boulangers</i> . . .	Trois-Rivières
PELLETIER, Claude, <i>Synd. emp. salariés de</i> <i>l'Asbestos Co. Ltd.</i> . . .	Thetford Mines
PELLETIER, Gaston, <i>Duplan of Canada Ltd.</i> . . .	Montmagny
PEPIN, Liguori, <i>Ministère Fédéral du Travail</i> . . .	Montréal
PERIAR, C., <i>Ass. des Plombiers-soudeurs</i> . . .	Montréal
PERRON, G.-E., <i>Ass. professionnelle des</i> <i>marchands détaillants</i> . . .	St-Joseph d'Alma
PETIT, Henri, <i>C.T.C.C.</i> . . .	Québec
PICARD, Gérard, <i>C.T.C.C.</i> . . .	Montréal
PICARD, J.-E., <i>C.C. de l'industrie de la construction</i> . . .	Québec
PICARD, Roland, <i>Synd. des emp. de la</i> <i>Cie Dominion Corset, Ltée</i> . . .	Québec
PICHER, J.-P., <i>Bishop Asphalt Papers Limited</i> . . .	Portneuf
PIETTE, Donat, <i>C.C. de la construction de Joliette</i> . . .	Joliette
PLAMONDON, Laurent, <i>Synd. Emp. industrie</i> <i>chimique Inc.</i> . . .	Shawinigan
POIRIER, Chs-E., <i>Ministère fédéral du Travail</i> . . .	Montréal
POIRIER, Jean-Paul, <i>Commission du salaire minimum</i> . . .	Montréal
POLIQUEIN, P.-H., <i>Maitre-Plombier</i> . . .	Trois-Rivières
PONTBRIAND, Edmond, <i>Alain Inc.</i> . . .	Québec
PORTER, Edgar, <i>Quebec Forest Industries Ass's</i> . . .	Québec
POULIN, Jude, <i>Fédération nat. de la chaussure</i> . . .	Beauceville-Est
POULIN, R.P. Gonzalve, <i>o.f.m., directeur</i> <i>de l'Ecole de Service social</i> . . .	Université Laval
POULIOT, Armand-F., <i>Synd. trav. chantiers</i> <i>maritimes de Lauzon Inc.</i> . . .	Lévis
PRIVE, Rosaire, <i>Club des contremaîtres de l'aluminium</i> . . .	Arvida
PROULX, Omer, <i>C.P. de l'automobile</i> . . .	Rimouski
PROVOST, Roger, <i>Fédération du Travail du Québec</i> . . .	Montréal
QUIMPER, Me Donat, <i>Sous-Ministre adjoint du Travail</i> . . .	Québec
RACICOT, Gérard, <i>Ass. employés David & Frères</i> . . .	Montréal
RACINE, André, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i> . . .	Québec
RACINE, Roland-L., <i>Montreal Automobile Trade</i> <i>Association Limited</i> . . .	Montréal
RAINVILLE, R., <i>Union int. des emp.-barbiers</i> <i>d'Amérique</i> . . .	Montréal
RANCOURT, Eugène, <i>C.T.C.C.</i> . . .	Québec
RANCOURT, Gérard, <i>Conseil du Travail C.C.T.</i> . . .	Montréal
RANCOURT, Napoléon, <i>Entrepreneur général</i> . . .	Sorel
RATELLE, Alfred, <i>Ass. Patr. des épiciers-bouchers</i> . . .	Joliette
RAYMOND, Jean-Guy, <i>Section des</i> <i>relations industrielles</i> . . .	Univ. de Montréal
RENAUD, Ernest, <i>Commission du salaire minimum</i> . . .	Québec
RENAUD, Fabien, <i>C.P. des services hospitaliers</i> . . .	Québec
RHEAUME, Rosaire, <i>Commission de relations ouvrières</i> . . .	Québec
RICHARD, Roger, <i>Ass. des emp. de la</i> <i>Co. Shawinigan W. & P.</i> . . .	Trois-Rivières
RINGUET, Wilfrid-A., <i>Service de conciliation</i> <i>et d'arbitrage</i> . . .	Québec
RIOUX, Richard, <i>Ass. des constructeurs</i> <i>de la Mauricie</i> . . .	Trois-Rivières
ROBACK, Léo, <i>Research Associates</i> . . .	Montréal
ROBERGE, Alphonse, <i>C.P. de l'industrie</i> <i>de la chaussure</i> . . .	Québec

ROBERT, Charles, <i>Montreal Automobile Trade Ass.</i> . . .	Montréal
ROBERT, Jean-Maurice, <i>Aluminum Company of Canada Limited</i>	Isle Maligne
ROCHON, H., <i>Int. Ass'n of Plumbers & Steamfitters</i>	Montréal
ROGERS, Léopold, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
ROGERS, M., <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
ROUSSEAU, A., <i>Fur Manufacturers Guild</i>	Montréal
ROUSSEAU, Philippe, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
ROUSSEL, Maurice, <i>Syndicat de l'industrie du bois</i>	Rimouski
ROY, Henri-L., <i>Fraternité Int. des ouvriers en électricité</i>	Québec
ROY, Mlle Marie-Louise, <i>Synd. cath. serv. hospitaliers section féminine</i>	Québec
ROY, Raymond, <i>Synd. nat. des travailleurs en plastique</i>	Shawinigan
ROY, Sylvio, <i>C.P. de l'industrie de la chaussure</i>	Québec
ST-CYR, Conrad, <i>C.P. commerce de l'alimentation au détail</i>	Québec
ST-HILAIRE, Lucien, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
SANSFAÇON, Charles-A., <i>Synd. cath. du camionnage</i>	Québec
SAUVAGEAU, Paul-E., <i>C.P. des métiers de la construction</i>	Hull
SCHAFFELER, W., <i>Dominion Silk Dyeing & Finishing Co. Ltd.</i>	Drummondville
SENECHAL, J.-G., <i>S.N.C. des commis-comptables</i>	Jonquière
SIMARD, Anthyme, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
SIMARD, Arthur, <i>Marine Industries Ltd.</i>	Sorel
SIMARD, Mlle G., <i>Comité Paritaire du Commerce</i>	Chicoutimi
SIMARD, Gérard, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
SIMARD, Gilles, <i>Comité paritaire de la Construction</i>	Chicoutimi
SIMARD, Laurent, <i>Quebec Transport</i>	Québec
SIMARD, Paul, <i>Cité de Québec</i>	Québec
SIMONEAU, François, <i>Synd. cath. ouvriers de Davie & Sons Ltd.</i>	Lauzon
SIROIS, Jean, <i>Dominion Textile Co. Ltd.</i>	Montréal
SIROIS, Marcel, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
SOUCY, Gérard, <i>Fraternité des policiers Inc.</i>	Montréal
SOUCY, J.-F., <i>F. Flo. Soucy, Enr.</i>	Chemin du Lac
SOUCY, Jules, <i>F. Flo. Soucy Enr.</i>	Chemin du Lac
SOUCY, J.-Léo, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
TALBOT, Léo, <i>C.P. du Commerce de Détail</i>	Québec
TANGUAY, Roland, <i>Synd. emp. Cie Ltée Dominion Corset</i>	Québec
TELLIER, Emile, <i>C.P. des Plombiers</i>	Trois-Rivières
TELLIER, Emilien, <i>Rep. ouvrier, C.P. des Plombiers</i>	Trois-Rivières
TESSIER, J.-P., <i>Fédération des unions industrielles</i>	Québec
THERIAULT, Donat, <i>Union Int. des rembourreurs</i>	Montréal
THERIAULT, Patrick, <i>Service d'inspection du travail</i>	Québec
THIBAUT, M., <i>La Presse Canadienne</i>	Québec
THIBODEAU, Guy, <i>Synd. nat. travailleurs en produits chimiques</i>	Shawinigan
THIFFAULT, Fernando, <i>Ass. prof. des marchands détaillants</i>	Chicoutimi
THIVIERGE, Marc, <i>British United Press</i>	Québec
TOUSIGNANT, Benoit, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
TOUSIGNANT, Fabienne, <i>Département des relations industrielles</i>	Univ. Laval

TOWNER, J.-P., <i>Quebec Power Company</i>	Québec
TREMBLAY, Augustin, <i>Conseil régional des associations patronales</i>	Chicoutimi
TREMBLAY, Gérard, <i>Directeur du département des relations industrielles</i>	Univ. Laval
TREMBLAY, J.-A., <i>Ass. prof. des marchands détaillants</i>	Jonquièrre
TREMBLAY, Léo, <i>Club des contremaîtres de l'aluminium</i>	Arvida
TURCOTTE, J.-Wilfrid, <i>C.P. de l'industrie de l'automobile</i>	Québec
TURCOTTE, Marc, <i>Quebec Power Company</i>	Québec
VACHON, Jea-Louis, <i>Synd. prof. des fonctionnaires municipaux</i>	Québec
VAILLANCOURT, Gérard, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
VALLEE, Léon-J., <i>Ministère du Travail</i>	Québec
VASSART, Maurice, <i>Conseil central des Syndicats nationaux</i>	Shawinigan
VIAU, Gabriel, <i>Union Int. des employés de garages</i>	Montréal
VIBOUX, Joseph, <i>Synd. cath. des trav. en pulpe et papier</i>	Shawinigan
VILLENEUVE, Fernand, <i>Fédération nat. cath. du textile</i>	Granby
VILLENEUVE, M., <i>C.P. du Commerce</i>	Chicoutimi
WARREN, J.-M., <i>J.-Ulysse Ste-Marie</i>	Québec
WAYLAND, J.-A., <i>Asbestos Corporation</i>	Thetford-Mines
WESOLY, L., <i>Rep. ouvrier C.C. des métiers de la construction</i>	Montréal
WHITE, André, <i>Rosaire Audet Enrg.</i>	Loretteville
WILLIAMS, R.D., <i>Quebec Industrial Relations Institute</i>	Montréal

IMPRIMERIE

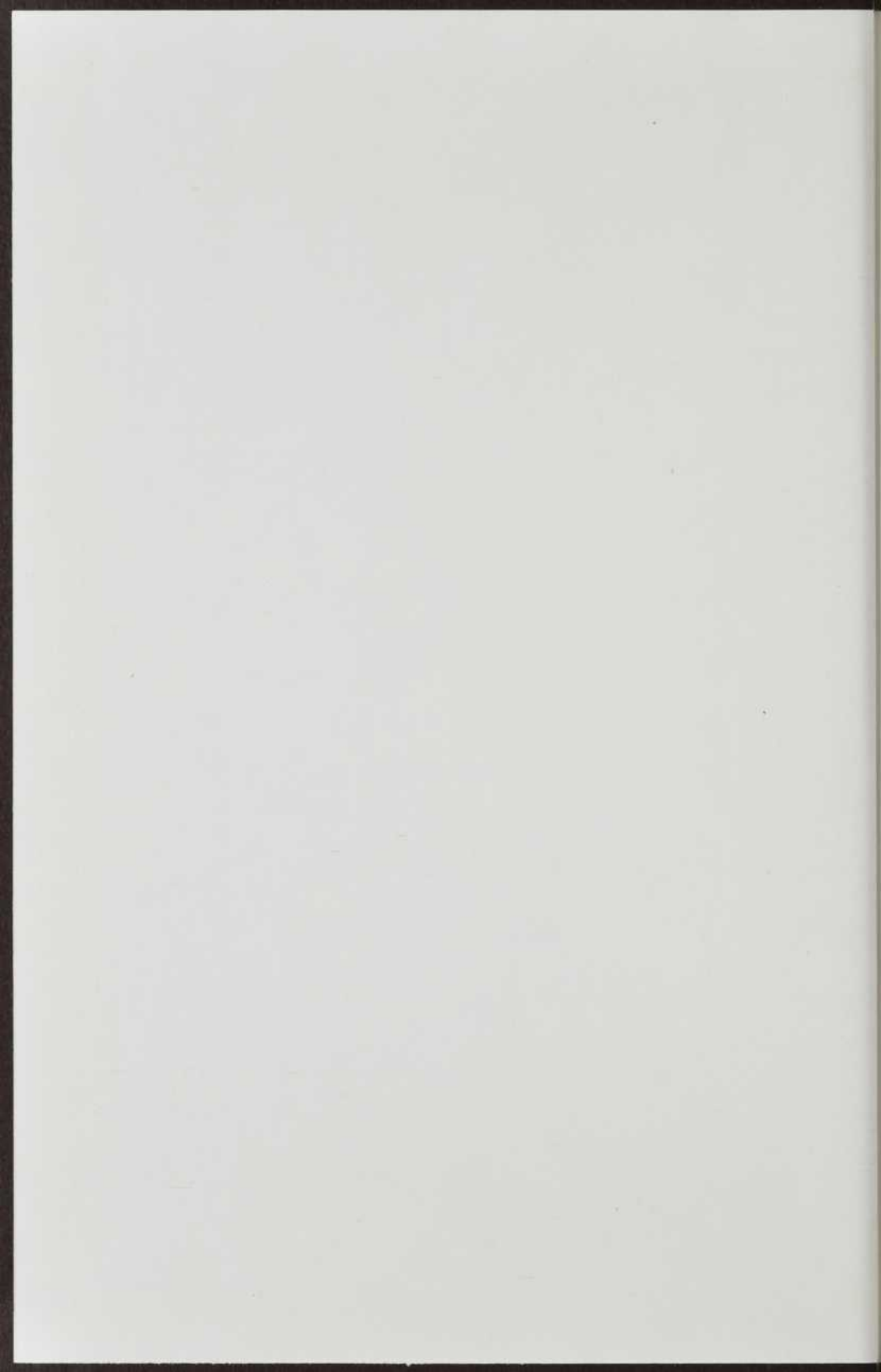
ERNEST TREMBLAY, ENR.

146, RUE DU PONT,

QUÉBEC, P.Q.









BNQ



000 159 526