

VIÈME CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE LAVAL

PROBLÈMES D'AUTORITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE



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

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE LAVAL
QUÉBEC

1955



Bibliothèque Nationale du Québec

ÉCHANGE

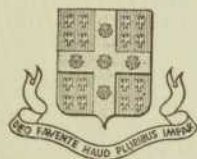
EX LIBRIS

B. T. R.

1977

DIXIÈME CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE LAVAL

PROBLÈMES D'AUTORITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE



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 DE LAVAL

QUÉBEC

1955

H2
6961
C65
1955

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

Les Congrès des relations industrielles de Laval sont désormais une institution bien établie dans la province de Québec. Quand, il y a dix ans, le Département des relations industrielles de Laval prenait cette initiative de convoquer à l'Université les représentants du monde ouvrier et patronal ainsi que ceux des milieux administratifs, nous étions loin de prévoir une collaboration qui ne s'est pas démentie avec les années.

Non seulement nous avons fourni aux personnes engagées dans les relations du travail l'occasion de se rencontrer sur un terrain neutre pour discuter de leurs problèmes dans des perspectives empreintes d'objectivité, mais avec la publication de ce dixième rapport intitulé « Problèmes d'autorité au sein de l'entreprise », nous nous rendons compte que nous avons contribué à constituer au Canada une littérature française en relations industrielles. Dans un pays où les institutions et les techniques de production sont de type américain, les ouvrages européens, malgré leur valeur réelle, sont peu adaptés à notre milieu et l'on est obligé de recourir presque exclusivement à des travaux publiés en langue anglaise.

On ne saurait trop souligner l'oeuvre de pionnier accomplie par le Département des relations industrielles de Laval avec sa revue trimestrielle bilingue « RELATIONS INDUSTRIELLES » et les rapports de ses congrès annuels.

Dans « Problèmes d'autorité au sein de l'entreprise » nous avons voulu surtout envisager la situation des personnes qui sont au degré le plus bas dans l'échelle de

l'autorité de leur hiérarchie respective et qui sont en contact constant dans le milieu de travail: les contremaîtres et les délégués d'atelier. Cependant il était difficile de bien analyser les éléments de contacts et de conflits sans auparavant considérer l'évolution des structures d'autorité en relations de travail sur le plan de l'entreprise.

Comme il s'agissait de problèmes bien concrets où l'expérience joue un rôle primordial, pour présenter les exposés, nous avons surtout fait appel à des praticiens engagés dans l'action tant du côté patronal que du côté syndical. Nous les remercions d'avoir accepté de bonne grâce à collaborer avec nous dans notre travail.

Nous remercions également tous ceux qui ont participé au Congrès et qui, de ce fait, nous permettent de présenter cet ouvrage à tout le public québécois.

GÉRARD DION

Table des matières

Préface	3
GÉRARD DION	
Allocution d'ouverture	7
GÉRARD TREMBLAY	
Programme	11
Evolution dans les structures d'autorité.....	13
JACQUES ST-LAURENT	
Evolution du champ de négociation de la convention collective.....	29
GASTON CHOLETTE	
Evolution de la fonction « personnel » et du service de relations industrielles.....	55
J.-J. GAGNON	
Rôle et responsabilité du contremaître dans l'entreprise	73
R.-R. GRONDIN	

Rôle et responsabilité du délégué d'atelier dans le syndicat.....	89
--	-----------

RENÉ GOSSELIN

Contacts et conflits entre contremaître et délégué d'atelier.....	105
--	------------

F. D. BARRETT

Crise d'autorité	129
-------------------------------	------------

MGR ALPHONSE-MARIE PARENT, P.D., V.G.

Liste des congressistes.....	143
-------------------------------------	------------

Allocution d'ouverture

« Problèmes d'autorité au sein de l'entreprise », tel est le thème de notre dixième Congrès des Relations Industrielles. Nous avons voulu rester fidèles à l'idéal et aux préoccupations qui ont motivé la tenue de nos assises: l'étude des relations humaines à l'occasion du travail dépendant, dans l'entreprise. La notion d'entreprise pose le problème d'autorité. On ne peut concevoir l'association d'hommes libres collaborant à une fin déterminée qui est la production de biens ou de services sans l'acceptation de l'autorité qui permettra de diriger efficacement intelligences, volontés et forces vers l'obtention de cette fin. L'exercice de cette autorité est un aspect primordial des relations de travail. Les modalités d'exercice de cette autorité ont suivi l'évolution des structures de cette même autorité qui sont au surplus conditionnées par l'évolution des systèmes de production industrielle.

La révolution industrielle qui a débuté avec le XIXème siècle n'a rien de statique. Elle continue de se faire et l'on doit parler plutôt d'évolution industrielle fécondée par les sciences appliquées et guidée par les besoins, le génie et l'ambition des hommes. L'un des aspects de cette évolution est le développement de la grande entreprise rendu possible et nécessaire par la croissance des marchés, la hausse des niveaux de vie, l'invention et la standardisation de nouveaux produits, l'abondance des matières premières, l'utilisation de nouvelles sources d'énergie, la mécanisation du travail, le progrès des communications, etc.

Les structures traditionnelles de l'autorité dans l'entreprise ont éclaté sous l'impact du gigantisme industriel. Finies les relations directes de patron à ouvrier. Les rapports humains se dépersonnalisent. Le contremaître, qui conformément à l'étymologie du mot, était contre le maî-

tre, son représentant direct auprès de l'ouvrier n'est plus qu'un premier échelon dans la chaîne des hiérarchies. Le déplacement de l'autorité vers des paliers supérieurs est à l'image de la subordination technique d'une production dirigée d'en haut par le génie industriel.

La création de niveaux d'autorité intermédiaires entre le contremaître et la direction a réduit le premier au rôle de surveillant et d'exécutant.

Cette évolution industrielle n'a pas eu seulement d'effet sur les structures d'autorité; elle a provoqué le développement d'un syndicalisme puissant qui s'est adapté aux formes de l'entreprise. La mécanisation, le travail parcellaire, l'organisation des chaînes de production ont largement diminué l'importance des métiers. Ceux-ci subsistent encore dans certaines industries et dans certains secteurs de la grande entreprise, mais il faut admettre que la masse des producteurs sont des ouvriers spécialisés ou semi-spécialisés. Le syndicalisme de métier a dû céder le pas au syndicalisme industriel. Le champ des négociations collectives a de ce fait été élargi. La convention collective ne se limite plus au salaire et à la durée du travail. Elle vise à l'organisation de la sécurité des travailleurs. Sécurité sociale, sécurité syndicale, sécurité d'emploi, voilà autant de préoccupations inexistantes, il y a un demi-siècle, et qui aujourd'hui font l'objet de clauses de conventions.

L'application des conventions collectives de travail est devenue un art qu'on n'a pas encore maîtrisé. A preuve, les contestations nombreuses des parties qui nécessitent la formation de comités de griefs ou de bonnes relations, le recours à la procédure de conciliation et d'arbitrage.

La complexité des relations patronales-ouvrières a rendu nécessaire, au sein de l'entreprise, l'organisation d'un service du personnel. L'embauchage, la sélection des travailleurs, la prévention des accidents, les services sociaux constituent pour l'entreprise des problèmes qui né-

cessitent l'attention des services spécialisés. La fonction « personnel » jouit souvent d'un accroissement d'autorité qui la mène à s'occuper des problèmes de relations de travail: négociation des conventions collectives et règlement des griefs. Une enquête tenue aux Etats-Unis en 1945 par le « Bureau of Labour Statistics » du Ministère du Travail révélait que 90% des usines employant une moyenne de mille ouvriers avaient un service spécialisé de personnel et de relations industrielles. Nous pouvons constater au Canada le développement de l'institution. De plus en plus rares aujourd'hui sont les établissements industriels ou commerciaux de quelque importance qui n'aient jugé nécessaire l'organisation d'un service du personnel.

Il y a lieu de noter, en passant, que le service du personnel tend à réduire, sur le plan des relations humaines, l'autorité du contremaître. Evolution des structures provoquée par le développement de la grande et de la moyenne entreprise.

Nos conférenciers auront l'occasion d'étudier comment dans ce contexte nouveau se dénouent les problèmes humains du travail. Ce contremaître qui jadis était la pierre angulaire des relations de travail est-il encore appelé à jouer un rôle dans ce domaine ? Ou doit-il au contraire se limiter aux problèmes des techniques de production ? Questions singulièrement importantes si l'on admet qu'il est essentiel de régler les conflits à leur point d'origine le plus rapproché et si l'on estime que la décentralisation de l'autorité tend à assouplir les relations patronales-ouvrières.

En regard des devoirs et responsabilités du contremaître quels sont ceux du délégué d'atelier ? Le parallélisme des fonctions sur le plan de l'entreprise ou celui du syndicat invite à ne pas dissocier l'étude de leurs caractéristiques.

Notons, comme l'indique l'enquête du Ministère du Travail des Etats-Unis que tout le monde en principe est d'accord à souhaiter que le contremaître et le délégué dé-

partemental des travailleurs règlent les griefs à la source. Il faudra toutefois donner au contremaître l'autorité suffisante et ne pas mettre en doute son esprit de loyauté envers la direction et son sens d'équité envers ses subalternes. Il est essentiel que contremaîtres et délégués d'atelier reçoivent un entraînement spécial en relations industrielles. C'est du reste une pratique suivie chez nous comme aux Etats-Unis. L'enquête précitée a révélé que les quatre-vingtième des compagnies et des unions ouvrières faisaient suivre à leurs contremaîtres et délégués d'atelier (stewards) des cours spéciaux en relations de travail. Dans cinq cas particuliers ces cours étaient donnés conjointement; collaboration patronale-ouvrière que j'aime à souligner et qui indique un grand sens de la communauté de travail.

C'est notre espoir que ce dixième congrès mette en lumière les transformations profondes de notre économie et l'évolution des structures d'autorité qui la conditionnent et l'animent. C'est notre vœu que ces journées d'études aident à préciser les responsabilités normales du contremaître, non seulement dans le cadre de la production mais sur le plan humain. Notre Département des relations industrielles aura été largement récompensé de ses efforts comme du reste les conférenciers de leur labeur et de leur dévouement si nous réussissons ensemble à créer la conviction chez tous que si les entreprises grandissent par leur productivité de masse et leurs techniques nouvelles, il demeure essentiel de ne pas oublier que les rapports entre le capital et le travail ne seront vraiment cordiaux et fraternels que s'ils sont à l'échelle humaine.

GÉRARD TREMBLAY,
directeur du Département
des relations industrielles

PROGRAMME

LUNDI, LE 25 AVRIL 1955

AVANT-MIDI

9.00 *Inscription* des congressistes au foyer de la salle de concerts du Château Frontenac.

9.30 *Allocutions* de Mgr Alphonse-Marie Parent, 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 —*Evolution dans les structures d'autorité.*

M. Jacques St-Laurent, M.Sc.S., professeur au Département des relations industrielles de Laval.

APRÈS-MIDI

2.30 —*Evolution du champ des négociations de la convention collective.*

M. Gaston Cholette, M.Sc.Soc., conciliateur au Ministère du Travail de la province de Québec.

4.00 —*Evolution de la fonction « personnel » et du service des relations industrielles.*

M. J.-J. Gagnon, Directeur du Personnel à l'Aluminum Company of Canada, Ltd., Arvida.

MARDI, LE 26 AVRIL 1955

AVANT-MIDI

- 9.15 — *Rôle et responsabilité du contremaître dans l'entreprise.*

M. R.-R. Grondin, Directeur du Personnel, Canadian Resins & Chemicals, Shawinigan Falls.

- 10.30 — *Rôle et responsabilité du délégué d'atelier dans le syndicat.*

M. René Gosselin, président de la Fédération du Textile, Granby.

APRÈS-MIDI

- 2.30 — *Contacts et conflits entre contremaître et délégué d'atelier.*

M. D.-S. Barrett, Personnel Assistant, Canadian National Railways, Montréal.

- 4.00 — *Perspectives d'avenir du contremaître et du délégué d'atelier.*

Forum avec participation des conférenciers.

- 7.00 *Dîner au Château Frontenac.*

Sujet de la conférence: Crise d'autorité.

Conférencier invité: Mgr Alphonse-Marie Parent, recteur de l'Université Laval.

Remerciements par M. C. H. Cheasley, gérant des relations industrielles, Montreal Board of Trade.

Évolution dans les structures d'autorité

JACQUES ST-LAURENT

Les problèmes d'autorité au sein de l'entreprise comportent plusieurs aspects et on fait appel, pour en éclairer la complexité à des notions et concepts (ceux de responsabilité, de droits, de liberté, d'autorité, d'initiative, d'influence, etc.) qui, employés par des personnes différentes, reflètent des connotations différentes, — avec tous les désavantages que cela comporte.

Le philosophe, le moraliste, l'administrateur, par exemple, les emploieront tour à tour pour envisager le problème de l'autorité dans des perspectives différentes qui le préciseront et l'éclaireront à condition que l'auditoire soit conscient du point de vue où chacun se place. Autrement la confusion s'accroît et la discussion peut prendre des allures de spectacle.

C'est pourquoi il convient de préciser maintenant que la préoccupation de cet essai se situe dans l'optique de l'administrateur. Aucune référence ne sera faite à des discussions d'ordre philosophique sur le fondement ou la source de l'autorité, pas plus que nous en qualifierons l'exercice en regard de critères moraux. Nous n'avons eu ni l'intention d'étudier l'autorité dans son essence, ni de porter des jugements de valeur sur la façon dont on l'exerce. Notre but étant tout simplement de tenter de décrire les faits et peut-être, occasionnellement de les interpréter.

Le choix de cette perspective n'élimine cependant aucune des autres. N'en pas parler n'est pas les nier, ni en minimiser l'importance. On a quand même toujours le droit, dans l'analyse des choses, de se limiter momentanément à un aspect particulier.

— II —

NOTRE PLAN

Ceci dit, il convient de faire une autre remarque initiale. Le problème de l'autorité au sein des entreprises ne peut s'étudier comme en un vase clos. Les chefs d'entreprises en effet, sont conditionnés dans leur action par le comportement de tous les éléments du monde économique. En cela, ils sont relativement limités. Étudier leur autorité, c'est étudier non seulement la façon dont ils en usent, mais également en vertu de quels facteurs la sphère de leur autorité croît ou décroît.

Cette étude comporte donc deux parties principales. Une première traitera des facteurs qui influencent l'importance de la sphère d'autorité du chef d'entreprise. Une seconde, étudiera la façon dont ils en usent.

— III —

A) L'EVOLUTION DE LA SPHERE D'AUTORITE

L'autorité — et, par voie de conséquence, les responsabilités des chefs d'entreprise — ont toujours été limitées et relatives — jamais absolues et entières, parce que conditionnée par ce qui leur semblait être, à une époque, le caprice incohérent des variables économiques au comportement desquelles, jusqu'à très récemment, ces derniers ne comprenaient pas grand'chose.

**1) LA DEMANDE POUR LEURS PRODUITS
ET LES CONDITIONS ÉCONOMIQUES
GÉNÉRALES**

En effet, il ne faut pas s'illusionner sur l'importance de l'autorité ou de l'initiative laissées aux chefs d'entreprise dans la direction et l'allocation générale des ressources, — matières premières et travail — à des fins qu'ils au-

raient eux-mêmes proposées. A la longue c'est l'expression des désirs du consommateur qui oriente la production; la demande qui commande l'offre et l'offre qui s'accorde à la demande. L'influence du producteur, à cet égard n'est pas capitale. Ce dernier est beaucoup plus *entraîné* qu'un entraîneur. Car les goûts des consommateurs finissent toujours par s'imposer, que ce soit par le truchement du mécanisme des prix, des ventes, des profits ou celui des cycles économiques.

En ce sens, le monde économique est davantage une démocratie que le monde politique. Le vote économique des consommateurs s'exprimant sur le marché y a une importance durable et les chefs d'entreprise y sont toujours plus sensibles. Pour continuer les affaires, ils doivent y ajuster leurs objectifs avec une certaine condescendance et célérité. La clientèle est toujours présente pour éprouver la qualité des produits et si les producteurs répondent à son choix. Au fond, l'expression populaire: «le client a toujours raison» traduit une réalité économique souvent implacable.

Le chef d'entreprise n'est donc pas roi et maître dans son royaume. Le client — même à l'époque «bénie» du laisser-faire (et peut-être davantage à cette époque) — est facteur important dans la détermination des objectifs que les entreprises acceptent de réaliser. Se dérober à ses désirs entraîne automatiquement des sentences qui se concrétisent dans des changements correspondants dans le niveau des ventes et les taux de profits.

Devant une courbe de revenus, — expression graphique des désirs du consommateur, — qu'il peut difficilement déplacer, le chef d'entreprise doit ajuster ses prix et sa production. Il s'ensuit que son initiative et l'importance qu'il peut avoir dans l'allocation générale des ressources et la détermination du niveau de leur utilisation est très relative et sûrement pas universelle.

Il est important de le signaler et de réaliser que les chefs d'entreprise n'ont pas capacité de régir à leur gré les variables économiques: prix, demande, niveaux de production, etc. Quand on parle de leur autorité — ou de leur liberté d'initiative, — il faut bien voir jusqu'à quel point elle est conditionnée tout comme jusqu'à quel point ils naviguent sur des galères dont ils sont loin de posséder tous les leviers de commande, à la merci qu'ils sont des éléments (économiques) et des exigences de leurs compagnons d'équipe (les consommateurs et, plus tard, les agents de production et le gouvernement).

Pour toutes ces raisons, on ne peut pas les tenir absolument et entièrement responsables du comportement des variables importantes de la vie économique: les décisions qu'ils prennent à leur égard ne sont pas unilatérales, ils les acceptent souvent beaucoup plus qu'ils les déterminent.

2) DIFFÉRENTS GROUPES DE PRESSION

Cette dernière remarque s'éclaire lorsqu'on songe à toutes les pressions extérieures auxquelles peut être soumise une entreprise particulière, en plus de celles découlant des conditions économiques générales et des exigences de la clientèle.

Certains groupes d'intérêt, à tout moment, peuvent intervenir, restreindre la liberté des chefs d'entreprise et les gêner dans l'exercice de leurs fonctions administratives. Ce sont souvent des groupes dont le bien-être économique — pour une raison ou pour une autre — dépend directement, et pour une part considérable, de l'activité d'une firme particulière.

i) Celui des banquiers en est un. Leur bienveillance ou leur réticence dans l'octroi des crédits contraignent les chefs d'entreprise soit à ne pas augmenter leur capacité de production i.e. à ne pas procéder à des investissements au moment où ils croiraient devoir le faire, soit même, à ne

pas utiliser à pleine capacité leur potentiel de production, à cause des difficultés qu'on leur crée dans le financement de stocks plus considérables.

Le contrôle exercé par ces derniers sur l'offre de crédit à court et à long-terme, les difficultés qu'ils peuvent soulever dans la réorganisation financière d'une entreprise particulière, leur rôle dans le choix de nouveaux administrateurs fut un temps très considérable. Cette influence est moindre maintenant, à cause de la pratique généralisée de l'auto-financement. Elle n'en est pas moins présente.

ii) Un autre groupe, celui des actionnaires, souvent complètement dissocié de l'administration de l'entreprise, dont ils sont confusément les propriétaires, exerce, ici et là, de temps à autre, une influence sur le partage des profits proposé par les administrateurs. Ces derniers — quoique plus au courant des besoins de l'entreprise qu'ils dirigent effectivement — ne sont pas toujours en mesure d'affecter à de nouveaux investissements la part des profits qu'ils jugent nécessaire.

iii) Enfin, il arrive souvent que des entreprises particulières soient à la merci de leurs acheteurs ou de leurs vendeurs. C'est le cas par exemple des fournisseurs de grandes corporations et des clients d'un producteur ayant un monopole.

Toutes ces considérations indiquent jusqu'à quel point l'initiative et les décisions unilatérales d'un chef d'entreprise sont conditionnées. De tous côtés surgissent des défenses, des limites, des pressions. Il a rarement la route libre. Il lui faut continuellement se soumettre à des exigences externes.

Au point de départ, son autorité n'est pas et n'a jamais été absolue et universelle. Le contrôle d'éléments aussi importants que les niveaux de production, d'emploi et de prix lui échappe très souvent. De ce fait, ses responsabilités dans l'utilisation et l'allocation des ressources diminuent d'autant.

3) LE GOUVERNEMENT ET LES UNIONS

Même plus, depuis quelques décades deux groupes qui, jusque là, s'étaient plus ou moins tenus à l'écart de la scène économique s'y sont produits pour y exercer un rôle sans cesse grandissant: le gouvernement et les unions ouvrières.

a) Le gouvernement

On sait le rôle joué par le gouvernement dans le monde économique d'aujourd'hui. Alors que pendant des siècles, il s'en était surtout tenu éloigné, voici que — souvent pour se soumettre aux désirs même des contribuables ou à la suite de nouvelles théories économiques qui lui ont permis de prendre conscience de la valeur de ses initiatives dans le domaine économique, — il prend sous sa responsabilité des choses sur lesquelles le chef d'entreprise avait eu jusqu'ici des droits considérés comme exclusifs: il est entré de plain-pied dans le domaine des affaires.

Il a, par exemple, assumé le rôle, autrefois laissé à des particuliers, de régler le crédit bancaire. Son influence sur les conditions du marché de la finance est considérable. De plus, par des mesures fiscales appropriées, il peut ralentir ou accélérer la production dans un secteur plutôt que dans l'autre, de déterminer le rythme des investissements et, par là, le niveau d'utilisation de la main-d'oeuvre ou de la matière première.

De façon plus directe, en temps de guerre — et même en temps de paix pour satisfaire aux demandes de différents groupements politiques et économiques, — il a souvent déterminé le niveau des prix et procédé par quotas à l'allocation de certaines matières premières. Par ses lois sur les inventions, il peut retarder l'introduction de techniques ou de produits nouveaux. Par ses lois sur les monopoles, il peut faciliter ou non l'expansion financière ou administrative des corporations. Il est un acheteur des plus importants, et de ce fait, exerce sur le marché des produits des pressions lourdes de conséquences.

De plus, il réglemente de plus en plus le travail en passant des lois telles que celles sur le salaire minimum, les conventions collectives extensionnées, les décrets, la sécurité sociale.

Ce sont là autant d'exigences auxquelles le chef d'entreprise doit se soumettre et qui gênent son action et diminuent son importance dans la conduite des affaires.

b) Les unions ouvrières

Avec le gouvernement, les ouvriers sont entrés en lice dans la course aux responsabilités. En s'organisant, ils ont pu pénétrer dans les « chasses-gardées » du chef d'entreprise. Refusés, il y a vingt-cinq ans, ils sont aujourd'hui universellement acceptés. Ils partagent avec le patron des responsabilités autrefois jalousement gardées par ce dernier et lui en ont imposé de nouvelles. Après avoir eu le plus grand enjeu, mais la plus petite influence dans les destinées de l'entreprise, ils sont maintenant même en mesure de retarder le progrès économique pour des considérations d'ordre social.

C'est par le truchement des conventions collectives que les unions ouvrières ont réussi à poser ainsi des limites à l'initiative et à l'autorité des chefs d'entreprise. A travers les années, les variations dans leur contenu donnent la mesure des changements progressifs dans l'importance de leur rôle au sein même de l'entreprise.

1) Après avoir obtenu le droit de partager la responsabilité de déterminer les taux de salaire et les heures de travail, les ouvriers, par l'entremise de leurs chefs d'union, travaillèrent de concert avec les patrons à établir des règles d'engagement, de renvoi et de promotion. Aux contrats individuels s'ajoutent maintenant des contrats collectifs auxquels ces derniers doivent se conformer.

2) Tout comme le gouvernement, elles jouent souvent un rôle important, quant à la politique d'investissement, d'agrandissement, de fermeture ou de construction d'une nouvelle usine.

3) On met même en jeu le droit unilatéral — c'est fait moins la façon dont on s'exprime parfois — de la direction dans la détermination des standards de production et la localisation des établissements.

4) De plus, on amène le chef d'entreprise à assumer de nouvelles responsabilités. Par exemple, on lui fait prendre davantage conscience de ses responsabilités sociales dans le domaine de l'assistance médicale, des fonds de pension et autres choses semblables. On proposera même la garantie d'un travail ou d'un revenu annuel. Le patron, de son propre chef, mais stimulé par l'action des syndicats ouvriers, assumera même certaines responsabilités mondaines comme celles d'organiser des danses, les sports, des clubs de pêche, etc.

5) Enfin, l'application d'un contrat collectif met souvent en présence les représentants de l'union et de l'entreprise, lesquels ont à prendre *ensemble* des décisions de routine autrefois réservées à l'employeur.

6) La force collective des unions exerce donc une pression considérable sur l'administration, pression qui limite passablement la liberté d'action de cette dernière sur des facteurs importants de la vie économique, (même si, par ailleurs, elle stimule leur activité et la recherche de solutions meilleures à des problèmes affectant tout le monde).

7) Le mécanisme de la convention collective, plus à point, les unions ouvrières plus puissantes, on assiste donc à des changements graduels dans le partage des droits et responsabilités à l'intérieur de l'entreprise. Les frontières du royaume des chefs de cette dernière se rétrécissent.

Et les droits exclusifs qu'on lui reconnaît encore en certains domaines semblent être l'objet beaucoup plus d'une tolérance que d'autre chose.

* * *

Au total, il s'est produit au cours des dernières décades un nouveau partage des responsabilités économiques. Le gouvernement en a assumé de nouvelles, conscient qu'il est devenu de la valeur des outils mis à sa disposition pour diriger la vie économique en influençant l'orientation et l'utilisation des richesses du pays. Les ouvriers en se groupant ont pris conscience de leur puissance et qu'ils pourraient participer à l'élaboration des conditions mêmes qui détermineront leur statut social et la part qu'on leur attribue du revenu national. Comme conséquences, des activités sont sorties de la sphère d'autorité du chef d'entreprise, ont été partagées, d'autres y sont rentrées.

B) ENTREPRISES ET EVOLUTION INTERNE

Cependant malgré ce processus de gonflage et de dégonflage de la sphère d'autorité des chefs d'entreprise, il reste quand même que, à l'intérieur des limites posées à la fois par le gouvernement et les unions ouvrières dans l'utilisation des ressources, même soumis aux conditions générales du système économique, en particulier aux sanctions du mécanisme des prix ou des cycles propres à son industrie, le chef d'entreprise peut procéder comme bon lui semble à l'organisation et l'administration des ressources humaines ou matérielles à sa disposition. Lui est quand même dévolu le rôle d'orienter, de coordonner et de contrôler leur utilisation.

Jusqu'ici nous avons reconnu que — de l'extérieur, — s'étaient fait sentir des pressions qui ont limité son rôle, non seulement dans sa fonction d'administrateur mais dans sa fonction d'entrepreneur — telle que l'entendait Schumpeter.

Il convient maintenant de se demander si, à l'intérieur des nouvelles limites posées par le gouvernement ou les unions ouvrières et exprimées dans la législation ou une convention collective, les structures d'autorité ont changé, à l'intérieur d'un champ d'autorité plus restreint et de plus en plus conditionné, le partage des responsabilités se fait-il de la même façon ou a-t-il subi certaines modifications ?

A la suite, de découvertes technologiques, *à la suite* aussi de l'extension des marchés (grâce à la radio, la télévision, le cinéma et les journaux, grâce aussi aux facilités croissantes de transport et à leur utilisation) *à la suite* enfin de l'introduction de nouveaux produits (on dit que la moitié de la population ouvrière est aujourd'hui engagée dans la fabrication de produits inconnus il y a 30 ans), les corporations modernes prennent des proportions colossales: à part des changements à l'échelle — i.e. l'introduction de nouveaux niveaux d'autorité — cette expansion a-t-elle provoqué des perturbations dans les structures administratives habituelles ?

Un premier phénomène qu'on a très tôt repéré, fut la scission qui s'est produite dans les grosses corporations entre les actionnaires et les directeurs de l'entreprise. A cause du très grand nombre d'actionnaires et de l'impossibilité pour eux de s'organiser, des directeurs ont pu se maintenir au pouvoir indépendamment de l'existence des premiers. C'est ainsi que les propriétaires de l'entreprise ont perdu ou ont laissé aller leurs droits légaux. Aujourd'hui, un groupe de directeurs ne possédant qu'une infime portion des intérêts de grosses entreprises peut diriger les destinées de ces dernières.

Mais ce déplacement dans le foyer de contrôle s'est poursuivi plus loin. On parle aujourd'hui de la bureaucratie des administrateurs. Non seulement les actionnaires n'ont souvent aucune influence dans la mise en nomination et l'élection des directeurs, mais ces derniers se soumettent maintenant en maintes occasions aux dictées de leurs propres administrateurs.

Plus au courant des besoins de l'entreprise et aux prises au jour le jour avec les problèmes qui la concerne, ces derniers sont en mesure d'influencer fortement la nomination et le remplacement de nouveaux directeurs.

Ces déplacements successifs dans le foyer de contrôle est un premier indice de l'évolution de l'autorité au sein de l'entreprise. Les propriétaires — s'ils ont encore légalement le droit d'user, de jouir et de disposer de leurs propriétés — ne s'en prévalent plus.

Il fut un temps où les actionnaires, les directeurs et toute la hiérarchie des administrateurs étaient tous capables de partager d'une façon ou d'une autre l'exercice du « leadership » i.e. l'exercice de cette fonction d'initiative propre à l'entrepreneur de Schumpeter. Ce temps — en ce qui concerne les actionnaires de la grande entreprise — est aujourd'hui révolu. De plus, le nombre des entreprises petites ou moyennes, où on retrouve encore des actionnaires suffisamment près de l'entreprise pour en nommer effectivement les directeurs et les remplacer au besoin, où l'on retrouve encore la plupart des directeurs remplissant à plein temps des fonctions administratives a diminué en importance pour laisser place à de vastes bureaucraties corporatives exerçant seules le *leadership*. Les directeurs sont devenus inactifs, suivant en cela l'exemple des actionnaires.

En fait, en autant que les administrateurs sont en majorité dans le bureau de direction, ce dernier a cessé d'exister comme corps indépendant et supérieur à celui des administrateurs. En plus de ce double glissement de l'assiette de l'autorité dans les grandes corporations, d'autres changements administratifs se sont manifestés.

De nouvelles unités administratives ont été ajoutées aux anciennes afin de profiter des avantages de la spécialisation. A cet égard, certaines fonctions générales d'administration ont été départementalisées: entre autres celle de contrôle et de planification. De plus, on a créé des départements du personnel.

La recherche autrefois laissée à la responsabilité de particuliers « qui ne vivaient que pour ça » est maintenant de plus en plus l'affaire de grandes corporations qui, dans leur champ d'intérêt respectif, investissent beaucoup de temps et d'argent: les laboratoires des campagnes constituent une nouvelle unité administrative.

Le département des ventes a pris une importance considérable du fait de l'extension des marchés et du nombre sans cesse croissant de produits nouveaux. La comptabilité s'est mécanisée et les systèmes de contrôle se sont améliorés.

Les techniciens au service des administrateurs ont également vu leur nombre grandir à la suite des progrès techniques. Une enquête révèle que aux Etats-Unis où l'avancement technologique est plus accentué, les administrateurs dans l'industrie de l'acier ont à leur service six assistants techniques chacun, contre un dans la même industrie, en Allemagne où cet avancement est moindre.

Les administrateurs d'aujourd'hui, à cause des importantes conséquences des décisions qu'ils ont à prendre exercent — et désirent exercer — moins de pouvoirs individuels. L'administration par comités est à la mode.

A différents niveaux d'autorité, surtout aux niveaux plus élevés, les décisions sont souvent le résultat des concertations entre plusieurs individus, même si souventes fois les décisions sont formulées par un seul. On trouve de plus des comités de toutes sortes comme organismes de décision. General Motors a trois principaux comités dont l'objet est de prendre des décisions importantes dans le domaine des opérations, de la finance et de l'administration.

On a même changé la conception classique qu'on avait de l'autorité formellement déléguée du haut en bas de la hiérarchie. Et, d'aucuns ont proposé, au cours des récentes années, que l'autorité, au fond, reposait dans le consentement des administrés à être gouvernés.

A travers tous ces changements, les responsabilités de certains ont diminué. Celles du contremaître ont subi les changements les plus marqués. L'arrivée du délégué d'union a changé ses rapports avec les hommes. La création de départements du personnel lui a enlevé certaines prérogatives. Il s'est vu en quelque sorte coincé entre ces derniers: il est souvent devenu un simple surveillant.

CONCLUSION

Tous ces changements ont provoqué des ruptures importantes et des orientations nouvelles dans les relations administratives. L'exercice et les cadres de l'administration continueront-ils d'évoluer ?

Dans les années qui suivront, il semble bien que les techniques d'administration s'amélioreront. Après s'être soucié surtout des problèmes techniques de production, on porte maintenant davantage d'attention aux problèmes techniques d'administration afin de donner à cette dernière un ensemble de règles et de critères qui en faciliteraient l'exercice et en augmenteraient l'efficacité. Les administrateurs futurs seront probablement beaucoup plus de véritables techniciens en administration que des spécialistes en génie, en comptabilité ou en quoi que ce soit d'autre.

De plus, l'automation permettra une réduction dans le personnel administratif, tout autant que dans celui de la production directe. L'introduction progressive de contrôles automatiques enlèvera probablement de l'importance à certaines fonctions administratives — la machine y remplacera l'homme, — pour permettre aux chefs d'entreprise de s'adonner davantage à leur fonction d'entrepreneur c'est-à-dire à celles d'initiateurs et d'innovateurs, beaucoup plus qu'à celles de coordinateurs et de contrôleurs. L'existence des surveillants généraux et des contremaîtres sera graduellement mise en jeu.

De plus, ces changements se feront surtout à l'avantage d'un département comme celui des ventes. Car le

problème important des chefs d'entreprise se déplacera: après avoir été celui de produire davantage, puis celui d'administrer mieux, il deviendra celui de vendre plus facilement un nombre de plus en plus grand de produits de plus en plus variés.

* * *

Mais l'autre processus ? celui — non plus de l'exercice — mais du partage des initiatives et fonctions administratives se continuera-t-il ?

Pour bien éclairer le contexte de la réponse à cette question, il convient de rappeler d'abord ce sur quoi elle s'appuie. On sait que le droit de propriété comporte celui de disposer des choses possédées comme on l'entend, mais dans les limites posées par la loi. Si pour disposer de ses avoirs — de capitaux techniques, par exemple, — pour les orienter, les coordonner, en un mot les administrer, la collaboration d'autres individus est nécessaire, il ne s'ensuit pas que l'on a le droit de disposer de ces individus ou de leur travail de la façon dont on l'entend, arbitrairement et unilatéralement. La collaboration, en effet, ne se commande pas. Originellement, elle doit découler d'une entente, d'un contrat qui détermine les relations générales qui s'établiront entre les différents collaborateurs, leurs responsabilités et leurs devoirs respectifs. Le partage initial des responsabilités résulte du contenu de cette convention, de ce que l'on fait accepter à l'autre.

En dehors de cette convention, il n'existe pas de règle objective ou de standard absolu qui permettrait d'établir dans l'administration des capitaux, dès le moment où une collaboration extérieure est nécessaire, qui permettrait d'établir dis-je, les droits exclusifs des uns et des autres, patrons et ouvriers. Pour cette raison, tout ce qui tombe sur le coup de l'administration peut être l'objet d'une convention collective. A titre d'exemples déjà réalisés, on peut mentionner la détermination des taux de salaire, la gestion des fonds de pension. A titre d'exemples qui pourront deve-

nir une réalité, mentionnons des décisions telles que l'introduction de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de production, l'ouverture d'une usine.

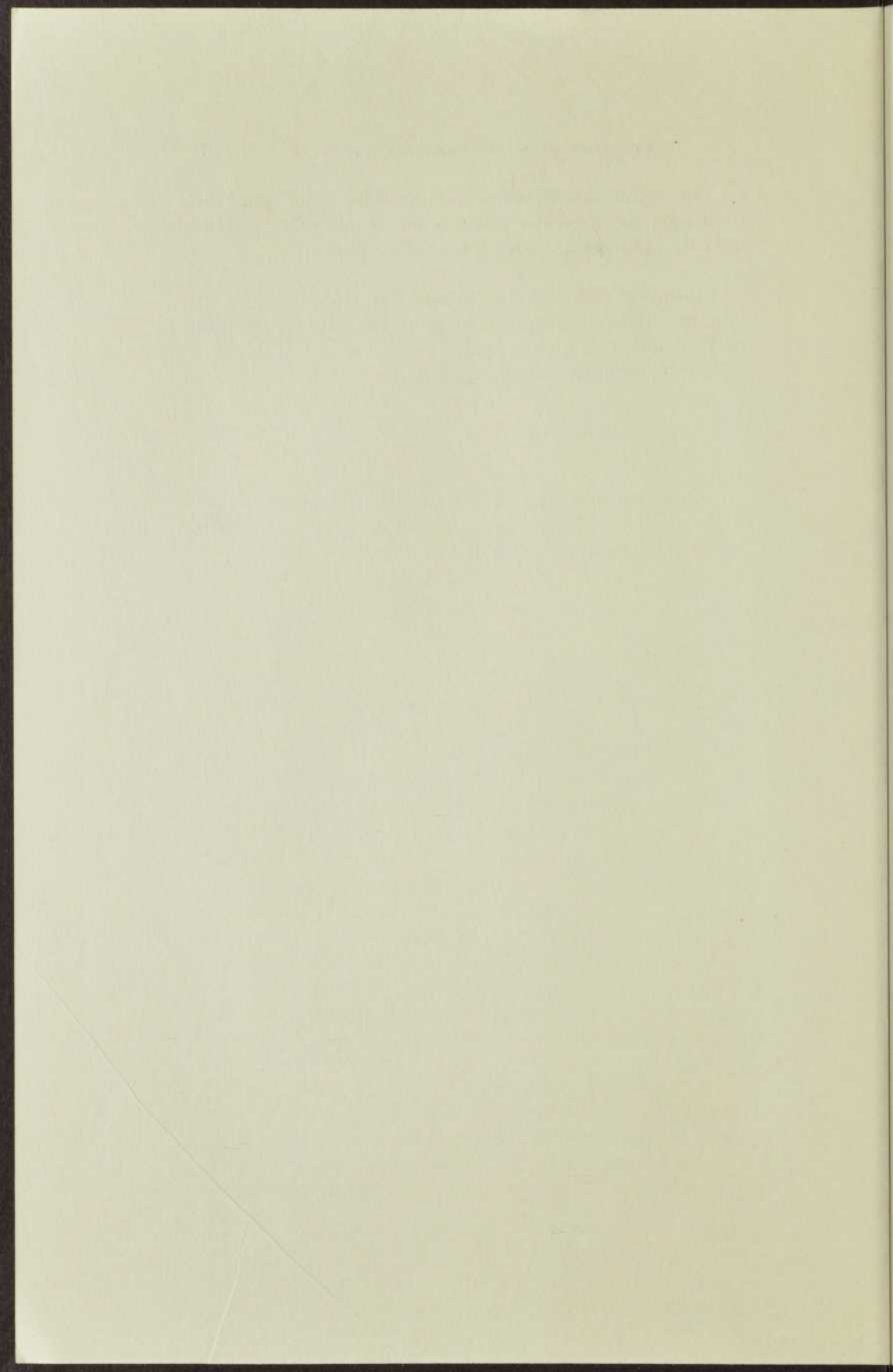
Jusqu'où s'arrêtera le partage des responsabilités et initiatives laissées jusqu'ici au patron ? Tout dépendra de l'habileté d'un groupe et de l'autre d'accepter, de refuser ou de s'adapter aux propositions de l'autre.

* * *

Quant au rôle futur du gouvernement dans les affaires — de par le mandat que le peuple lui accorde — ses possibilités d'intervention peuvent être illimitées.

* * *

Au fond, disons-le en terminant, la question n'est pas tellement de savoir si la détermination de la marche des entreprises sera laissée ou au gouvernement, ou aux unions ou aux patrons, mais de savoir en quels termes le patron, l'ouvrier et le gouvernement collaboreront ensemble au partage des responsabilités économiques pour une meilleure conduite des affaires et le plus grand bien-être de tous.



Évolution du champ de négociation de la convention collective

GASTON CHOLETTE

Evolution du champ de négociation de la convention collective et problèmes d'autorité au sein de l'entreprise, tel est le thème de la communication qu'on m'a demandé de vous présenter. Voici les deux aspects sous lesquels il me semble que cette question doit être envisagée: tout d'abord, celui de l'objet de la convention, c'est-à-dire son contenu, la matière négociable; ensuite, celui des sujets qui négocient, des agents de négociation. L'étude de son contenu indique sous quelle forme et dans quelle mesure la convention collective affecte l'autorité patronale au sein de l'entreprise; une enquête sur les sujets qui négocient révèle la nature des unités de négociation et l'identité des agents à l'oeuvre.

La négociation de la convention collective est un procédé qui, dans certaines limites, restreint le champ des décisions unilatérales du patron, de la gérance. C'est une méthode de « co-détermination » des relations entre employeurs et employés. Historiquement, on peut considérer la négociation de conventions collectives comme un moyen adopté par le syndicalisme pour avoir son mot à dire dans l'élaboration, l'exécution et la critique de toutes les décisions patronales qu'il considère comme affectant directement ou indirectement l'ouvrier.

La convention collective est avant tout une mesure d'ordre législatif: elle fixe, dans le champ d'activité qu'elle couvre, les structures essentielles de l'autorité, elle est la loi des parties en cause. Elle constitue aussi une intervention d'ordre exécutif en ce sens qu'elle règle, à des degrés

variables, l'exercice existentiel de l'autorité, soit en conditionnant la formation de certaines décisions patronales par des consultations avec le syndicat ou par des périodes d'attente, soit en soumettant les décisions patronales à la critique par la procédure de griefs. Enfin, la convention collective, dans la plupart des cas, restreint la fonction judiciaire de l'autorité au sein de l'entreprise en instituant l'arbitrage par des tiers comme phase finale du règlement des griefs.

Une analyse de la convention collective comme mesure législative indique que les matières couvertes sont en nombre considérable. Le Bureau of National Affairs¹ a dressé, à partir de l'examen de conventions collectives américaines, une liste d'environ 2,000 sortes de clauses portant sur toutes les questions imaginables. Au début du siècle dernier, les conventions en général ne portaient guère sur autre chose que les salaires; il y avait toutefois des conventions écrites qui comprenaient d'autres sortes de clauses. Il fut un temps où la détermination des salaires était considérée dans certains milieux comme l'apanage exclusif de la gérance.

Comme on le voit, le champ de négociation de la convention collective s'est élargi constamment, ce qui a eu pour effet de restreindre graduellement, dans les mêmes proportions, le domaine des décisions unilatérales du patron. Depuis quelques années, on note, chez les employeurs, une tendance assez générale à s'alarmer devant ce qu'ils considèrent comme l'intrusion des unions dans leurs plates-bandes. Cette réaction se traduit, dans les conventions collectives, par l'inclusion de clauses dites des droits de la gérance. Une analyse de 321 conventions collectives dans la province de Québec faite en avril 1955 au Département des relations industrielles de l'Université Laval² a révélé que 103 de ces conventions contiennent une clause détaillée des droits de la gérance, tandis que 9 autres contiennent une clause générale sur le même sujet.

(1) Bureau of National Affairs, "*Collective Bargaining Contracts*", Washington 1941, p. 87.

C'est dire qu'environ le tiers des conventions collectives dans la province de Québec contiennent une clause sur les droits de la gérance.

Ces clauses se ressemblent beaucoup: elles consistent en une sorte de déclaration de principes par laquelle on reconnaît à l'employeur la responsabilité et le droit de diriger l'entreprise. Cette déclaration de principes est complétée par une énumération plus ou moins longue et détaillée des pouvoirs découlant du droit général de direction. La portée de la déclaration de principes est toutefois restreinte par la reconnaissance du fait qu'elle est subordonnée à l'ensemble des dispositions de la convention et que la partie ouvrière peut en appeler des décisions de la gérance par la procédure de griefs, lorsqu'un ou plusieurs ouvriers s'en estiment lésés. Pour renforcer la clause des droits de la gérance, ou pour s'assurer que rien n'a été oublié, la partie patronale tient parfois à faire reconnaître explicitement, dans la convention, que les pouvoirs résiduels lui reviennent et que les griefs ne pourront se faire que sur de présumées violations de la convention.

Plusieurs personnes se demandent jusqu'où iront les incursions syndicales dans les plates-bandes patronales et comment l'on pourrait délimiter avec précision la juridiction respective de chacune des parties en présence. Personne n'a encore trouvé de réponse exacte à cette question ou de solution satisfaisante à ce problème. Aux Etats-Unis, après la guerre, il y eut un congrès patronal-ouvrier au programme duquel figurait le problème des droits de la gérance. Aucune entente ne fut possible sur cette question épineuse, les comités patronaux et ouvriers présentant des rapports séparés et diamétralement opposés. Ira Mosher, alors président de la National Association of Manufacturers, déclara par la suite: « Les unions n'accep-

-
- (2) Il s'agit d'un échantillonnage d'un quart des conventions collectives en vigueur dans la province de Québec. On a choisi 25% des conventions dans chacune des grandes catégories suivantes adoptées pour le recensement fédéral de 1941: mines, manufactures, construction, transport, commerce, finance et services.

tèrent même pas de faire un effort pour définir et délimiter clairement les droits de la gérance. Nous avons dressé une liste d'une trentaine de sujets, tels que la fixation des prix, les procédés comptables, etc., qui de toute évidence nous semblaient devoir être classés dans le domaine des décisions exclusivement réservées à la gérance. Les unions refusèrent d'en accepter un seul, pour la bonne raison qu'elles pourraient éventuellement juger opportun de faire entrer l'un ou l'autre de ces points dans le champ de la négociation. »³

On a vu qu'il se trouve une variété très considérable de clauses dans les conventions collectives. Pour la présente étude, cependant, il suffira de s'arrêter brièvement à quelques-unes de celles que l'on y trouve habituellement. Dans une proportion de 80% à 90%, le corps principal des conventions se compose de clauses sur les sujets suivants: la rémunération et la durée du travail, le but, la durée et l'application de la convention, l'état des parties en cause, ce qui comporte les clauses des droits de la gérance, la reconnaissance du syndicat et les clauses de sécurité syndicale; les permutations dans le personnel, les exigences des tâches et le rythme du travail, la discipline, enfin la procédure de griefs.

En ce qui concerne la rémunération du travail, la partie ouvrière ne se contente pas de négocier des augmentations: le syndicat exige presque toujours que l'augmentation soit incluse et dans les taux et dans le revenu réel. La rémunération comprend aussi certains avantages tels que des congés payés, des vacances payées, des plans de pension, d'assurance-santé, etc. L'apparition de clauses sur ces dernières questions est plutôt récente; c'est surtout depuis la guerre qu'on assiste à leur généralisation.

Quant aux heures de travail, non seulement les conventions stipulent leur nombre par jour ou par semaine, mais en général les cédulas de travail font l'objet de négociations. D'après une étude faite en mai 1953 par M.

(3) Cité par Neil Chamberlain dans *"Fortune"*, juillet 1949, p. 68.

Emile Gosselin, secrétaire du Département des relations industrielles de l'Université Laval⁴, 317 conventions sur 402 qui ont été examinées, soit 78.8%, contenaient une clause sur le nombre d'heures de travail pour une journée normale, et 356, soit 88.0%, contenaient une clause sur le nombre d'heures de travail pour une semaine normale.

Les clauses de sécurité syndicale comptent parmi les plus anciennes. Dans les contrats signés par des unions de métier, au cours du 19ième siècle, on trouve fréquemment des clauses d'atelier fermé. Une enquête faite en 1946 aux Etats-Unis par le Bureau of Labor Statistics⁵ indique que, de tous les ouvriers couverts par des conventions collectives, 33% étaient sous le régime de l'atelier fermé, 3% sous le régime de la préférence syndicale, 17% sous le régime de l'atelier syndical, 25% sous le régime du maintien d'affiliation, ce qui fait un total de 78% sous un régime quelconque de sécurité syndicale. Durant les premières années de la décade 1940-1950, l'atelier fermé était prédominant dans l'industrie de la construction, l'imprimerie, la confection et d'autres secteurs où la convention collective existait de vieille date.⁶

Pour la province de Québec, M. Emile Gosselin a fait en 1953 l'examen de 402 conventions collectives afin d'y découvrir le degré de pénétration des clauses de sécurité syndicale.⁷ Cette enquête a donné les résultats suivants: 26 conventions (ou 6.5%) contiennent des clauses d'atelier fermé; 45 (ou 11.2%), des clauses d'atelier syndical parfait; 62 (ou 15.4%), des clauses d'atelier syndical imparfait; 61 (ou 15.2%), des clauses de maintien d'affiliation; 52 (ou 12.9%), des clauses de préférence syndicale ce

(4) Il s'agit d'un échantillonnage d'un tiers des 1,176 conventions collectives alors en vigueur dans la province de Québec. On a choisi 33⅓% des conventions dans chacune des grandes catégories suivantes adoptées lors du recensement fédéral de 1941: mines, manufactures, construction, transport, commerce, finance et services.

(5) U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, "Extent of Collective Bargaining and Union Recognition", 1946.

(6) MILLIS & MONTGOMERY, "Organized Labor", p. 200.

(7) Cf. renvoi 4.

qui fait un total de 246 conventions (ou 61.2%) qui contiennent des clauses de sécurité syndicale. Dans les mêmes conventions, on en trouve 89 (ou 22.1%) qui contiennent des clauses de retenue syndicale révocable; 151 (ou 37.6%), qui contiennent des clauses de retenue syndicale irrévocable; 63 (ou 15.7%), qui contiennent des clauses de retenue obligatoire, genre formule Rand, ce qui fait un total de 303 conventions (ou 75.4%) contenant des clauses de retenue syndicale.

La détermination conjointe des exigences des tâches a fait l'objet de nombreuses tentatives de la part des unions ouvrières, et ces tentatives ont souvent été fructueuses. C'est aussi un point sur lequel les employeurs ont offert beaucoup de résistance, car l'efficacité et la productivité du travail en dépendent largement. Pour certaines occupations où la compétence est non seulement indispensable mais se prête à la mesure — le cas se présente pour les télégraphistes — on a déterminé dans la convention collective les qualifications que doit posséder tout nouvel employé⁸. Dans certains cas de ce genre, la convention établit le programme d'apprentissage et fixe la durée de l'entraînement, la proportion des apprentis par rapport aux hommes de métier, la surveillance et la nature des travaux des apprentis.

L'un des points sur lesquels les unions ont affirmé avec le plus de vigueur leur intention de contrôler les décisions patronales, c'est celui du rythme du travail. Dans la plupart des cas, les ouvriers ont obtenu un droit de regard sur ces décisions, ce qui signifie en pratique une nouvelle étude de temps et de mouvements. Il est rare cependant que les unions déterminent au préalable avec une compagnie les exigences des tâches et le rythme du travail.

Les mesures de sécurité sont habituellement laissées à la discrétion de l'employeur, mais dans certains cas la

(8) CHAMBERLAIN, *"Collective Bargaining"*, McGraw-Hill Book Company Inc., New-York, Toronto, London, 1951, p. 321.

convention collective indique avec précision certaines précautions indispensables et certaines obligations de la gérance.

Les mesures disciplinaires font très souvent l'objet de négociations. Assez souvent, la convention contient une liste des offenses susceptibles d'entraîner des châtiments, avec l'énumération des punitions qui peuvent être imposées dans chaque cas. La plupart du temps, la convention stipule tout simplement que l'employeur a le droit d'imposer des mesures disciplinaires pour cause et que l'employé châtié a le droit de protester par l'intermédiaire de la procédure de griefs.

Quant à la procédure de griefs, que l'on trouve dans presque toutes les conventions, elle institue une série de tribunaux et de cours d'appel, allant du contremaître et du délégué d'atelier jusqu'au gérant et à l'exécutif de l'union ou du syndicat.

Il n'est pas dans l'esprit de la présente étude de faire grand cas des événements exceptionnels, mais il semble utile de signaler ici un item qui peut faire l'objet de négociation: la participation aux bénéfices. C'est une question qui ne semble pas intéresser outre mesure les groupements ouvriers mais qui revient fréquemment comme un spectre dans les cauchemars patronaux. Bien qu'on en ait parlé beaucoup au cours des dernières années, les cas de participation aux bénéfices, dans la province de Québec, sont très rares et on ne discerne présentement aucune tendance à leur augmentation. Fait significatif à révéler, c'est qu'une analyse de 321 conventions collectives faite ce mois-ci au Département des relations industrielles de l'Université Laval, par Mlle F. Tousignant n'indique aucun spécimen de convention contenant une clause de participation aux bénéfices⁹. L'événement le plus important dans ce domaine à l'heure actuelle, c'est la demande syndicale de participation aux profits ou aux pertes dans une proportion de 25% présentement en négociation dans l'industrie textile.

(9) Cf. renvoi 2.

Une fois la convention signée, une fois que la partie patronale et la partie ouvrière ont fait oeuvre législative, il reste à faire fonctionner l'entreprise et à appliquer la convention. En général, le chef d'entreprise garde une grande liberté dans ce domaine. C'est à lui qu'incombe la responsabilité de diriger, et, dans l'exercice existentiel de l'autorité, en quoi consiste essentiellement le pouvoir exécutif, il a ses coudées franches, au moins relativement et théoriquement parlant. Ici encore, en effet, la convention collective diminue et réglemente la liberté d'action du chef d'entreprise. Par exemple, lorsque le contenu d'une tâche est changé, lorsque des changements technologiques sont introduits, ou lorsque le rythme du travail est accéléré, des conventions stipulent que la partie ouvrière devra au préalable être avisée ou consultée, et même, dans certains cas, devra donner son assentiment. Une analyse de 321 conventions collectives en vigueur dans la province de Québec révèle que six de ces conventions contiennent des clauses de cette nature.¹⁰

La responsabilité exécutive de l'employeur est limitée par la procédure de griefs, car un ouvrier qui s'estime lésé par une décision patronale peut exiger de la gérance qu'elle réexamine son attitude en tenant compte des opinions de l'union ou du syndicat. En pratique, bien que certains gestes puissent légalement être posés par la gérance, le seul fait de la présence syndicale et de l'existence de la procédure de griefs peuvent inciter l'employeur à faire des sondages auprès des ouvriers ou même à négocier avec la partie ouvrière avant de prendre certaines décisions. Certains patrons d'ailleurs se rendent compte que le syndicat, s'il les gêne dans leur action, peut cependant leur être très utile dans l'administration de l'entreprise. La communication de renseignements sur la situation financière de l'entreprise ou sur des problèmes difficiles qu'elle doit envisager se fera plus efficacement par l'intermédiaire du syndicat. Des décisions impopulaires qui provoqueraient de violentes réactions seront parfois transmises du

(10) Cf. renvoi 2.

chef d'entreprise aux ouvriers par l'intermédiaire de leurs représentants. Dans certains cas, l'autorité patronale ne s'exercera donc pas directement sur les employés mais utilisera le canal de la négociation, officielle ou officieuse, avec les officiers supérieurs du syndicat.

Enfin, la fonction judiciaire de l'autorité au sein de l'entreprise est presque toujours affectée par la convention collective. Avant l'ère des conventions collectives, le patron était juge en dernier ressort de toutes ses décisions concernant ses employés. Lorsqu'un litige survenait, lorsqu'un grief était soulevé, il était libre de persister dans son attitude. Le seul recours de l'ouvrier consistait à protester, parfois violemment, seul ou avec l'appui de ses compagnons, ou de quitter son emploi. Les tribunaux civils ne pouvaient intervenir que pour faire réparer des violations du contrat individuel de travail, lequel n'était pas toujours explicite. Aujourd'hui, en vertu d'une clause de la procédure de griefs qui se trouve dans presque toutes les conventions, les deux parties s'engagent à l'avance à accepter la décision arbitrale sur les griefs concernant l'interprétation ou l'application de la convention collective. Aux Etats-Unis, en 1949, environ 85% des conventions stipulaient que les griefs devaient être réglés en dernier ressort par l'arbitrage.¹¹ Il arrive parfois que dans une convention, à la suite de l'insistance de l'employeur, certaines catégories de griefs ne sont pas soumis à un conseil d'arbitrage. Dans quelques conventions, on stipule aussi que le conseil d'arbitrage, lorsqu'on lui a soumis un grief concernant la technique du travail, pourra décider seulement si le grief est fondé ou non, sans imposer à l'employeur une solution précise. Dans les cas où le grief est jugé valable, l'employeur doit, ou bien rétablir les anciennes conditions de travail, ou bien corriger immédiatement la situation. Le transfert de la fonction judiciaire à un tiers dans le cas des conflits de droit est un fait d'une signification considérable. Des employeurs et des unions se sont engagés dans des conflits très importants à ce sujet.

(11) REYNOLDS, *"Labor Economics & Labor Relations"*, N.Y., Prentice Hall Inc., 1949, p. 189.

Y a-t-il lieu, au terme de cette première partie de la conférence, de se demander ce que l'avenir nous réserve? Il n'y a pas beaucoup de personnes qui se hasardent à faire des prédictions ou des prophéties dans ce domaine. A l'heure actuelle, il semble qu'il n'y a aucune tendance bien définie à l'élargissement du contenu des conventions collectives. Dans les groupements ouvriers, on est surtout préoccupé d'améliorer les avantages déjà acquis. Le salaire annuel garanti et le contrôle de l'automation sont devenus il est vrai dans certaines industries des problèmes majeurs, mais ce sont là des formes nouvelles de problèmes déjà existants, c'est-à-dire la rémunération du travail, les procédés de fabrication et les changements technologiques.

* * *

Pour avoir une idée plus complète des effets de la convention collective sur l'autorité dans l'entreprise, il est indispensable d'étudier l'évolution qui s'est produite du côté des unités de négociation. Tel est le sujet de la deuxième partie de cette communication.

Le syndicalisme et la négociation de conventions collectives — ces dernières expressions ne recouvrant pas cependant les mêmes réalités qu'aujourd'hui — ont fait leur apparition aux Etats-Unis vers les débuts du dix-neuvième siècle.¹²

En réalité, bien qu'on ait découvert l'existence d'une union de cordonniers à Philadelphie dès 1792,¹³ il n'y a pas de traces d'efforts sérieux d'organisation syndicale avant 1800.¹⁴ C'était l'époque libérale. L'économie américaine n'était pas intégrée; les entreprises, de petite taille, étaient nombreuses et relativement indépendantes les unes des autres. Ce qui se passait à un certain endroit n'avait

(12) Cet exposé se limite à l'Amérique du Nord, sans tenir compte de l'expérience européenne.

(13) REYNOLDS, *"Labor Economics & Labor Relations"*, Prentice Hall Inc., N.Y., 1949, p. 61.

(14) CHAMBERLAIN, *"Collective Bargaining"*, McGraw-Hill Book Company, Inc., N.Y., Toronto, London, 1951, p. 4.

pas beaucoup de répercussions ailleurs. Une économie de marché où la loi de l'offre et de la demande jouait presque sans entraves. L'employeur traitait avec ses ouvriers sur une base individuelle. Les contrats de travail se limitaient à peu de chose: les conditions n'étaient pas nombreuses et peu d'entre elles étaient explicites. Dans les limites que la concurrence lui imposait, l'employeur était libre de diriger son entreprise comme il l'entendait, comme bon lui semblait. Non seulement ses décisions dites d'ordre économique, mais toutes celles qui affectaient directement ou indirectement les travailleurs dans leurs conditions de travail, dépendaient de sa seule volonté. Les ouvriers, isolés et sans organisation, se concurrençaient sur le marché du travail.

Les premiers groupements d'ouvriers se sont constitués, à cette époque, sur la base du métier. Dans l'économie d'alors où la forme artisanale était prédominante, les métiers représentaient un facteur important. Contrairement à ce que l'on pourrait supposer de prime abord, il ne semble pas que les ouvriers d'un métier se soient d'abord groupés au sein d'une même entreprise pour obtenir des conditions de travail identiques et plus avantageuses. La tendance générale était plutôt à l'organisation du métier sur une base géographique locale et régionale, ce qui correspondait alors aux dimensions du marché de la main-d'œuvre. Les ouvriers d'un même métier se réunissaient, convenaient entre eux de la liste des prix qu'ils allaient désormais exiger pour leur travail et faisaient serment qu'aucun d'entre eux n'accepterait moins ou ne consentirait à travailler avec des compagnons réfractaires, ceux qu'on appellerait aujourd'hui des « scabs ». Des comités de « négociateurs » étaient ensuite désignés pour aller rencontrer les maîtres et les mettre au courant de la nouvelle situation, en les informant gentiment que les ouvriers ne se présenteraient au travail qu'une fois leurs demandes acceptées.

Cette forme de relations patronales-ouvrières plutôt primitives et rudimentaires posait à l'employeur, au chef d'entreprise, des problèmes d'autorité. Certaines de ses

décisions, notamment celles relatives à l'embauchage et aux salaires, ne dépendaient plus de lui. Une force extérieure, celle de l'organisation des travailleurs de certains métiers, venait contrecarrer la loi dite naturelle de l'offre et de la demande sur le marché du travail. Le patron qui tenait à garder sa boutique ouverte devait se plier, bon gré mal gré, à des décisions venant du dehors et auxquelles ses propres ouvriers devaient se conformer. Toutefois, les conflits à cette époque ne créaient pas de grandes perturbations à travers le pays.

On fixe fréquemment à 1827 l'origine du syndicalisme ouvrier aux Etats-Unis.¹⁵ A ce moment, quelques unions de métiers à Philadelphie s'unirent pour former ce que l'on pourrait appeler un conseil régional. D'autres villes suivirent bientôt cet exemple. Ces centrales s'occupaient surtout de constituer des fonds de défense professionnelle. Pour avoir droit de bénéficier de ces fonds, une union de métiers devait au préalable faire approuver par la centrale régionale sa décision d'organiser une grève. Comme on peut le voir ce n'est pas d'aujourd'hui que le patron a affaire à des « étrangers » dans le règlement de ses problèmes avec les ouvriers. Vers la fin de la première moitié du dix-neuvième siècle, les méthodes rudes et unilatérales de négociation des premières unions de métiers commençaient à perdre du terrain et à faire place à des procédés que l'on peut avec plus de pertinence désigner sous le nom de négociation.

Après la guerre de Sécession, l'organisation syndicale prit une expansion nouvelle. C'est alors qu'on vit apparaître en nombre appréciable des unions nationales. Cette évolution allait de pair avec l'amélioration des moyens de transport et l'élargissement du marché aux dimensions du pays tout entier. La première internationale, appelée « International Typographical Union », fut fondée en 1850. De 1863 à 1873, environ vingt-six unions nationales furent mises sur pied.¹⁶ En 1886, ces unions se groupaient pour

(15) CHAMBERLAIN, *op. cit.*, p. 15.

(16) REYNOLDS, *op. cit.*, p. 84.

former la Fédération américaine du Travail. La multiplication des conventions collectives et l'amélioration de la technique de négociation étaient des conséquences naturelles de ce développement de la vie syndicale, et cette tendance a persisté jusqu'à nos jours.

La formule de la convention collective, telle qu'on l'entend aujourd'hui, fut cependant sérieusement mise en échec au début du vingtième siècle par le mouvement de l'organisation scientifique du travail et par une vague de syndicats de boutique, ce que les Américains ont désigné sous le nom de « *employee representation movement* ». ¹⁷ La première réalisation de ce genre est censée avoir été l'oeuvre d'une compagnie de Pittsburg en 1903-1904, bien que les magasins Filene's de Boston aient tenté des expériences de ce genre dès 1898. ¹⁸ Ces plans de représentation ouvrière instituaient une sorte de Parlement où siégeaient des employés choisis par département dans un même établissement, ou par établissement au sein de la même entreprise. L'employeur participait aux travaux « sessionnels ». Les deux parties siégeaient ensemble et les ouvriers discutaient de conditions de travail. Toutefois la décision finale relevait de l'employeur. Il s'agissait en somme beaucoup plus d'un système de procédure de griefs que de véritable négociation.

Au cours de la première grande guerre, sous l'égide du National War Labor Board, les employeurs étaient obligés de négocier avec leurs employés mais, sauf là où des unions authentiques s'étaient déjà implantées, les employeurs étaient libres de refuser de rencontrer des agents extérieurs chargés de représenter les ouvriers. Durant la décennie allant de 1920 à 1930, les groupements de boutique comptaient environ un million d'employés et avaient solidement pris racine dans les mines de fer et de charbon, les manufactures de machinerie, le fer et l'acier, le textile, les produits alimentaires, les services publics, etc. ¹⁹

(17) FRENCH, *"The Shop Committee in the United States"*, 1923, pp. 12-15.

(18) CHAMBERLAIN, *op. cit.*, p. 37.

(19) FRENCH, *op. cit.*, p. 29.

En 1926, les employés de chemins de fer obtinrent le droit de choisir eux-mêmes leurs propres représentants, et les employeurs dans ce domaine furent obligés par la loi de négocier exclusivement avec ces représentants. Avec le National Labor Relations Act, de 1935, dont la constitutionnalité fut confirmée en 1937 par la Cour suprême, les employeurs durent reconnaître les unions que les ouvriers s'étaient librement choisies et négocier avec elles de bonne foi.

Pour mesurer les conséquences de cette législation, il suffira de mentionner qu'en 1932, seulement de dix à douze pour cent des ouvriers industriels étaient sous le régime de la convention collective; de sept à huit pour cent étaient dans des unions de boutique et à peu près quatre-vingts pour cent de la main-d'oeuvre industrielle n'avaient que des contrats individuels de travail.²⁰ En 1947, c'est-à-dire quinze ans plus tard, environ quarante-huit pour cent de la main-d'oeuvre industrielle étaient désormais sous le régime de la convention collective.²¹

Cet accroissement formidable du nombre des ouvriers régis par des conventions collectives s'explique aussi en grande partie par le développement d'unions dites industrielles dans les secteurs où la production en série a connu le plus de succès. L'entrée en scène de ces unions au cours de la première moitié du vingtième siècle constitue l'un des événements les plus importants dans l'histoire du syndicalisme en Amérique du Nord.

Les corps de métiers ont dominé longtemps la scène de la vie syndicale aux Etats-Unis. Pendant que l'organisation des Chevaliers du travail, qui avait adopté une formule plutôt hybride basée sur le métier et sur l'industrie, déclinait rapidement, les effectifs des unions nationales et internationales affiliées à la Fédération américaine du Travail doublèrent au cours de la période allant de 1886

(20) International Labour Office, *"Collective Agreements"*, 1936, p. 221.

(21) Monthly Labor Review, Vol. 64 (1947), p. 765.

(c'est-à-dire l'année de fondation de cette centrale), à 1894, passant de 138,000 à 275,000.²² De 1898 à 1904, les effectifs quadruplèrent.²³ En 1933, la Fédération américaine du travail comptait environ deux millions de membres, et en 1948, environ huit millions.²⁴

Les unions de métiers ne devaient pas cependant détenir indéfiniment le monopole de l'organisation syndicale. Des changements importants dans les méthodes de production, dans les procédés de fabrication, allaient ébranler la vieille structure des métiers. La mécanisation et la production en série provoquèrent d'énormes perturbations dans le monde du travail. Des métiers disparurent, l'importance de certains autres fut considérablement réduite, et l'on vit se détacher de l'ensemble des effectifs ouvriers une masse de plus en plus considérable de travailleurs non qualifiés ou semi-qualifiés dont l'entraînement ne requérait qu'une courte période d'apprentissage. La pression de ces travailleurs pour bénéficier des avantages de l'organisation syndicale a forcé la Fédération américaine du Travail à des efforts d'adaptation surhumains. On ne pouvait pas les laisser indéfiniment au ban du syndicalisme. De 1930 à 1936, la Fédération américaine du Travail a tenté à plusieurs reprises de plier ses cadres aux exigences de la nouvelle situation. Elle s'y est efforcée surtout en cherchant à régler des problèmes de juridiction et en accordant directement des chartes à des unités locales organisées sur une base industrielle. Ces mesures ne se sont pas avérées suffisantes pour maintenir l'unité du mouvement ouvrier.

Durant les vingt années allant de 1915 à 1935, le pourcentage des ouvriers dans les rangs des unions industrielles variait entre dix-sept pour cent et trente pour cent du total. En 1936, lors de leur expulsion par la Fédération américaine du travail, leur pourcentage était de trente-deux. Une année plus tard, il atteignait plus de cinquante

(22) REYNOLDS, *op. cit.*, p. 91.

(23) *Ibid.*, p. 95.

(24) *Ibid.*, p. 95.

pour cent du total.²⁵ En 1950, le Congress of Industrial Organizations groupait environ six millions d'ouvriers; la Fédération américaine du Travail, pour sa part, en comptait environ huit millions.²⁶ Aujourd'hui, bien qu'il soit difficile de faire des comparaisons justes, on peut dire que le CIO et la FAT se tiennent à peu près sur un pied d'égalité, tant par l'importance des effectifs que par l'influence qu'ils exercent dans la vie économique américaine.

Au Canada, le développement du syndicalisme a suivi les fluctuations de l'organisation ouvrière aux Etats-Unis.²⁷ Les unions de métier se sont groupées dans notre pays pour former le Congrès des Métiers et du Travail du Canada; les unions industrielles ont formé le Congrès canadien du Travail. Dans la province de Québec, l'année 1921 a vu la naissance de la Confédération des Travailleurs catholiques du Canada, organisée principalement sur une base industrielle.

Ces renseignements et ces statistiques sur les diverses centrales syndicales donnent une bonne idée de l'expansion du mouvement ouvrier, et, conséquemment, de la méthode de négociation des conventions collectives pour régler les principaux problèmes de relations patronales-ouvrières. Ce qui importe toutefois pour l'intelligence du sujet de cette communication, c'est d'étudier la structure du mouvement ouvrier afin de découvrir, ensuite, la nature des unités de négociation et l'identité des agents de négociation des conventions collectives.

Les unions industrielles, qui ont tendance à grouper les ouvriers non plus selon leur métier ou leur occupation, mais selon la branche d'activité économique dans laquelle ils sont engagés, se sont articulées comme les unions de métier à l'échelon local, régional et national. Elle se sont formées, elles aussi, en unions nationales ou internationales et se sont donné une structure qui ressemble passable-

(25) MILLIS & MONTGOMERY, op. cit., p. 272.

(26) "Monthly Labor Review", juillet 1950, p. 44.

(27) Cf. "La Gazette du Travail", septembre 1950.

ment à celle des unions nationales de métier, au moins en ce qui a trait à la répartition des fonctions.

Bien qu'il soit difficile de trouver deux unions avec une répartition identique des pouvoirs et des responsabilités entre les divers paliers de leur hiérarchie, on peut quand même déceler des tendances générales. Il est admis couramment que les principales tendances consistent dans la centralisation des pouvoirs, en un transfert d'influence des unités locales et régionales aux unités nationales ou internationales. Cette évolution se manifeste non seulement dans le domaine de la régie interne, mais aussi dans la négociation des conventions collectives.

Cela peut se passer de bien des façons différentes. Tout d'abord, l'organisme central peut se contenter de demander des rapports des négociations et des copies des contrats signés. L'union internationale peut préparer un contrat-type, un prototype qui doit servir de guide et de base dans la négociation de tous les contrats locaux. L'union nationale peut encore fixer certaines conditions minima sur certaines matières négociables ou bien elle peut exiger que certaines clauses uniformes soient insérées dans tous les contrats négociés çà et là. Parfois, l'union internationale se réserve un droit de regard sur les demandes qui seront présentées à un employeur; et souvent elle exigera que tout projet de règlement lui soit soumis avant signature. Dans plusieurs cas, elle doit entériner tout contrat local et elle a le pouvoir d'opposer son veto. Pour que cette politique générale de contrôle des groupements nationaux s'exerce efficacement, des représentants nationaux participent à la négociation de presque toutes les conventions collectives. Dans la province de Québec, en ce qui concerne les syndicats affiliés à la Confédération des Travailleurs catholiques du Canada, les mêmes tendances existent mais on note cependant que les groupements locaux ont une autonomie beaucoup plus grande, non seulement au point de vue constitutionnel mais aussi en fait.

C'est la période allant de la fin de la guerre de Sécession jusqu'à la fondation de la Fédération américaine du

Travail qui a consacré la prédominance de l'union nationale ou internationale sur les unités locales et régionales. On a déjà vu que vingt-six unions nationales furent alors mises sur pied au cours d'une vingtaine d'années. Avec le temps, cette tendance s'est consolidée. En 1942, on comptait plus de cent quatre-vingts unions nationales et internationales, et le nombre de membres dans les locaux qui leur étaient affiliés représentait presque quatre-vingt-dix pour cent de tous les syndiqués américains.²⁸ De ces cent quatre-vingts centrales, plus de soixante étaient organisées sur une base industrielle ou quasi-industrielle.²⁹ En 1950, deux cents unions nationales et internationales groupaient soixante-dix mille locaux dont les effectifs totaux étaient de quatorze à seize millions de membres, soit environ le quart de la main-d'oeuvre.³⁰

Dans la province de Québec, en 1954, d'après une étude de l'abbé G. Dion, directeur-adjoint du Département des relations industrielles de l'Université Laval, le Congrès canadien du Travail comptait cent quatre-vingt-six unités syndicales en quarante localités, trois unions nationales et treize unions internationales; la Confédération des Travailleurs catholiques du Canada comptait quatre cent quarante-quatre unités en quatre-vingt-seize localités et seize fédérations; le Congrès des Métiers et du Travail du Canada comptait cinq cent trente-trois unités en quatre-vingt-treize localités et soixante-cinq unions internationales.

L'une des fonctions les plus importantes des unions nationales, c'est d'exercer un contrôle sur la déclaration et la conduite des grèves. Il semble d'ailleurs que ce fut là l'une des premières préoccupations qui ont présidé à la naissance des organismes nationaux. Dès 1865, par exemple, l'union nationale des mouleurs exigeait que les unités locales se soumettent à certaines procédures avant de déclarer la grève. En 1888, dans l'imprimerie, les unions locales devaient faire appel à un officier national avant de passer à la grève.³¹

(28) MILLIS & MONTGOMERY, op. cit., p. 253.

(29) Ibid., p. 272.

(30) "Monthly Labor Review", juillet 1950, p. 113.

(31) CHAMBERLAIN, op. cit., p. 31.

Le syndicalisme de métier et le syndicalisme industriel ont connu non seulement un mouvement d'intégration sur le plan horizontal, en faisant entrer dans leurs rangs tous les ouvriers potentiellement syndicables dans leur sphère respective: ils se sont développés aussi sur le plan vertical, soit, dans le cas des unions de métier, par l'amalgamation de plusieurs unions de métiers en une seule, soit par l'inclusion, à côté d'hommes de métier déjà organisés, de travailleurs semi-qualifiés; dans le cas des unions industrielles, cette intégration verticale s'est manifestée par la fusion dans une même union d'ouvriers travaillant dans des industries différentes mais connexes. Dans une même union nationale, on trouve des locaux de métier ou des locaux industriels, si bien qu'à l'heure actuelle la composition de ces organismes centraux ressemble à une mosaïque très fantaisiste.

Comment expliquer cette évolution et la tendance à la centralisation au sein du mouvement ouvrier? L'expansion syndicale, qui se traduit non seulement par un nombre accru de travailleurs organisés, mais par une pénétration géographique et une intégration structurale à l'échelle nationale, ne peut se concevoir que dans la perspective du développement économique général de l'Amérique du Nord. L'accroissement des dimensions de l'entreprise, le mouvement de concentration financière et administrative qui y a introduit de nouvelles structures d'autorité, et le développement du marché des produits et de la main-d'oeuvre, ont obligé les travailleurs à placer leur organisation syndicale sur de nouvelles bases, à élargir son champ d'activité et à réaménager sa structure. Dans les trente dernières années surtout, la mécanisation des procédés de fabrication et la production en masse ont ébranlé les structures traditionnelles du syndicalisme en changeant radicalement les méthodes de travail et en créant une forte tendance à l'interchangeabilité des ouvriers. Ces changements ont réduit considérablement l'importance du métier comme assise fondamentale ou pierre angulaire du syndicalisme. La mobilité géographique et occupationnelle de la main-d'oeuvre a agi avec l'effet d'un aiguillon sur l'organisation syndicale.

Et maintenant, pour terminer, un mot de la nature des unités de négociation et des tendances que l'on peut discerner dans leur évolution. En résumé, on peut dire qu'il y a une tendance très nette à l'expansion de l'unité de négociation, soit que l'unité englobe désormais des catégories de plus en plus nombreuses et différentes de travailleurs, soit qu'elle s'étende de plus en plus sur le plan géographique, soit qu'elle couvre un nombre de plus en plus grand d'entreprises. Il n'existe pas de statistiques pour évaluer, même approximativement, cette tendance, mais on est généralement d'accord pour admettre qu'elle est authentique.

En pratique, il existe une variété considérable d'unités de négociation. Certains individus avec une personnalité et une compétence exceptionnelles peuvent constituer à eux seuls une unité de négociation. Les types de groupements d'ouvriers que l'on peut trouver pour fins de négociation peuvent comprendre: un seul métier, des métiers connexes, tous les hommes de métier, tous les employés de production, les employés de production avec les employés d'entretien et ceux de départements auxiliaires (livraison, cafeterias, etc.), les employés de bureau, enfin tous les ouvriers quels qu'ils soient. Quant aux types d'unités administratives couvertes par une convention, elles peuvent être: un département, un établissement, plusieurs établissements ou plusieurs entreprises, plusieurs entreprises dans une même ville, plusieurs entreprises dans une même région, tous les établissements d'une même entreprise d'envergure nationale, enfin plusieurs entreprises dans un même pays.

En général, les unités qui entrent en négociation sont de plus en plus grandes. Sur le plan des unions de métiers, le temps est révolu où l'on pouvait compter, dans une entreprise, presque autant de contrats qu'il y avait de métiers, et, dans le pays, presque autant de niveaux de conditions de travail qu'il y avait de villes ou de régions. De plus en plus, désormais, les contrats régissant les conditions de travail pour un même métier ont tendance à devenir semblables pour toutes les entreprises d'une région

ou du pays, ce qui n'élimine pas toutefois le cas d'un employeur traitant séparément avec plusieurs locaux et se trouvant ainsi lié par des conventions à échéances et à conditions variables.

Dans le cas des unions industrielles, il y a tendance à l'uniformisation des conditions pour les travailleurs dans les entreprises engagées dans la même branche d'activité économique. Si l'on n'est pas parvenu en fait à l'uniformité dans toutes les industries ou dans tous les métiers, la tendance n'en existe pas moins. La différence entre les techniques employées pour en arriver à ce résultat n'en laisse pas moins subsister l'identité de l'objectif.

Il n'est pas nécessaire de se trouver en présence d'une unité de négociation couvrant légalement tout un métier ou toute une industrie pour pouvoir affirmer que les négociations sont conduites de façon à les englober entièrement. En pratique, même lorsque les locaux ou les syndicats locaux sont certifiés pour représenter les ouvriers d'un seul établissement, les officiers des corps centraux, qui sont souvent d'habiles stratèges, s'arrangent pour synchroniser les négociations qui se poursuivent un peu partout. Le représentant national ou le conseiller technique d'une fédération a la responsabilité, comme un général, d'un front étendu. Il cherche à marquer des points un peu partout, car il sait bien que toute avance, que toute victoire sur une question en particulier (que ce soit les salaires, les heures de travail, etc.) devient un précédent qui aura tendance à se généraliser, à faire tache d'huile.

Mais là où le groupement ouvrier local jouit d'une entière autonomie, les demandes présentées à l'employeur se teignent habituellement des idées maîtresses chères au corps central. Une fois la négociation engagée, le représentant du quartier général, sauf dans les cas où un puissant syndicat local est en cause, est celui qui dirige en réalité la barque. Cela s'explique non seulement par une plus grande habileté de sa part, mais aussi par le fait qu'il se sent plus libre devant les représentants patronaux. A

cause de son rôle de stratège, il va lui arriver parfois de se hâter lentement — selon le conseil de Boileau — afin de laisser poliment le problème se régler entre l'entreprise dominante et l'*union leader*.

Cette tactique est utilisée non seulement dans un même secteur industriel mais encore sur une base plus large. Dans la province de Québec comme ailleurs, il y a des entreprises et des syndicats qui sont des leaders. Les autres, qu'ils soient dans le même secteur industriel ou non, ont tendance à les suivre. Ainsi, c'est souvent une décision prise conjointement par une entreprise dominante et un syndicat dominant qui va devenir le facteur déterminant dans les négociations qui se poursuivent ailleurs. Cette fluidité s'explique par le caractère intégré de l'économie actuelle.

Dans le cas de négociations faites dans une ville ou une région entre un groupe d'unions et des associations d'employeurs, — et c'est ce qui arrive habituellement pour l'industrie de la construction, l'imprimerie, le commerce de détail — les avantages obtenus par les ouvriers dans une région ont tendance à pénétrer dans les conventions d'autres régions.

Du côté patronal, l'évolution et l'importance accrue des négociations de conventions collectives ont provoqué des changements dans la hiérarchie administrative. Certaines entreprises ou compagnies comptant de nombreux établissements sous le régime de la convention collective nomment un directeur des relations industrielles. Cette tâche est souvent confiée à une personnalité qui a rang d'administrateur, à un vice-président qui fait partie du bureau de direction. Dans certains cas, son rôle consiste à agir uniquement comme aviseur, soit auprès du bureau de direction lorsque des problèmes de relations ouvrières y sont discutés, soit auprès des gérants des établissements dans leurs négociations. Souvent c'est lui qui prend en mains les griefs qui n'ont pas été réglés au niveau du gérant local.

Le directeur des relations industrielles a pour mission de faire prévaloir le plus possible dans toutes les succursales ou établissements les idées maîtresses de la politique générale de la compagnie en matière de relations avec les ouvriers. Il arrive souvent que le gérant local possède les pouvoirs nécessaires de prendre des décisions finales sur toutes les questions soulevées lors de la négociation, mais les cas de ce genre ont tendance à diminuer. Sur des questions spéciales, le bureau-chef se réserve le dernier mot. Si le directeur du personnel ou le gérant en charge de la négociation d'un contrat local faisait une concession sur l'un de ces points, la compagnie devrait ensuite, sous la pression syndicale, faire de même dans les autres établissements.

Les employeurs, parfois, ont cru opportun de déléguer leurs pouvoirs à une association. C'est même ce qui se produit assez régulièrement pour des employeurs dont le champ géographique de concurrence n'est pas très considérable (construction, commerce de détail, etc.). Ce phénomène se produit surtout lorsque les entreprises concernées sont de petite taille et se livrent une concurrence serrée. Ainsi cette année, dans la région de Québec, les entrepreneurs avaient confié à un comité formé au sein de l'Association des constructeurs les pleins pouvoirs de conclure un accord.

Dans la province de Québec, la négociation par l'intermédiaire d'associations d'employeurs se fait surtout dans les secteurs régis par des décrets adoptés en vertu de la Loi de la convention collective. Ces décrets, promulgués par le gouvernement, consistent en une extension obligatoire de certaines conditions de travail qui, aux yeux du ministre, ont acquis une signification et une importance prépondérantes en raison de l'état des parties contractantes. Une étude complète de la pénétration géographique et industrielle des décrets, avec une attention particulière apportée à l'examen des influences prédominantes dans les négociations préliminaires, serait fort utile et instructive. Selon le mémoire présenté récemment par le Ministère du travail de la province de Québec à la Commission royale

d'enquête sur les problèmes constitutionnels, le chiffre des salariés régis par des décrets s'est élevé de 135,000 en 1944 à 220,000 en 1953, soit une augmentation de 85,000 ou de 63%. Dans la province de Québec, il y a une quarantaine d'associations patronales qui négocient des conventions collectives.

Aux Etats-Unis, les négociations par l'intermédiaire d'associations d'employeurs se font surtout sur le plan local ou régional, principalement dans le cas de l'industrie de la construction et du commerce de détail. En 1947, selon le Bureau of Labor Statistics, il y avait aux Etats-Unis environ 5,000 associations patronales qui négociaient avec des unions ouvrières.³² Plus de quatre millions d'ouvriers étaient couverts par des conventions collectives négociées par des groupements d'employeurs.³³ Dans certaines villes, ce genre de négociations constitue la règle plutôt que l'exception. A San Francisco, par exemple, les conventions négociées par des associations patronales s'appliquent à soixante-quinze pour cent des ouvriers couverts par des contrats collectifs.³⁴ Plusieurs de ces associations ont un personnel qui se spécialise dans le règlement des griefs, et quelques-unes sont allées jusqu'à défendre à leurs membres de faire quoi que ce soit dans ce domaine sans leur approbation.

Il existe des exemples de négociations à l'échelle nationale entre des groupements patronaux et syndicaux. Le plus typique parmi les premiers cas de ce genre est celui de l'industrie du poêle. Dès 1891, des groupements patronaux et ouvriers ont négocié une convention nationale dans cette industrie.³⁵ Des négociations sur le plan national peuvent aussi être faites, dans certains cas, par un

(32) "Monthly Labor Review", vol. 64.

(33) CHAMBERLAIN, op. cit., p. 163.

(34) "Collective Bargaining with Associations and Groups of Employers", Monthly Labor Review, Vol. 64 (1947), p. 398; Clark Kerr et Lloyd H. Fisher, "Multiple-employer Bargaining: The San Francisco Experience", dans "Insights into Labor Issues", édité par Richard Lester et Joseph Shister, 1948, p. 25.

(35) Ibid, p. 33.

groupement patronal qui n'est pas, strictement parlant, une association d'employeurs. Par exemple, l'Association of Railway Executives fait de la véritable négociation avec les unions ouvrières.³⁶ Les associations patronales n'ont pas toujours le mandat de lier leurs membres dans les négociations, et même si elles tendent à uniformiser leurs attitudes elles ne réussissent pas aussi bien en général que les centrales syndicales. Ce qui ne signifie pas que les employeurs individuels sont tout à fait indépendants; dans certaines industries, par exemple les pièces d'automobile, les chemins de fer et le charbon, les unions ont souvent déploré que l'influence d'«étrangers», tels que les banquiers ou des clients importants, se faisait sentir trop fortement. Il existe un certain nombre de conventions collectives nationales, auxquelles sont parties des unions internationales. C'est le cas par exemple des Railway Brotherhoods, des United Mine Workers, des Amalgamated Clothing Workers, etc., mais ce sont encore là des exceptions. Selon Millis et Montgomery,³⁷ le type de convention collective qui prévalait au cours de la première moitié de la décennie allant de 1940 à 1950, était toujours celui du contrat local négocié avec des employeurs individuels ou avec des associations locales d'employeurs.

Les conventions collectives couvrant plusieurs entreprises ne sont pas encore le type prédominant aux Etats-Unis. Une étude faite par le Bureau of Labor Statistics en 1948 dans soixante-huit industries indique que dans vingt-six d'entre elles il y avait une proportion de vingt pour cent ou plus des ouvriers qui étaient couverts par des conventions régissant plusieurs entreprises.³⁸ Une analyse faite par le même Bureau en 1950 sur un échantillonnage d'environ 7,500 conventions en vigueur révèle qu'un peu plus d'un tiers d'entre elles couvraient moins de cent

(36) *"Trends in Collective Bargaining"*, N.Y., The 20th Century Fund Report, 1945, p. 25.

(37) *Op. cit.*, p. 201.

(38) United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *"Collective Bargaining with Employer Groups"*, tel que cité par E. Wight Bakke et Clark Kerr dans *"Unions, Management, and the Public"*, pp. 529-530.

ouvriers chacune, que les trois quarts d'entre elles couvraient chacune moins de cinq cents ouvriers, qu'une convention sur dix couvrait mille ouvriers ou plus et qu'une sur cent couvrait dix mille ouvriers ou plus.³⁹

En conclusion, il existe une tendance générale au déplacement, à la diminution et à la concentration des foyers de décision dans la négociation des conventions collectives. Des responsabilités de plus en plus grandes, des pouvoirs de plus en plus importants s'accumulent entre les mains d'un petit nombre. Cette tendance ne se manifeste pas seulement sur le plan d'un seul métier ou d'un seul secteur industriel, car les diverses parties du tout économique sont très interdépendantes.

Dans ces conditions, une décision importante prise dans une partie de l'ensemble économique est susceptible de provoquer des répercussions rapides un peu partout. Qu'une union de métier détenant une position stratégique dans une région ou un pays décide de faire la grève, et c'est tout un groupe d'entreprises qui cessent de fonctionner. Qu'une union industrielle nationale ou internationale prenne une décision semblable à la suite d'une négociation infructueuse sur le plan régional ou national, et c'est toute une industrie qui s'en trouve paralysée.

L'évolution du champ de négociation de la convention collective rend donc l'économie beaucoup plus vulnérable. Cette évolution comporte cependant beaucoup d'avantages. Elle permet aux patrons et aux ouvriers d'instituer des structures de collaboration efficace et de régler conjointement beaucoup de problèmes auxquels la négociation à l'échelon local entre petites unités serait incapable d'apporter une solution.

(39) "Monthly Labor Review". juillet 1950. p. 114.

Évolution de la fonction "personnel" et du service des relations industrielles

J.-J. GAGNON

Le président d'une grande entreprise américaine disait récemment qu'au fur et à mesure que nous nous acheminons vers l'âge d'or des relations industrielles, nous allons constater de plus en plus que la direction des grandes entreprises va se rendre compte de la place primordiale qu'occupent les relations humaines au sein de l'entreprise, question primordiale et fondamentale qui dans bien des cas a été reléguée à un rang secondaire, ce qui est fort maladroit. Disons que dans bien des cas, cet aspect important de l'entreprise n'occupe pas la place qu'il doit et qu'il ne joue pas le rôle qui lui revient de droit. Quand nous en serons rendu à réaliser pleinement l'importance de cet aspect, il ne sera pas surprenant alors de constater que le grand patron de l'entreprise sera bien plus un spécialiste en relations industrielles qu'il ne le sera en génie, production, technologie, vente ou finance.

André Siegfried rapporte dans une de ses conférences qu'il se produit en ce moment une transformation de la direction. Celle-ci de technique devient administrative. La technique n'est plus qu'un aspect de la production. Le chef, le grand chef, devient surtout un administrateur, il est chargé de l'organisation, de la gestion, de la conduite des hommes.

Au début du 19ième siècle un industriel anglais exprimait presque la même idée lorsqu'il disait qu'en donnant tous les soins nécessaires et appropriés à la machinerie vivante « cela rapporterait autant de capital qu'on y aurait consacré ». Ses propres expériences lui auraient démontré

que, si un entretien continu des machineries inanimées améliore leur rendement, de même le mécanisme humain qui est plus complexe et délicat, donnera un rendement accru si on l'entraîne bien, si on le traite avec déférence et bonté, si on tente de réduire la fatigue industrielle, si on lui donne les moyens de bien se nourrir, et les autres nécessités de la vie. En d'autres mots, si on lui donne tout cela, l'être humain se conservera en bonnes conditions pour travailler. Cela empêchera le mécanisme humain de se dérégler ou de tomber en ruine prématurément.

Aujourd'hui nombreux sont les chefs d'entreprises qui croient que si la direction consacrait autant de soin et d'attention aux employés qu'à la machinerie, il y aurait probablement beaucoup moins de problèmes de relations industrielles.

L'on ne peut pas dire cependant que cette vue a prévalu dans les années passées. Au contraire, ce qui a malheureusement prévalu jusqu'à tout dernièrement c'est le paternalisme, qui se manifestait sous une forme ou une autre, assumant le plus souvent le rôle de père bienveillant qui cherche à donner à ses enfants ce qui, dans son opinion, leur est nécessaire, sans les consulter pour découvrir véritablement ce qu'ils désirent. Dans les organisations dites progressives, le paternalisme s'est révélé sous la forme de pensions, assurance groupe, vente d'actions aux employés, etc. Ces choses sont excellentes par elles-mêmes et nombre d'entre elles sont considérées aujourd'hui comme absolument nécessaires.

Afin d'avoir une idée de l'évolution du développement de la direction du personnel, voyons brièvement quelles sont les diverses conceptions acceptées dans le passé si on veut bien comprendre comment nous en sommes arrivés à notre conception actuelle des principes qui régissent les relations industrielles. Plutôt que de décrire toutes les péripéties de l'évolution sociale et économique, résumons les différents concepts acceptés à divers moments de l'histoire sociale, sur la question du travail.

EVOLUTION DU CONCEPT DES RELATIONS INDUSTRIELLES

D'abord il y eut le concept que la main-d'oeuvre était une commodité sujette à la loi de l'offre et de la demande, dont le prix marchand était déterminé par le jeu des deux forces. D'autre part, il y eut aussi le concept que la valeur du travail était déterminée par la valeur du bien que la main-d'oeuvre pouvait procurer. Il n'était pas difficile pour l'employeur de considérer alors ses employés comme des machines, comme un mécanisme d'opération et de production capable de produire à un certain rythme.

Mais ces deux concepts n'étaient pas suffisants. Les industriels commencèrent à réaliser qu'il manquait quelque chose dans leurs relations avec leurs employés. Ils réalisèrent finalement que le bien-être de leurs employés avait une influence directe sur leur productivité. La prévention des accidents, les postes de premiers soins, les salles à dîner, les salles de repos et combien d'autres améliorations furent alors graduellement introduits. C'est ce qu'on appelle la conception dite de bonne volonté — de bien-être. Les employeurs obsédés par cette idée de bien-être devinrent de plus en plus paternalistes.

Malgré ces améliorations sensibles, il devint de plus en plus évident que le fait de faire quelque chose pour le bien-être des employés non seulement n'apportait pas la solution tant désirée des problèmes de relations humaines, mais en plus de cela, très souvent créait d'autres problèmes à l'aspect fort troublant. En effet, les travailleurs continuaient à dire: « mettez de l'argent dans nos enveloppes de paye et nous prendrons soin de nous-mêmes ». L'employeur le plus paternaliste était souvent le plus tracassé par les problèmes ouvriers. A cette conception suivit une autre qui considérait le travail comme une source naturelle qu'on doit protéger, de préférence par l'état. C'est cette façon de voir qui donna naissance à toute une législation qui réglementa les heures de travail, le salaire minimum, la commission d'accidents du travail, les heures de travail du personnel féminin, les règlements d'hygiène et combien d'autres.

Une autre doctrine fit suite à celle-ci, celle de considérer que le travailleur est humain. Cette conception veut que la direction tienne compte du moral et du physique des travailleurs. Elle considère aussi que leur attitude individuelle peut avoir quelque chose à faire avec la valeur de leurs services. En d'autres mots, si les ouvriers ne sont pas corps et âmes à leur travail, ils peuvent être pour ainsi dire absents de leur travail. Cette façon de voir les choses considérait que les travailleurs avaient des droits inaliénables et que ces droits étaient aussi importants que les droits d'autres groupements et que l'industrie devait en somme reconnaître l'existence de ces droits. Il en découla ceci, que l'industrie commença à penser qu'elle avait des obligations envers les actionnaires, les clients, le public et les employés. L'industrie commençait à reconnaître que le but primordial de l'entreprise c'est de fournir un service qui, s'il est bien rendu, profitera à tous.

En poussant notre examen plus loin nous découvrons un autre concept qui reconnaît l'individualité de chaque employé, c'est-à-dire que les hommes diffèrent les uns des autres en talents, en aptitudes, en émotivités, traditions, sentiments, beaucoup plus qu'ils ne diffèrent physiquement. A cette conception s'ajoute celle qui considère le travailleur comme un citoyen. Si un citoyen peut par l'entremise de ses représentants avoir une voix au chapitre concernant l'exercice de ses droits, pareillement le travailleur peut avoir à dire quelque chose concernant les règlements et les conditions sous lesquelles il travaillera. De ceci découle la démocratie industrielle avec ses comités d'usine, les comités mixtes de production et autres comités consultatifs de tout genre que l'on trouve aujourd'hui dans l'industrie. Certains prétendent que lorsque la direction de toute entreprise aura compris que le placement du capital humain dans l'entreprise comporte des droits qui doivent être reconnus autant que ceux des citoyens dans leur communauté, alors l'on aura atteint la véritable démocratie industrielle. Comme la démocratie politique, la démocratie industrielle est une sorte de gouvernement responsable qui détermine les relations mutuelles entre pa-

trons et ouvriers, en tenant compte des droits de chaque partie, les termes de l'emploi, les conditions de travail, les règlements affectant les employés et les relations qui doivent exister entre les employés eux-mêmes.

Ceci nous amène à une autre conception non moins importante que la précédente, celle qui veut que l'on considère les travailleurs non seulement comme tels, mais aussi comme des clients de l'entreprise. Trop souvent, trop d'efforts ont été dépensés pour attirer l'attention et la sympathie du client et pas assez celle du travailleur. Quand l'employeur aura dépensé autant d'efforts pour ses employés que le marchand en fait pour attirer le client, il se peut fort bien qu'il sera moins exposé à des changements d'attitude de la part de ses employés. Quand le client se croit la victime de l'exploitation, il fait exactement la même chose que l'employé quand il est exploité, il prend des mesures défensives, réclamations, organisations, grèves, etc.

En fin de compte, la dernière. Une conception des relations de travail qui doit nous intéresser est celle où l'on montre le patron et l'ouvrier comme des partenaires qui partagent les mêmes responsabilités de même que les fruits de leurs efforts conjoints. Des gens argumentent que cette conception est fausse, que les intérêts des deux parties sont divergents en ceci, que les patrons cherchent de très gros profits et que les ouvriers veulent de très hauts salaires, bref, que ces deux choses sont incompatibles et ne peuvent être réconciliées. Il semble que sur une longue échelle, les intérêts des deux parties sont identiques. Le patron et l'ouvrier ne sont-ils pas principalement intéressés à produire quelque chose qui rencontrera l'approbation du public et qui pourra être vendu à un prix qui apportera une augmentation dans le volume de production. Cette conception de partenaires dans l'industrie comporte l'acceptation de l'idée de la confiance mutuelle et du respect et doit contribuer essentiellement à atteindre les buts de toutes entreprises industrielles et commerciales: la satisfaction des propriétaires, des employés, des clients et du public.

LES BUTS DE L'ENTREPRISE ET LA FONCTION "PERSONNEL"

Maintenant que nous avons vu les différentes conceptions du rôle de la main-d'oeuvre dans l'entreprise, l'on peut dire que les buts de toutes entreprises industrielles ou commerciales sont:

1) L'entreprise doit offrir une anticipation raisonnable et satisfaisante de profits aux actionnaires et une sécurité d'emploi avec de bons salaires aux employés.

2) L'entreprise doit aussi offrir aux clients un produit de qualité supérieure, à laquelle ils sont en droit de s'attendre.

3) L'entreprise doit offrir des garanties de bonnes relations à ses employés et cela sur une longue échelle.

4) Comme membre de la communauté, l'entreprise doit s'ajuster socialement. En résumé, l'entreprise qui a réussi a bonne réputation chez ses actionnaires, chez les travailleurs et dans le public. Ces groupements doivent être raisonnablement satisfaits. L'on ne devra jamais trop dire cependant que le but premier de l'entreprise c'est de fournir aux clients des biens ou des services qu'ils désirent à un prix raisonnable. Ce but doit être atteint si l'on veut faire fonctionner l'entreprise d'une façon satisfaisante pour tous.

C'est dans ce cadre que le programme de personnel de toute organisation doit s'élaborer. Bref, un programme de personnel c'est un plan d'action, formel ou informel, suivi par la direction dans le but de l'aider à atteindre les buts de l'entreprise. Il est loin de tout doute que toute la considération doit être donnée à l'aspect humain de l'organisation. Avec un tel programme, la direction doit se préoccuper particulièrement de la main-d'oeuvre, à quelque niveau que ce soit, de la même façon et cela avec autant d'intérêt et d'attention qu'elle le fait pour les autres aspects du problème. La fonction « personnel » est particulièrement

importante pour atteindre les objectifs de l'entreprise parce qu'elle est intimement mêlée à tous les niveaux et à toutes les activités de l'entreprise. Un programme de personnel n'implique pas seulement des spécialistes en relations industrielles ou en direction du personnel, mais aussi, et plus particulièrement, ceux qui en vertu de leurs fonctions administratives ou fonctions dites d'opération, conduisent des travailleurs. Il est extrêmement important que ceux qui dirigent le personnel comprennent parfaitement leur rôle et leurs responsabilités concernant les buts de l'entreprise même. Pour atteindre les buts de l'entreprise les chefs de l'organisation doivent être capables de faire jouer son rôle à chacun des éléments qui constituent le tout organique de l'entreprise à savoir le travail, les matériaux, l'équipement technique, les procédés, les marchés, la finance et l'organisation du travail. Des talents de toutes sortes doivent être employés, tel gérant doit être spécialiste en production, tel autre en achat, tel autre en vente, tel autre en relations du travail, tel autre en finance, en comptabilité. Chacun de ces spécialistes doit être capable de jouer son rôle en exécutant bien le programme qu'il aura tracé pour sa propre sphère d'activités. Chacun doit en élaborant son programme tenir compte des relations et de l'effet qu'il produit sur le personnel de l'entreprise et sur les autres programmes des autres sphères d'activités de l'organisation.

OBJECTIF DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Quel que soit le genre d'activités d'une organisation industrielle, quel que soit le rôle joué par n'importe quelle partie de l'organisation, il faut toujours en revenir au point suivant, c'est-à-dire, qu'il s'agit toujours d'êtres humains. En d'autres mots, comment faire pour souder entre eux tous les éléments divers d'un groupe d'employés. Qu'il s'agisse d'un groupe de 100, ou bien 10,000, l'on doit toujours se poser la question suivante: « Comment un groupe quel qu'il soit, composé d'éléments divers allant du président jusqu'au plus simple manoeuvre, peut-il être maintenu en un tout homogène, en une meilleure équipe malgré

tous les frottements, les heurts et les obstacles qu'on peut rencontrer sur la voie à parcourir pour atteindre les buts de l'entreprise. Il faut d'abord que la haute direction formule un programme de personnel qui doit tenir compte des points suivants:

1) Déterminer les besoins de l'entreprise en ce qui concerne le genre et le nombre d'occupations qui doivent être remplies.

2) Recruter les meilleurs employés possible pour former les rangs et les cadres de l'organisation.

3) Entraîner et instruire les employés dans l'accomplissement le plus efficace de leurs responsabilités et les aider à atteindre le développement optimum de leurs capacités individuelles.

4) Créer et maintenir le désir de travailler efficacement et de rester à l'emploi et l'entreprise par de bonnes relations du travail, par de bonnes conditions de travail humanisées, et par des salaires qui soutiennent la comparaison, y compris les bénéfices personnels qui n'entrent pas directement dans le calcul du salaire mais qui, par leur effet constituent véritablement du salaire tels que congés, plans de pension, plan d'assurance-maladie, et autres conditions.

L'on peut conclure que les objectifs d'une bonne administration du personnel consistent à faire le meilleur emploi des ressources humaines, à favoriser le développement de l'individu, à établir de bonnes relations entre les divers membres de l'organisation, à former les rangs et les cadres de l'organisation, à fournir les services dont les autres départements ont besoin et enfin de compte maintenir chez les employés le désir de continuer à travailler efficacement et avec satisfaction personnelle pour l'entreprise qui les emploie. En somme, le but ultime d'une bonne administration du personnel consiste à avoir des employés stables, productifs et satisfaits. Si l'on réussit dans une entreprise à réaliser cet objectif, l'on pourra dire que

le service du personnel a bien rempli son rôle et qu'il a aidé la compagnie à satisfaire les exigences des actionnaires, des clients, du public et de ses employés. Tout programme de personnel mis à exécution par le département de production et les autres services doit tenir compte des buts de l'entreprise. Ce programme qui normalement doit venir de la très haute direction, est mis en exécution par le département du personnel. Donc nécessité pour le département du personnel de mettre ses idées en ordre.

La plupart des autorités en matière de personnel s'entendent pour dire que la valeur fondamentale d'un programme de personnel se trouve dans le fait qu'il aide à former un groupe coopératif d'employés qui sont prêts et qui désirent donner leur plein rendement sous forme de productivité accrue. Le président de l'American Management Association déclare qu'une sage administration consiste en une bonne direction du personnel. Un autre spécialiste en la matière déclare que les intérêts du patron et de l'ouvrier sont bien servis par une direction efficace du personnel. Bref, pour la direction, un programme bien administré veut dire un coût de revient réduit, une meilleure utilisation du capital et une amélioration possible de sa position relative devant la concurrence. Pour l'employé, cela veut dire une efficacité personnelle accrue, des revenus plus hauts, une stabilité d'emploi, une meilleure adaptation à son travail et un standard de vie en état d'amélioration. Pour atteindre un tel but il faut nécessairement que la direction se trace une politique que le département du personnel essaiera de mettre en vigueur. Voici par exemple la politique écrite d'une grande entreprise américaine qui emploie des milliers d'employés. Spécifiquement, voici ce dont il s'agit:

- 1) D'étudier tous les aspects de la question du personnel dans toutes les phases des opérations, de découvrir les tendances et de fournir les moyens réalistes pour s'adapter aux situations apportées par ces nouvelles tendances.

- 2) De faire les recommandations qui s'imposent dans le but d'obtenir une main-d'oeuvre efficace, de la retenir et de collaborer avec elle.

3) D'établir un programme d'activités qui aideront à diriger le personnel d'une façon efficace et honnête, lequel devra couvrir tous les aspects de la direction du personnel tels que l'emploi, l'entraînement, l'information, relations du travail, la santé, la prévention des accidents, les assurances sociales, etc.

4) D'établir la procédure à suivre pour bien appliquer ce programme dans tous les départements de l'entreprise et à tous les niveaux de la direction.

5) De formuler et établir des politiques à suivre concernant les activités de l'entreprise sur les relations du travail, d'aviser et de fournir tous les services et toute l'information sur ces questions aux services de production et d'opération.

6) De reviser et d'étudier continuellement le programme de personnel pour déterminer s'il y a progrès et si l'entreprise se rapproche des buts qu'elle s'est fixés.

7) De coopérer avec tous les départements pour maintenir le moral des employés à son plus haut niveau.

8) D'aviser et d'assister le personnel supérieur de l'entreprise concernant les problèmes du personnel.

OBSTACLES

Ces déclarations sont belles en soi, mais ne veulent rien dire à moins que tous les chefs de l'entreprise, et particulièrement la haute direction y croient et font tout leur possible pour les faire passer dans le domaine du pratique. Il y a d'autres facteurs aussi qui peuvent retarder ou nuire à l'application d'un programme de personnel.

1) En matières de relations industrielles il s'agit souvent d'anticiper l'avenir. Très souvent il est difficile de prévoir d'une façon exacte, donc des erreurs coûteuses.

2) Comme il ne s'agit pas ici d'employés stéréotypés et puisqu'il est impossible d'établir un programme standar-

disé et applicable uniformément à tous les employés et qui s'adaptera à toutes les variations, il faut souvent prendre des risques et recourir à d'autres méthodes ou à d'autres plans que ceux prévus par le programme de personnel.

3) Le temps n'est pas toujours opportun et souvent l'argent peut manquer. Il faut donc quelquefois fonctionner sous des conditions défavorables.

4) Trop souvent, il faut faire face aux préjugés, à l'ignorance, à la mauvaise volonté, ce qui rend la direction du personnel quelquefois pénible, très souvent décourageante.

STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT

Dans son travail, le département du personnel doit anticiper ces limitations au plein épanouissement de son programme. Du point de vue pratique, le travail de personnel se divise en deux catégories. La première comprend les fonctions dites d'action qui consistent à recruter, entraîner, utiliser et garder une main-d'oeuvre efficace. La deuxième comprend la fonction dite de direction, de gestion, et qui consiste à faire des plans, à organiser et à contrôler le travail de ceux qui sont responsables de la fonction dite d'action.

La fonction « personnel » doit évidemment être déterminée et accomplie par les divers membres de la direction et par les employés. Ceci veut dire qu'on doit bâtir des cadres au sein desquels le personnel de direction et les employés pourront travailler avec efficacité et harmonie. En établissant la structure d'organisation, il faut d'abord fixer le genre et le degré d'autorité et de responsabilité à être donné à chaque personne qui participe d'une façon ou d'une autre à la mise en vigueur du programme de personnel dans l'entreprise. Cette structure peut être envisagée de trois façons.

1) La structure dite « line ». Dans cette structure il n'existe pas de spécialisation, telle que personnifiée par le

département du personnel. Dans une pareille organisation, le programme du personnel n'est pas formel. Chaque chef de département dirige le travail du personnel tel qu'il entend. Tout dépend de lui, l'embauchage, l'entraînement, les salaires. Cette structure se trouve très souvent dans la petite entreprise.

2) La structure de fonctions spécialisées et compartimentées. Dans ce cas, le département du personnel possède toute l'autorité et la responsabilité pour diriger la fonction « personnel ». Il est responsable de l'emploi, des congédiements, des salaires et d'une multitude d'autres fonctions sans interférence de qui que ce soit. Il est roi et maître et rien ne se décide sans lui. Ce genre de structure peut se rencontrer dans les entreprises où le personnel de surveillance est uniquement intéressé à la production, laissant les problèmes des relations industrielles qui affectent la production à quelqu'un d'autre, ce qui est psychologiquement absurde et aboutit à des résultats néfastes. Tout de même, il y a encore des gérants de personnel qui sont persuadés que c'est la seule façon de fonctionner et que rien ne doit se faire en matière de relations industrielles sans leur bénédiction personnelle.

3) La structure sous laquelle l'industrie fonctionne aujourd'hui est la structure dite « line and staff ». Le personnel d'opération possède l'autorité complète et finale pour rendre des décisions. Cette responsabilité peut être déléguée à tous les échelons du personnel d'opération, mais ne peut être donnée au personnel d'assistance, i.e. staff, dont les fonctions sont de conseiller, d'aviser. Dans ce cas, le département du personnel ne peut fonctionner qu'en qualité d'aviseur, de conseiller, et n'a pas d'autorité sur aucun membre du personnel d'opération. En somme, c'est le staff qui conseille et le « line » qui décide. La responsabilité pour le règlement de griefs, pour le moral des employés au travail, pour la qualité et la quantité de production ne peut être jetée par-dessus bord par le personnel responsable de la production. Toutes ces phases du travail sont intimement liées les unes aux autres. Responsabilité de la production veut dire responsabilité des ma-

chines et de ceux qui font marcher les machines. La structure dite « line and staff » tient compte du fait qu'un chef de personnel peut rendre de moins bons services à l'entreprise s'il prend des décisions qui affectent l'employé au niveau de la production. Son influence comme aviseur commencera à diminuer à partir de ce moment. En agissant en qualité d'aviseur le département du personnel empêche ceux qui sont responsables de la production de se débarrasser de problèmes qui font partie intégrale de leurs responsabilités d'administrateurs des moyens de production, i.e. hommes et machines. Trop souvent là où le département du personnel a la responsabilité de prendre des décisions, alors que cela devrait être normalement du ressort du personnel d'opération ou « line », le status, le prestige et l'efficacité du personnel de surveillance ont gravement souffert et considérablement diminué. Ce qui compte en fin de compte pour le département du personnel, ce n'est pas l'autorité formelle, mais bien l'autorité informelle, autorité qu'il peut obtenir en fournissant aux départements de production et d'opération des services qui leur sont nécessaires et dont ils bénéficient. Ce n'est que de cette façon que le département du personnel augmentera son prestige et qu'il sera respecté de tous.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DES FONCTIONS

Aujourd'hui la direction du personnel en est rendue à la phase dite d'organisation i.e. de fournir les moyens pour résoudre le problème des relations du travail au sein de l'entreprise. Depuis le début du siècle, il y a eu une évolution extrêmement rapide des fonctions de relations industrielles. Avant la première grande guerre, dans les petites compagnies en particulier, le contremaître était responsable de toutes les fonctions du personnel. Il avait la main haute sur tout. De nombreux développements ont transformé depuis le rôle du contremaître et ont donné naissance à un personnel de direction de plus en plus spécialisé. Chacun des éléments suivants ont laissé une marque profonde sur l'organisation et sur les fonctions d'administration.

1) La rationalisation du travail a apporté de nouvelles méthodes de travail et de rémunération, telles que primes à rendement, boni de production, ce qui a nécessité l'emploi d'un personnel de plus en plus spécialisé et de mieux en mieux sélectionné.

2) La rareté de main-d'oeuvre en temps de guerre a donné naissance à une génération de spécialistes appelés gérants d'emploi dont l'attention a été retenue particulièrement par les problèmes de recrutement, d'entraînement et de roulement de la main-d'oeuvre.

3) Les programmes de bien-être, d'assurance sociales ont requis l'engagement de spécialistes.

4) L'incidence de la convention collective de travail, particulièrement dans la grande industrie spécialisée dans la production en série ou en masse. Comme la convention collective embrasse des sujets de plus en plus nombreux, elle entraîne nécessairement une plus grande centralisation en matière d'information et requiert beaucoup plus d'uniformité de politiques et de pratiques, afin de permettre à l'administration de transiger plus logiquement avec les syndicats ouvriers. Ceci a donné naissance à une fonction centralisée dont la tâche est d'administrer et d'interpréter la convention pour empêcher les représentants de la direction d'agir contrairement aux obligations patronales stipulées par la convention et prévenir que les représentants ouvriers ne jouent une usine ou un département contre un autre.

5) L'activité gouvernementale en matière de rapports statistiques, de sécurité sociale, d'assurance-chômage, de législation concernant les heures de travail, vacances, paiement du temps supplémentaire, la réglementation des relations du travail, a non seulement apporté un changement dans le cours des affaires patronales-syndicales, mais forcé aussi les employeurs aussi bien que les syndicats ouvriers à ériger des organisations complexes et très élaborées dont les fonctions sont de prendre soin de toutes ces nouvelles responsabilités.

6) La croissance des grandes entreprises industrielles et le fait que la direction requiert maintenant des professionnels, i.e. des gens passés maîtres dans leur propre sphère, ont aussi modifié substantiellement l'organisation et l'élaboration de la fonction dite « personnel ».

PERSPECTIVES D'AVENIR

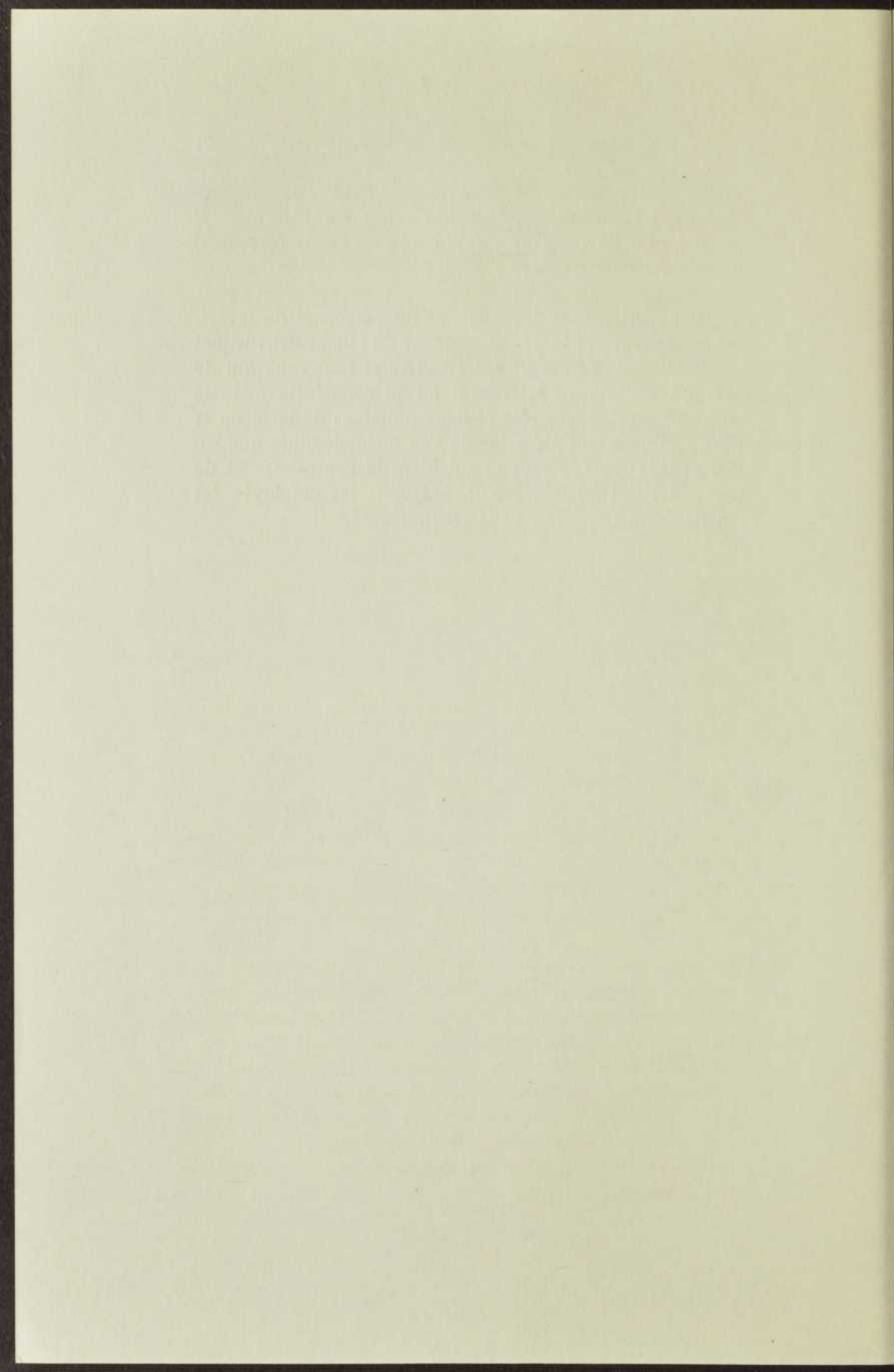
Dans l'avenir d'autres facteurs viendront à leur tour modifier cette fonction. Il est évident que de nouvelles influences telles que le salaire annuel garanti, la limitation de certaines prérogatives reconnues dans le passé comme des droits inaliénables de l'employeur, la participation de plus en plus active de l'employé ou du syndicat ouvrier dans certaines fonctions reconnues comme étant du domaine exclusif de l'employeur; la législation ouvrière future, la possibilité de tribunaux du travail, etc., laisseront des marques définitives sur les relations industrielles. Dans notre monde compliqué du 20^{ème} siècle, l'entreprise moderne est une institution sociale, dont les hauts et les bas peuvent avoir des perturbations économiques et sociales marquantes. Les attitudes des employés requerront autant de considération, d'attention et de soin que celles des clients. Au fur et à mesure que se développe la mosaïque de la structure sociale, les responsabilités de la direction deviennent de plus en plus complexes. Le gérant de l'entreprise et ses subordonnés doivent faire une étude complète de leurs problèmes, coordonner les ressources de l'entreprise, contrôler les opérations, tout en prenant les mesures nécessaires pour rencontrer les exigences d'une situation sociale changeante, résultant de changements au sein même des divers groupes qui travaillent ensemble. Pour obtenir des résultats, les cadres d'une organisation doivent constamment ajuster et adapter tous les groupes d'employés à quelque niveau que ce soit aux conditions toujours changeantes de l'ordre social. Dans les grandes entreprises, il appartient au département du personnel de créer le climat propice à la mise à exécution d'un programme de personnel dont les résultats se feront sentir dans toute l'organisation et produiront d'harmonieuses relations du travail. C'est la raison d'être du département du per-

sonnel. Inutile de dire qu'au rythme où les choses vont, il devient de plus en plus évident que les chefs de personnel doivent avoir plus que la capacité de s'entendre avec tous. Tout programme de relations industrielles qui repose uniquement sur un élément aussi personnel que l'entregent est voué à un échec éventuellement. Cette activité industrielle demande des professionnels, comme bien d'autres activités, telles que la vente, la finance, la technologie, la recherche scientifique. Les qualifications académiques et le succès démontré dans ce genre de travail doivent s'ajouter au tempérament, et aux autres dispositions naturelles requises pour devenir un bon chef de personnel. Disons en terminant que la fonction la plus importante de la direction c'est cette activité qui touche aux ressources humaines. C'est là sans aucune réserve la responsabilité la plus importante qui doit être assumée par toute personne dans un poste de direction.

L'avenir nous réserve une nouvelle sorte d'administrateur dont les connaissances sur la nature même de l'organisation industrielle devront être de plus en plus grandes. Pour bien faire son travail, il devra être en mesure de s'exprimer en des termes qui représenteront exactement les diverses réalités du phénomène industriel et tout ce qu'il comporte de technique, économique, organisation sociale et humaine. De plus l'administrateur devra établir un système par lequel il pourra faire comprendre et accepter son point de vue, mais par lequel il pourra comprendre et saisir aussi le point de vue de l'autre partie. Ceci exigera de lui une nouvelle technique et de nouvelles méthodes relatives à la façon de faire des changements au sein de l'entreprise sans provoquer de résistance; une meilleure compréhension aussi des relations entre patron et ouvrier, chef et subordonné et de tout ce que de telles relations peuvent faire au point de vue insécurité. C'est d'ailleurs ce qu'en pense le spécialiste américain en matière de relations humaines, M. Fritz Roethlisberger de l'Université Harvard, qui dit que si seulement on dépensait $\frac{1}{2}$ de 1% du temps, de l'effort et de l'argent qui ont été dépensés pour des améliorations technologiques pour trouver des

méthodes meilleures, ou améliorées, d'obtenir la coopération dans l'entreprise, le résultat serait considérable. Il semble que l'ingéniosité de l'homme pourrait être aussi grande dans cette sphère.

Il appartient au département du personnel de favoriser la naissance et le développement du climat dans lequel la direction de l'entreprise, les cadres et tous ceux qui de près ou de loin se rattachent au personnel de maîtrise pourront exercer leur rôle et leurs fonctions de la façon la plus complète tant au point de vue technologique que social et cela dans le plus grand bien de l'entreprise et de tous ceux qui en bénéficient, à savoir: les employés, les clients, les actionnaires et la communauté.



Rôle et responsabilité du contremaître dans l'entreprise

R.-R. GRONDIN

A cause de la spécialisation constante des tâches et de la création de départements spécialisés, on peut se demander si le rôle et la responsabilité du contremaître dans l'industrie moderne n'auraient pas diminué au point qu'aujourd'hui il ne serait qu'un simple surveillant du travail et que son rôle se résumerait à exécuter les ordres et les directives de ses supérieurs sans même avoir contribué à leur formation.

Quiconque examine le groupe de la direction dans l'industrie, analyse et considère l'étendue des devoirs et des responsabilités assignés au contremaître, ne peut en venir qu'à une seule conclusion: aucun autre groupe de la direction n'est chargé d'une plus grande variété de responsabilités que celui des contremaîtres.

Pour nous permettre de comprendre plus clairement le rôle et la place du contremaître dans la direction, et *ipso facto* la part de responsabilité qui incombe à ce groupe, il nous fait examiner la question plus à fond.

La direction d'une entreprise est normalement divisée en trois groupes différents. Au sommet se trouve la direction administrative — celle qui établit les principes généraux de l'entreprise, et qui groupe les présidents de conseils d'administration, les présidents de compagnies, les vice-présidents en charge des différentes fonctions ou activités, les trésoriers, et autres. Ce groupe est représenté par des administrateurs, généralement élus, qui sont responsables de la gestion des propriétés et de la direction des différentes activités.

Le groupe intermédiaire est celui de l'exécutif qui est composé de ces employés dirigeants chargés par le groupe supérieur de l'exécution générale du travail dans l'entreprise. L'exécutif se compose généralement des surintendants d'usine, gérants de vente, comptables, ingénieurs en chef, directeurs de personnel et chefs de laboratoires.

La direction au troisième niveau est celle de la surveillance et comprend les contremaîtres et les surveillants qu'on nomme, dans le métier, des « supervisors ». Ils sont immédiatement en charge des employés qui accomplissent le travail. Dans les bureaux ils sont normalement désignés sous le nom de chefs de section, dans l'usine, ils sont connus sous le nom de contremaître, le nom de l'unité ou le genre de travail étant généralement attaché à ce titre. Ceux-ci sont membres de la direction au même titre que ceux des deux niveaux supérieurs parce qu'ils dirigent d'autres personnes dans l'accomplissement d'un travail. Ici la fonction consiste à faire face aux différentes situations qui se développent dans le cours normal des travaux, et à diriger et contrôler les événements et les individus de manière à atteindre des buts prédéterminés.

Dans toute entreprise bien organisée ces trois groupes de direction fonctionnent sans heurt, comme le mécanisme d'une horloge. La direction administrative fixe les objectifs et donne le ton à l'organisation; l'exécutif dirige les différentes fonctions telles que le contrôle du coût de production, le contrôle des standards, les travaux du génie, les finances, les ventes et le personnel; la surveillance se consulte et résout la multitude des problèmes journaliers de l'interprétation et de la réalisation des projets, clarifie les directives, relate la théorie à la pratique, et guide les efforts des travailleurs.

Ainsi le rôle du groupe de surveillance se résumerait, dans un sens large, à transformer les idées en actions ou encore à voir à ce que le travail se fasse.

Il y a trente ans, cette description du rôle du contremaître s'arrêterait ici. Mais aujourd'hui, le contremaître

doit voir à ce que le travail soit accompli dans des circonstances tout à fait différentes de ce qu'elles étaient en 1925. De nos jours, le contremaître exerce son rôle dans des cadres plus rigides qu'autrefois et ses responsabilités ne sont plus les mêmes que celles de ses prédécesseurs.

Les opinions sont divisées quant aux fonctions du contremaître. Même dans le groupe de la direction, des divergences existent à ce propos. Elles doivent, en partie, leur origine à la diversité des produits manufacturés ou des services rendus et au type de travailleurs embauchés. Mais, il y a une source de confusion plus fondamentale encore, c'est que la tâche elle-même a changé énormément dans les trente dernières années et elle passe encore par un stage de transition. Dans plusieurs entreprises, elle se présente en quelque part, entre la tâche du contremaître d'antan et les fonctions complexes et étroitement reliées d'un représentant de la direction scientifique moderne. Il est donc naturel que le rôle et les responsabilités du contremaître soient assez difficiles à définir. Heureusement, la majorité des chefs d'entreprise ont écarté l'opinion que le contremaître est une sorte de sous-entrepreneur qui dirige une division indépendante avec l'autorité d'embaucher et de congédier ses propres travailleurs et de les traiter de la manière qui lui plaît.

L'American Management Association fit, il y a quelques années aux Etats-Unis, un relevé auprès d'une centaine de grandes entreprises afin de déterminer le statut et les fonctions de leurs contremaîtres. Voici les informations qu'on a recueillies.

EMBAUCHAGE

Chez les deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ces compagnies, le département du personnel examine et sélectionne les nouveaux employés — bien que le contremaître rende la décision finale; mais dans un tiers ($\frac{1}{3}$) de ces entreprises, le contremaître ne participe en aucune manière à l'embauchage.

CONGEDIEMENTS

Le contremaître est nécessairement l'instigateur de la presque totalité des congédiements, mais seulement dans un dixième des cas peut-il congédier sans consultation préalable avec son supérieur.

AUGMENTATIONS DE SALAIRES ET PROMOTIONS

Celles-ci doivent, dans tous les cas, être approuvées par une autorité supérieure.

DISCIPLINE

La proportion des contremaîtres qui possèdent une autorité complète sur la discipline est de un sur dix (1/10).

GRIEFS

La discussion d'un grief avec le contremaître est généralement à la première phase de la procédure des griefs, mais la mesure de son autorité en ce qui concerne le règlement de ces griefs varie énormément.

PLANIFICATION DE LA METHODE QUANT AU PERSONNEL

Vingt pour cent seulement des employeurs font participer les contremaîtres à la planification de cette méthode.

Il est vrai que ce relevé date d'environ dix ans, cependant nous pourrions de prime abord en déduire que le rôle et les responsabilités du contremaître ont avec l'expansion et la spécialisation de l'entreprise, diminué dans une proportion inverse à cette expansion. Mais tel n'est pas le cas. Le rôle et les responsabilités du contremaître ont changé, certes ! Il a dû, lui aussi, se spécialiser et avec l'avènement des syndicats ouvriers, il a assumé plusieurs nouvelles responsabilités.

Avec l'expansion et la complication de l'activité industrielle, on a dû former des départements spécialisés dont la seule raison d'existence est d'aider le contremaître à mieux

remplir sa tâche. Quelquefois ces spécialistes oublient leur rôle et usurpent une partie de l'autorité qui doit aller de pair avec les responsabilités dont le contremaître est chargé. Quelquefois aussi, le contremaître ignore la manière dont il devrait faire usage des services que ces spécialistes mettent à sa disposition. Dans les deux cas, le contremaître ne peut être entièrement blâmé car c'est à la direction supérieure qu'incombe le devoir d'instruire le contremaître sur l'usage efficace des services qu'elle a créés pour lui.

Le contremaître, comme tout le monde, a besoin d'être reconnu autant pour ce qu'il vaut (c'est-à-dire ses aptitudes et son statut précis) que pour ce qu'il peut devenir en étant encouragé à développer ses talents. Ces deux besoins peuvent être satisfaits en partie dans ses relations individuelles avec son supérieur direct, avec les autres contremaîtres, avec les spécialistes, avec les délégués d'atelier ainsi qu'avec les travailleurs, et en partie en prenant part comme membre aux activités du groupe auquel il appartient.

Une raison pour laquelle le contremaître est souvent considéré comme un chef de file ou « première main » plutôt qu'un représentant de la direction, c'est que souvent certains contremaîtres ne réalisent pas l'envergure de leur tâche. Ceci est presque inévitable dans des industries qui existent depuis plusieurs années et où les contremaîtres sont en fonction depuis longtemps sans avoir subi d'entraînement spécial. La question serait alors non seulement « quelle sorte d'homme doit être le contremaître », mais aussi « quelle sorte d'homme avons-nous comme contremaîtres ».

Plusieurs contremaîtres actuels ne sont plus à la page. Ils ne furent ni sélectionnés, ni entraînés dans le but de développer en eux les qualités d'un contremaître moderne. La direction peut les amener au point voulu, mais ceci fait surgir immédiatement toute une série de problèmes ayant trait à l'entraînement et qui pourraient à eux seuls faire le sujet d'un congrès.

Il est évident que le contremaître doit posséder la compétence technique requise par son travail, car la partie essentielle de ce travail consiste à assurer la production; en plus il doit coopérer avec les travailleurs, aussi bien les nouveaux que les anciens, avec les autres contremaîtres, avec son supérieur immédiat, avec les spécialistes des départements de service, et avec les délégués d'atelier. Dans chacune de ces relations, il a un rôle spécial à jouer; mais dans chacun de ces rôles il doit agir comme le représentant de la direction, et quel que soit le but spécifique qu'il poursuit, il doit discerner les aptitudes individuelles et encourager la collaboration. Il accomplit ces choses de manières différentes suivant la position relative qu'il occupe dans la structure de l'organisation.

Pour ses hommes, il est le chef, le leader. Ceci signifie qu'il a l'obligation de développer chez eux les aptitudes individuelles en plus de servir de lien entre eux et la direction supérieure. Partout où l'on regarde, on voit, bien en évidence, un besoin de chefs qui inspirent la confiance et gagnent l'enthousiasme des travailleurs. La responsabilité du travail journalier est largement sous le contrôle du contremaître, et ses qualités de chef sont d'une importance vitale à l'atmosphère de l'usine aussi bien qu'au rendement de l'entreprise.

Nous connaissons tous les aventures d'« Alice au pays des merveilles ». Dans ce pays imaginaire, si vous vous rappelez, il était impossible d'arriver à un endroit en s'y dirigeant par voie directe. C'est seulement en regardant dans un miroir et en avançant dans une direction opposée, qu'Alice pouvait atteindre la colline où elle voulait se rendre. Il semble exister une analogie entre les conditions auxquelles notre héroïne était soumise, et celles sous lesquelles un contremaître doit travailler de nos jours. Évidemment, il n'est pas nécessaire qu'il ignore ses responsabilités quant à la production, mais apparemment il a plus de chance d'atteindre ses buts par une approche indirecte, C'est-à-dire en accordant plus d'importance au facteur humain et en réalisant que les travailleurs ne sont pas tous coulés au même moule.

Puisque l'autorité du contremaître lui a été déléguée par ses supérieurs, il doit pouvoir compter sur leur appui dans l'exercice de ses fonctions. Et à moins qu'il ait un flair naturel pour le travail du personnel, il a besoin de directives et de conseils sur ce sujet. Dans l'accomplissement de sa tâche il doit, en plus de préparer le travail de son équipe donner des ordres, s'occuper des griefs, et maintenir les standards, et ceci implique de l'évaluation et de la critique. Le domaine où s'exerce ces différentes activités demande une compétence spéciale. Mais dans cette puissance d'agir il doit toujours maintenir une idée d'ensemble. Son objectif constant, en plus des fins techniques, est de raffermir l'esprit de corps du groupe et d'aider les individus à se développer.

La manière dont les ordres sont donnés peut soit encourager, soit détruire l'esprit de corps. A l'effet d'intégrer les exigences humaines et techniques, les ordres du contremaître doivent être acceptables en plus d'être clairs, précis et opportuns, afin d'être compris par ceux qui les reçoivent. Le seul moyen d'assurer l'exécution positive d'un ordre est de donner l'ordre qui correspond au stage de développement et qui répond au niveau de responsabilité de la personne à qui l'ordre est transmis.

Un ordre direct et absolu déterminant où, quand, qui et comment est presque toujours nécessaire aux nouveaux travailleurs ou aux employés marginaux. Mais pour des employés compétents et éprouvés, un ordre conditionnel ou même une allusion est suffisante. Dans les situations routinières, un ordre verbal n'est même pas nécessaire à ces travailleurs, ils remédient eux-mêmes aux anomalies.

L'émission des ordres est le moyen d'établir et de maintenir les standards. Il devient alors nécessaire d'évaluer le rendement des employés et cette évaluation fait partie des responsabilités du contremaître. Une critique constructive du travail des employés doit être faite à intervalles réguliers. Le travailleur a le droit de savoir où il en est, et c'est le devoir du contremaître de lui indiquer ses points faibles et de l'encourager à se perfectionner.

Le contremaître doit maintenir le moral de son groupe en évitant de blâmer sans raison et de critiquer publiquement un individu. Il obtiendra de meilleurs résultats en encourageant l'employé à s'expliquer au sujet d'un travail médiocre et en lui enseignant la manière d'éviter les erreurs passées.

En traitant des griefs, un contremaître avisé appliquera les principes généraux de groupe, c'est-à-dire le respect des individus et la mise en valeur des buts communs que poursuit l'entreprise. Il prendra le temps d'écouter ce que ses hommes ont à dire. Il les aidera à juger leurs problèmes en relation du bien commun et des principes de la compagnie. Son succès dans cette activité dépendra pour une large part de l'attitude du délégué d'atelier qui normalement devrait être présent quand un employé soumet un grief.

L'attitude du contremaître dans l'exercice de ces fonctions se communiquera au groupe plus sûrement que de belles paroles pourraient le faire.

Le contremaître coordonne ses relations avec ses associés, et en changeant ses idées et en partageant ses expériences avec eux, il peut plus facilement résoudre ses propres problèmes. De cette façon, il démontre son habileté à influencer les décisions de la compagnie et à participer à la planification de la politique. L'expérience a démontré clairement que le contremaître a une perspective sur les directives de la compagnie que la direction supérieure ne devrait pas se permettre d'ignorer.

Les relations du contremaître avec son supérieur immédiat sont presque celles d'un disciple. Il retransmet les ordres qu'il reçoit, mais les rend plus spécifiques et en surveille la réalisation, de même qu'il avise son supérieur des difficultés qui se présentent. Il développe ses propres initiatives et son jugement sous l'indication de son chef, afin de libérer ce dernier des responsabilités de routine.

L'établissement de relations satisfaisantes avec le personnel des services spécialisés peut être la plus difficile des tâches multiples du contremaître, et ceci s'applique particulièrement à la prévention des accidents et à la propreté dans l'usine appelé communément « good house-keeping ».

Les accidents, en plus de causer des souffrances physiques et morales, entravent la production, augmentent le coût et causent toutes sortes de délais et d'ennuis.

Il incombe donc au contremaître de prévenir les accidents; et il les prévient en insistant sur la propreté de son département, en sélectionnant ses hommes et en assignant le travail de chacun en tenant compte des aptitudes individuelles. Il doit se tenir au courant des restrictions imposées par les divisions médicale et de sécurité en ce qui concerne la poussière, les gaz, le bruit, la manutention d'objets lourds, etc.

Sur lui repose l'entière responsabilité d'instruire ses hommes sur les règlements de sécurité et des causes possibles d'accidents dans son département. Il doit leur enseigner la manière d'accomplir le travail sans danger, surveiller l'application des règlements de sécurité et même sévir au besoin.

Ceux qui connaissent le contremaître moyen savent que sur ce sujet des services spécialisés un réajustement est nécessaire. Souvent le contremaître omet de coopérer car il est convaincu que la coopération avec ce groupe de *prime donne* est impossible. Mais ce défaitisme de la part du contremaître n'est certainement pas le seul obstacle à l'entente. La qualité de ces relations est déterminée par au moins deux facteurs autres que l'attitude et la personnalité du contremaître. Le premier est l'attitude que les chefs de ces services spécialisés peuvent communiquer inconsciemment à leurs subordonnés en insistant rigoureusement sur les normes et les règlements établis sans égard aux difficultés éprouvées par le contremaître. Le deuxième

est l'incompatibilité possible des nombreuses demandes faites aux contremaîtres par ce qu'on appelle « l'opération » et les services connexes. A cause de ces facteurs le contremaître est quelquefois convaincu que les spécialistes s'acharnent à saboter son travail et à l'empêcher de remplir son quota de production.

Ces difficultés doivent être aplanies à un niveau supérieur afin que la situation du contremaître devienne moins difficile et que le personnel des services puisse l'aider plus facilement dans son travail. Autrement la friction continuera. Le contremaître est en rapport constant avec ces gens mais il n'a aucune autorité sur eux. En théorie les experts n'ont pas non plus d'autorité sur le contremaître, mais ils ont néanmoins des avantages marqués, dont l'un est la communication directe avec la direction supérieure, et l'autre, une abondance de connaissances techniques que le contremaître nécessairement ne possède pas, mais à laquelle cependant la direction exécutive attache une grande valeur.

Bien remplir son rôle dans ces diverses circonstances n'est pas une tâche facile. La quantité et la variété des compétences requises sont considérables et la nature des responsabilités est triple. Il semble qu'un contremaître devrait avoir le don de l'ubiquité. Il doit être à la fois un maître, un élève et un collaborateur; il doit enseigner constamment à ses subordonnés, cultiver continuellement l'art et la science de la gérance, et être un membre actif et responsable de l'équipe.

Je disais tout à l'heure qu'avec l'avènement des syndicats ouvriers, le contremaître a dû assumer beaucoup de responsabilités nouvelles, entre autres, celles très importantes d'interpréter et d'administrer les clauses du contrat collectif. Il est évident que si le contremaître n'a pas voix au chapitre quant à la préparation du contrat collectif, il ne sera pas dans une position très solide pour interpréter et administrer ce contrat. Il est entendu que toutes les suggestions qu'il apportera ne seront pas acceptées, mais le contremaître mieux que tout autre peut informer la di-

rection supérieure des difficultés d'application, de la résistance à certains principes auxquels il a à faire face dans l'usine, et de la qualité de ses relations avec le délégué d'atelier.

Des conférences adéquates avant la négociation devraient être suivies de discussions détaillées avec les négociateurs après que le contrat a été négocié. Dans son rôle de représentant de la direction, le contremaître doit connaître le contrat en détail et par cela je veux dire, non pas seulement en connaître le contenu intégral mais en connaître aussi l'essence.

Le contrat collectif est la loi régissant employeur et employés à l'usine, et la manière dont elle est appliquée et observée dépend en grande partie du contremaître. L'esprit fonctionnel d'un contrat peut être compris et interprété seulement par un contremaître qui fait vraiment partie de la direction. Quand il comprend ce que le contrat signifie pour la direction, il peut alors s'en servir (si toutefois le contrat est flexible et d'esprit constructif) pour stimuler de bonnes relations et un esprit de coopération avec les travailleurs et les représentants syndicaux — tout spécialement le délégué d'atelier.

La situation du contremaître en ce qui regarde la ligne de conduite à l'égard du personnel est similaire. Malheureusement, plusieurs employeurs semblent croire que le contremaître ne peut apporter aucune contribution à la planification de la méthode du personnel et que son rôle se limite uniquement à l'application de cette méthode. Ceci le met dans le rôle d'un agent de police. Et ainsi, sans compréhension adéquate, peut-être aussi sans conviction, le contremaître interprète la ligne de conduite comme s'il appliquait des règlements.

Telles qu'elles sont administrées, malheureusement, certaines politiques ne sont souvent rien moins que des règlements, et elles ne remplissent pas les fins pour lesquelles elles ont été créées, qui sont de guider les décisions d'un représentant possédant une responsabilité et une au-

torité forcément limitées. Une bonne politique, bien employée, détermine les intentions de la direction, engage tous les membres de cette direction à quelque niveau qu'ils occupent, à l'observer en pratique, mais laisse tout de même de la latitude à l'interprétation et à l'application.

Très peu de contremaîtres ont la chance de comprendre le but de la direction tel qu'exprimé par la politique. On ne les consulte généralement pas afin de savoir s'ils sont d'accord avec les objectifs, et s'ils croient que certaines directives déterminées pourraient les aider dans les décisions qu'ils auront à prendre. Afin de s'assurer que le contremaître comprend les buts de son employeur, on devrait lui fournir l'opportunité de poser des questions, et de discuter de cas spécifiques où des objectifs clairement établis auraient pu lui éviter des ennuis. Un bon moyen d'assurer la compréhension et l'acceptation des objectifs de l'employeur par le contremaître serait de lui permettre de participer à la création et à l'élaboration des méthodes se rapportant au personnel.

Cette idée gagne du terrain dans l'industrie et les employeurs qui l'ont mise en pratique n'ont qu'à s'en féliciter. Cependant tous y gagneraient, si la pratique devenait générale.

Quand le rôle du contremaître est reconnu pour ce qu'il est, il devient apparent que le contremaître est un homme-clef. La direction supérieure a besoin de ses services, et le contremaître a besoin de l'appui de cette direction dans l'exercice de ses multiples devoirs. Presque tout le temps du contremaître et toute son habileté sont consacrés à l'exercice de ses responsabilités de meneur d'hommes. Dans ce rôle il doit appliquer les trois principes suivants: faire preuve d'esprit de corps, respecter la dignité de chaque travailleur, et faire un emploi judicieux des qualités individuelles de ses travailleurs. En appliquant ces trois principes il développe les qualités des travailleurs, et forme ainsi une équipe solide et loyale tout en remplissant ses devoirs plus spécifiques qui sont de fournir la qualité et la quantité nécessaires des produits dont il surveille la manufacture.

C'est seulement quand le contremaître possédera à fond les connaissances techniques nécessaires à son travail qu'il pourra se sentir vraiment un membre de la direction. A plus forte raison, c'est seulement quand sa position dans l'organisation sera clairement établie dans son esprit avec ce qu'elle comporte de responsabilités et d'autorité que le contremaître pourra concentrer son attention et ses efforts sur le bien-être de ses hommes.

J'en conclus qu'aujourd'hui les responsabilités du contremaître ont changé et que son autorité est peut-être de ce fait moins étendue. Cependant son rôle a pris une importance marquée dans la direction des travailleurs, que nous appelons en anglais « man management », et dans ses relations sociales au plan de l'usine avec ses collègues et ses supérieurs.

Plusieurs activités telles que la compilation des heures de travail, la sélection, l'embauchage et le congédiement des travailleurs et le ré-ajustement des salaires ne font plus entièrement partie de ses responsabilités.

Par contre on le rend responsable de l'interprétation et de l'application des clauses du contrat collectif, de la prévention des accidents, de l'entraînement technique et de l'attitude des travailleurs. Choses qui n'existaient pas auparavant ou dont on se souciait très peu.

Il est vrai qu'on lui donne des directives et des conseils, qu'il opère entre des normes bien établies, mais il n'en demeure pas moins un fait que la manière dont il interprète les politiques et les directives affecte sérieusement la bonne marche de l'entreprise. Tout en diminuant, si l'on veut, l'autorité du contremaître, on l'a chargé d'une foule de responsabilités nouvelles qui demandent un tact et une adresse toute spéciale de sa part.

Pour résumer disons que les responsabilités et les devoirs du contremaître ont diminué au point qu'il ne lui en reste que quatre.

La première consiste à diriger les activités de sa section de l'entreprise afin que le travail requis soit accompli à temps, correctement et d'après les normes de qualités établies, de la manière la plus efficace possible, au plus bas coût raisonnablement possible, en corrélation avec le travail des autres sections, et en conformité avec le plan d'ensemble.

Deuxièmement, il doit établir les standards pour l'accomplissement du travail en conjonction avec les départements de planification, des méthodes, du génie, de l'inspection et celui dont j'ignore le nom en français et qui se nomme en anglais, « time and motion study ».

En troisième lieu, il est responsable d'entraîner les travailleurs afin que ceux-ci puissent accomplir le travail d'après les méthodes et les standards établis et dans la période de temps allouée, il doit leur enseigner comment se servir de l'outillage, les instruire des méthodes de sécurité et des précautions à prendre pour éviter les accidents, et développer leurs aptitudes pour qu'ils puissent avec le temps recevoir des promotions.

Quatrièmement, il doit s'occuper des relations humaines, c'est-à-dire corriger les causes de griefs, prévenir le mécontentement, améliorer les conditions de travail, voir à ce que chacun reçoive le taux de salaire établi pour le travail qu'il accomplit, canaliser les activités des éléments radicaux et les rendre constructives, mériter la confiance et le respect de ses hommes, les encourager à lui confier leurs problèmes, les guider dans leurs difficultés, leur inspirer le désir de progresser dans l'organisation et affermir leur loyauté envers l'employeur.

Et ceci, à part ce que j'ai pu oublier, résume les responsabilités du contremaître à chaque minute de sa présence au travail.

En plus, comme il doit lui aussi développer ses aptitudes, il étudie dans ses moments libres. Il participe à des

activités extérieures en appartenant à des associations professionnelles, sociales ou charitables.

Comme le contremaître est humain, et de ce fait possède les défauts que nous possédons tous à divers degrés, rare est celui qui possède toutes les qualités et qui remplit parfaitement tous les devoirs que j'ai énumérés. S'il en était autrement, le contremaître ne ferait pas partie du groupe des surveillants, il ferait plutôt partie du groupe des surhommes !

THE JOURNAL OF THE

AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION

PUBLISHED WEEKLY

VOLUME 10

NUMBER 1

JANUARY 1917

CHICAGO, ILL.

1917

Published by the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Ill.

Subscription price, \$5.00 per annum in advance.

Single copies, 15 cents.

Entered as second-class matter, June 26, 1901, under post office number 383, at Chicago, Ill., under special permission of post office and inspectors.

Acceptance for mailing at special rate of postage provided for in Act of October 3, 1917, authorized on July 1, 1918.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Copyright, 1917, by American Medical Association.

Printed at the American Medical Association Press, Chicago, Ill.

Second-class postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices.

Rôle et responsabilité du délégué d'atelier dans le syndicat

RENÉ GOSSELIN

Le rôle et la responsabilité du délégué de département sur le lieu du travail, c'est de représenter le syndicat auprès des travailleurs, et de représenter les travailleurs auprès de l'employeur.

Il a une double fonction. Premièrement: faire rendre à la convention collective de travail son maximum d'efficacité, voir à son application et s'efforcer de régler, avec les contremaîtres ou les surintendants, tout grief que peuvent avoir les membres, et qui sont confiés à ses soins. Et deuxièmement: faire rendre au syndicat son maximum d'efficacité, être le lien indispensable entre les membres et l'exécutif du syndicat. Il est le porte-parole toujours disponible des travailleurs auprès de l'employeur et du syndicat lui-même auprès des travailleurs. Il est l'homme-clé de toutes les relations syndicales sur le lieu du travail.

Le délégué de département est le militant de base dans le syndicalisme. Son rôle est d'une importance capitale. Les syndicats les plus vivants, ceux qu'on n'est pas obligé de réveiller à chaque renouvellement de leur convention, sont ceux qui ne négligent le règlement d'aucun grief et qui ont des délégués de départements compétents.

Ni le président, ni l'agent d'affaires du syndicat ne peuvent prendre la place du délégué de département qui a donc de grandes responsabilités. C'est un militant qui a besoin d'une formation spéciale. Il doit posséder beaucoup de jugement, connaître bien son propre métier, être aimé de ses compagnons de travail. Il a besoin d'étudier à fond sa convention collective de travail, de connaître les

problèmes de l'entreprise où il travaille, d'être au courant de tous les avantages que peut procurer le syndicalisme, etc., etc. On ne le choisira jamais avec assez de soin et lui-même devra toujours se perfectionner.

Certains syndicats donnent le nom « d'agents de griefs » à leurs délégués de départements, parce que ces derniers sont plus souvent occupés au règlement des griefs qu'à autre chose.

Nous préférons cependant le nom de délégué de département, ou encore, délégué départemental. Comme nous venons de le dire, la fonction est double; faire vivre le syndicat et faire vivre le contrat. Le règlement des griefs n'est donc pas le seul moyen d'action dont il dispose. Il doit encore s'intéresser au recrutement syndical, à l'éducation des membres, etc.

On l'appelle encore « délégué d'usine », ou « représentant syndical », selon la coutume établie. Enfin, en certains endroits, on ne connaît que les « membres du comité de griefs », parce qu'on confie à ces derniers le rôle de délégué de département en même temps qu'on les fait siéger sur le comité de griefs lui-même. Cette dernière pratique vaut surtout dans les petites entreprises où l'on peut difficilement multiplier les responsabilités.

Le délégué de département doit savoir exactement ce qu'il entend par grief; c'est toute injustice qu'un ouvrier peut ressentir au lieu de son travail et à cause de son travail, voilà ce qui constitue un grief. Remarquons bien qu'on doit éviter de restreindre la définition du grief aux seules infractions à la convention collective de travail.

LA CONVENTION COLLECTIVE

Le délégué de département doit se faire un devoir de prendre en considération tout problème que viennent lui confier ceux qui se trouvent sous sa juridiction. Il ne doit pas négliger les griefs qui ne sont pas prévus par la convention. Il doit au contraire s'en préoccuper et trouver

des solutions. Il élaborera ainsi le droit au travail qui entourera l'ouvrier d'un certain nombre de privilèges.

La responsabilité habituelle du délégué de département est de régler tous les griefs qui peuvent se présenter sur le lieu du travail et à l'occasion du travail. Il y a une procédure spéciale à suivre pour bien remplir cette fonction, afin d'éviter les échecs involontaires et les lenteurs inutiles.

D'ordinaire, la façon de régler les griefs est décrite dans la convention collective de travail elle-même. Le délégué de département doit donc s'en tenir à cette procédure.

La procédure suivie dépend beaucoup des dimensions de l'entreprise.

a) Dans la petite entreprise, c'est-à-dire dans l'entreprise à type familial, le patron est aussi propriétaire, et, souvent, gérant. Il est présent dans l'usine ou sur le chantier; c'est lui d'habitude qui a en main toute l'autorité et qui est au courant de tout ce qui se passe au travail.

La clause de la convention qui se rapporte au règlement des griefs est alors très simple: On spécifie simplement que l'on s'adressera directement au patron, en cas de difficultés.

b) La procédure est beaucoup plus élaborée dans une entreprise plus considérable. C'est ici, justement, que le rôle du délégué de département devient important.

La clause de la convention dira alors à peu près en ces termes:

- 1) En cas de griefs le délégué devra soumettre le cas au contremaître du département.
- 2) Si une décision n'est pas rendue par le contremaître dans les 24 heures qui suivent, ou si l'employé n'est

pas satisfait de la décision, le délégué exposera alors le grief au surintendant, ou au chef du personnel, selon le cas.

- 3) Si encore la décision n'est pas rendue dans les 24 heures qui suivent, ou si l'employé n'est pas satisfait de la décision, le délégué devra, s'il veut continuer la réclamation, demander à l'agent d'affaires du Syndicat de présenter le grief au Comité de Grieffs.
- 4) Enfin, si le Comité de Grieffs ne peut lui-même régler le cas, l'employeur et le Syndicat peuvent alors recourir à la conciliation et à l'arbitrage selon les règles habituelles.

Le délégué doit bien faire attention de ne pas passer par-dessus la tête de qui que ce soit. Les hommes sont susceptibles par nature. Il ne faut jamais l'oublier. C'est affaiblir le contrat que de vouloir sauter l'une ou l'autre des étapes décrites dans la clause des grieffs.

Le délégué sentira vite le besoin d'habituer les ouvriers à bien suivre les règles du jeu. Il s'attirera ainsi la collaboration de tout le monde pour mieux faire son travail. C'est à lui d'expliquer aux ouvriers comment fonctionne dans le détail la clause du règlement des grieffs. Au besoin, il pourra même composer une circulaire à distribuer aux ouvriers, dans laquelle il fera copier la clause des grieffs suivie des explications nécessaires.

Tout doit passer par le représentant du syndicat. La convention collective est la propriété du syndicat, elle n'appartient à personne en particulier. Il faut habituer tout le monde à s'adresser au délégué de département. Si le délégué de département veut gagner la confiance de tout le monde, aussi bien celle des contremaîtres que celle des travailleurs — et il en a besoin pour bien accomplir son travail, — il devra faire attention de ne soumettre que les grieffs qui sont fondés.

Un grief juste: ...
est un grief bien fondé. Pour le connaître, le délégué
devra se demander deux choses:

- a) Y a-t-il eu violation du contrat ?
- b) La Compagnie a-t-elle été injuste envers l'employé concerné ?

En cas de doute:

Le délégué pourra consulter l'agent d'affaires, en particulier pour les griefs qui ne semblent pas être, à première vue, une violation directe de la convention.

Si la façon dont la convention est rédigée empêche par hasard de discuter un grief pourtant bien fondé, le délégué devra le conserver en mémoire pour soumettre au comité de négociation, l'année suivante, les amendements nécessaires.

Bénéfices du doute:

Mais, pour être honnête, le délégué doit toujours accorder le bénéfice du doute à l'ouvrier. A la longue, il finira par connaître les bougonneurs par tempérament. Avec eux, il usera de plus de diplomatie pour leur faire comprendre qu'en agissant ainsi, ils nuisent à la fois à leur propre cause et à celle du Syndicat.

C'est une des premières responsabilités du délégué de savoir distinguer entre un grief fondé et un autre qui ne l'est pas. Inutile de se présenter à tout bout de champ devant un contremaître pour essayer de discuter avec lui de tous les bobos imaginaires dont on peut entendre parler dans une entreprise. C'est manquer de sérieux et sûrement risquer de perdre l'influence dont on a tellement besoin pour bien remplir une fonction aussi difficile et aussi délicate que celle de délégué de département.

Le délégué de département a besoin de connaître tous les faits. Chaque fois qu'on lui présente un grief, il doit

faire une enquête personnelle et aller aux sources pour être juste envers tout le monde.

Par exemple:

S'il s'agit d'une question de salaire, il devra référer à la convention. S'il s'agit d'une question de séniorité, il devra s'adresser à la Compagnie pour savoir à quelle date précise l'employé a commencé à travailler.

On ne peut pas se baser uniquement sur les rumeurs qui courent sur le lieu du travail, ni sur les opinions de n'importe qui. Le délégué devra d'abord tâcher de découvrir des témoins, c'est-à-dire des personnes qui ont eu connaissance de l'incident en cause.

On ne peut jamais nier des faits.

Ainsi armé, le délégué pourra plus facilement obtenir justice. L'employeur pourra peut-être essayer de laisser dans l'ombre certains détails importants, mais ce sera au délégué de faire en sorte qu'on ne les ignore pas. C'est certainement la meilleure tactique que l'on puisse employer. Entre autres choses, le délégué de département a besoin de connaître le nom de l'opération, le taux du travail à la pièce ou à l'heure, les gains actuels gagnés, les heures de travail normales, la production par employé, la liste des témoins.

C'est à force de faire des enquêtes, que le délégué finira par connaître très vite quels sont tous les faits dont il a besoin, comment se procurer ces faits, comment les présenter, etc.

Si le grief soulevé affecte en même temps d'autres départements, ou toute l'entreprise, ou s'il signifie une violation importante de la convention collective, le délégué fera bien d'en discuter d'abord avec l'agent d'affaires ou le président du Syndicat.

Donc, il faut faire une enquête chaque fois, même si le cas semble évident. Il faut toujours prendre la peine

de réfléchir quelque temps. Ça permet au délégué (et ceci est très important) d'imaginer un peu d'avance quelle pourrait être la solution du grief, qu'est-ce qu'on pourrait bien suggérer au contremaître.

Le secret du succès:

C'est d'arriver devant le contremaître, bien armé, prêt à répondre à toutes les questions, prêt même à fournir une solution juste.

On peut être porté à recueillir oralement les griefs parce que ça va plus vite. Il y a cependant des avantages à le faire par écrit, par exemple sur des formules préparées à cet effet, sous forme de cahier de griefs. Quand on le peut, il est avantageux que la clause du règlement des griefs, dans la convention, prévoie l'existence d'un tel cahier.

- a) Quand on rédige un cahier de griefs, on a la chance de ne recueillir que des griefs qui sont vraiment sérieux. Les travailleurs ne se plaignent que lorsqu'ils ont bien raison de le faire.
- b) On s'entend aussi mieux sur les faits quand ils sont écrits. Le contremaître ne pourra pas facilement les éviter.
- c) Cela permet aussi d'écrire la solution en regard de la plainte, ce qui constitue petit à petit une jurisprudence très utile pour tout le monde. Cela sert de précédent pour la discussion des autres griefs. C'est aussi très important pour les négociations futures.

Un bon cahier de griefs doit comprendre des feuilles de deux couleurs séparées par un carbone. Ça permet de remettre une copie au Comité de Griefs, quand c'est nécessaire, et d'en garder une copie pour le Syndicat.

Quand on a en main un grief à régler, il faut d'abord référer à la convention pour être bien au courant de tous

les droits qu'elle accorde et réfléchir ensuite à ce que pourrait être une solution équitable. Dans la rencontre avec le contremaître qui suivra l'étude du cas, il ne faut pas précipiter les choses. On gagne toujours à être poli tout en affichant cependant une attitude ferme.

On se fera accompagner du travailleur concerné, si c'est possible. Celui-ci verra qu'on s'occupe de lui et acceptera même plus facilement la solution juste de son cas.

Il est préférable d'obtenir un règlement au stade de la rencontre avec le contremaître, plutôt que d'essayer par la suite de faire renverser sa décision. Il faut comprendre que si l'on doit aller plus haut avec le grief, le contremaître voudra défendre son point de vue devant ses supérieurs. On pourra alors plus difficilement obtenir toute la collaboration dont on a besoin de sa part.

La rencontre avec le contremaître doit être amicale mais positive. C'est une rencontre d'hommes égaux, dans le but de trouver une solution équitable. Ce ne sont pas des ennemis, non plus des lutteurs dans une arène et qui se font face. Le délégué sentira parfois le besoin d'instruire le contremaître, surtout si c'est un nouvel engagé. Ce sera le même cas si le Syndicat vient d'être fondé. Cela fait partie des responsabilités du délégué, mais il doit alors user de prudence. Si le délégué se trouve en face d'un contremaître qui est opposé au Syndicat, il faudra alors qu'il prenne une attitude un peu différente. En ce cas, il devra d'abord consulter l'exécutif du syndicat, ou l'agent d'affaires.

Le délégué de département devra bien faire attention de ne pas se laisser entraîner en dehors du sujet par de grandes considérations générales, qui ont généralement pour but de faire oublier le point principal de la discussion.

Il faut convaincre le contremaître de s'en tenir au mérite de la question en jeu.

Exemple:

S'il s'agit d'un rajustement de salaire pour un employé féminin, inutile de discuter longuement le rôle de la femme au foyer. Telle employée a droit à tel salaire, ne reçoit pas le taux de la convention, a tant d'années de service. Voilà le fait précis à discuter.

Il faut être sûr de négocier sur des faits, non sur des opinions. Il est ainsi plus facile d'en arriver à une entente commune avec le contremaître.

A la longue...

On finit toujours par écouter et respecter celui qui va droit au but, fermement, froidement, qui n'a qu'un seul poids et qu'une seule mesure pour tout le monde, qui est bien décidé à remplir son devoir le mieux possible.

Une des plus mauvaises attitudes à prendre dans les relations avec le contremaître, c'est de faire des menaces.

Ce n'est pas du tout habile de laisser entendre chaque fois au contremaître que, s'il ne nous donne pas raison, nous allons référer le cas au comité de griefs, puis faire venir le conciliateur.

Tout aussi malhabile est celui qui fait apparaître à tous les tournants de la route, le fantôme de la grève... Avant longtemps, plus personne n'en aura peur !

Le délégué qui a à coeur de faire régner la paix dans son département, qui veut faire en sorte que le syndicat ait le plus d'influence possible auprès de tout le monde, ne fait pas de promesses en l'air.

Il n'y a rien de plus mauvais au point de vue psychologique que de ne pouvoir remplir les promesses faites aux travailleurs. Il vaut beaucoup mieux promettre de faire son possible pour obtenir justice, promettre l'appui du syndicat si le cas est sérieux, que de promettre d'avance une solution incertaine.

Inutile de crier « Victoire ! » Cette attitude peut devenir nuisible dans l'avenir. Le seul geste qu'on pose, les démarches qu'on a faites, le résultat lui-même parle assez pour soi et prouve amplement qu'on a fait son devoir.

Enfin, le délégué ne doit pas jouer au maquignon, Il ne doit pas essayer de faire « bargain ». Ce serait très mal remplir son rôle que d'essayer d'échanger un grief pour un autre avec l'employeur. C'est vraiment antisyndical et très injuste de laisser entendre qu'on ignore certains autres petits griefs pour arracher la solution d'un grief plus important. Un Syndicat est mieux de se priver de délégués de département, plutôt que de les laisser prendre des attitudes semblables.

La plupart du temps, le règlement d'un grief a des conséquences dans l'avenir. Il crée un précédent sur lequel on se base pour apporter la solution à une foule d'autres problèmes connexes.

Un grief apprend beaucoup de choses au délégué de département. Il permet de prévoir d'autres griefs semblables, de connaître les personnalités des hommes avec lesquels on a affaire, de corriger sa propre façon d'agir, d'améliorer sa technique, etc.

On ne doit jamais laisser grossir les griefs.

Il faut s'en occuper dès qu'ils prennent naissance et aller tout de suite au fond du problème. Il faut savoir en saisir toutes les causes pour essayer de les supprimer. Jamais de demi-mesures, jamais de solutions illusoires.

On ne doit pas non plus les laisser se répéter. Les conséquences peuvent être grandes. Cela équivaldrait à ne pas avoir apporté de solution. C'est laisser croire que le syndicat n'est pas capable de défendre les travailleurs, ou que l'employeur contrôle efficacement la direction du Syndicat.

LE SYNDICAT

La fonction du délégué de département est double, avons-nous dit. Il doit non seulement faire vivre le contrat, mais aussi faire vivre le Syndicat. Il a la responsabilité, avec les autres officiers, de faire rendre au syndicat son maximum d'efficacité. Il est admirablement bien placé pour être le lien indispensable entre les membres et l'Exécutif du syndicat. Aux yeux du membre ordinaire, aux yeux de tout travailleur dans l'usine, sur le chantier, au lieu du travail, le délégué de département c'est tout le syndicat. C'est lui qu'on rencontre chaque jour, c'est à lui qu'on s'adresse quand on a des difficultés, c'est à lui qu'on demande les renseignements nécessaires sur le lieu du travail ou à l'occasion du travail.

Les membres du Syndicat, aussi bien les anciens que les nouveaux, ont besoin d'être renseignés et éduqués pour devenir actifs. Ce sont les bons membres qui font les bons syndicats.

S'il s'en donne la peine, le délégué peut assez facilement élargir l'esprit des syndiqués. Il doit leur montrer que leur salaire n'est pas tout. Il fait en sorte que le travailleur soit considéré partout, au travail, par exemple, non pas comme une machine, mais comme un collaborateur intelligent; dans la société, comme un homme libre et digne qui a droit à la même considération que tous les autres membres de la société.

On l'a dit plus haut, c'est au délégué de département de surveiller l'application de la convention collective après que celle-ci a été signée par les parties intéressées:

a) Il doit d'abord voir à ce que l'employeur respecte sa signature dans tous les détails; en particulier, comme on l'a dit au début du premier chapitre, il faut que la procédure des griefs soit appliquée intégralement.

b) Il ne faut pas attendre toujours qu'un grief soit soumis pour s'en occuper. Il y a des ouvriers qui ne font pas de griefs à cause de l'ignorance de leurs privilèges.

c) Mais les travailleurs aussi doivent respecter eux-mêmes le contrat. Qui, mieux que le délégué, peut faire comprendre aux travailleurs qu'ils doivent être justes s'ils veulent que l'employeur le soit envers eux ?

Le délégué de département doit être averti d'avance des changements qui doivent se faire dans son département. Il a tout intérêt à en avertir ses hommes pour éviter les malentendus.

Par exemple, si le délégué a appris qu'on doit introduire une nouvelle machinerie et qu'en conséquence on désire engager de nouveaux hommes pour la faire fonctionner. Cela constituera peut-être un grief ou bien soulèvera la question d'ancienneté.

Le délégué de département ne doit pas conduire toute son affaire toujours seul. Il est de son devoir de faire rapport continuellement aux officiers du Syndicat. C'est ce qui permet à ces derniers de mieux remplir leur propre rôle. Cela a aussi pour effet de mettre plus d'unité dans la politique générale du Syndicat. Le délégué doit toujours être prêt à donner un coup de main à l'Exécutif. Sans lui d'ailleurs, l'Exécutif pourrait difficilement tenir le coup. Beaucoup d'injustices passeraient inaperçues. Il manquerait de lien vivant entre la tête du Syndicat et les membres. Le délégué est celui qui peut seconder efficacement tous les efforts que le Syndicat doit faire.

Le délégué de département pour les travailleurs, est un conseiller précieux en toute matière. On ira le consulter, non seulement au sujet des droits que confère la convention collective de travail, mais aussi au sujet du plan d'assurance sociale, de la loi de l'impôt sur le revenu, de la loi d'assurance-chômage, de la loi des accidents de travail, de la loi de l'habitation, de toutes sortes de difficultés légales et autres problèmes des plus variés.

Il est très important de savoir répondre à toutes les questions pour assurer sur le lieu du travail, la meilleure at-

mosphère possible. Quand tout le monde est heureux, tout va bien, les relations industrielles sont plus faciles.

Au moins, quand on ne peut répondre, il faut savoir à qui référer celui qui a besoin de renseignements.

La première chose à connaître pour un délégué de département c'est la convention collective en vigueur.

Il faut d'abord en avoir toujours une copie en main, la lire et la relire souvent... Le délégué ne peut ignorer le sens d'aucune clause, il doit devenir familier avec chaque item. Au besoin, il demandera des renseignements, des explications à l'agent d'affaires, au président, à tous ceux qui peuvent l'éclairer.

Quand c'est possible, il est bon que le comité de négociations réunisse les délégués de département pour leur expliquer la convention immédiatement après sa signature. C'est ce comité qui peut le mieux expliquer le sens exact et la portée de chaque clause. Ce sera rendre un immense service à ceux qui auront ensuite la responsabilité de faire appliquer intégralement cette convention.

Pour éviter un lot de malentendus, le délégué devra demander à son Syndicat de faire imprimer la convention pour pouvoir la distribuer à tous les membres, si la caisse syndicale permet cette dépense. C'est le meilleur moyen de s'assurer que tous les ouvriers savent ce qu'il y a dans la convention et ne font pas naître de griefs imaginaires.

Le délégué de département ne pourrait très bien remplir son rôle s'il ne connaissait pas à fond le département où il travaille.

Connaître d'abord les travailleurs:

Les noms et prénoms de chacun d'eux.

Les tempéraments, qualités et défauts.

Ce secret facilitera beaucoup le travail.

Les relations des travailleurs entre eux.

Parfois, c'est utile de savoir qui a de l'influence sur tel autre travailleur.

Les relations des travailleurs avec les contremaîtres.

Chaque travailleur est-il affecté à une opération qui lui convient ?

L'ancienneté est-elle parfaitement respectée dans chaque cas ?

Tous gagnent-ils le salaire qui leur revient ?

Quelle est la conviction syndicale de chaque membre ?

Connaître la procédure des griefs:

S'il en est un, dans le Syndicat, qui doit savoir comment procéder exactement pour régler un grief, c'est bien le délégué de département. C'est sa fonction principale.

Il ne peut donc ignorer aucun secret de la procédure de griefs, ni l'article de la convention collective de travail qui y pourvoit, ni les coutumes établies dans l'entreprise, ni les prescriptions de la loi sur ce sujet.

Connaître le rôle de chacun dans le règlement des griefs:

Son rôle à lui.

Celui du contremaître.

Celui du surintendant.

Celui de l'autorité supérieure de la compagnie.

Celui de l'employé concerné.

Celui de l'agent d'affaires du Syndicat.

Connaître les étapes à suivre:

La rencontre avec le contremaître, puis le surintendant.

La soumission du grief au Comité de Griefs.

La demande d'un conciliateur.

La formation d'un tribunal d'arbitrage.

Ou autres étapes intermédiaires, selon le cas.

Connaître aussi le temps alloué:

Pour franchir chaque étape et ne pas laisser traîner les problèmes...

Le Syndicat finit, à la longue, par adopter une ligne de conduite générale qui inspire toute son action. Le délégué de département doit en tenir compte pour bien remplir le mandat qu'on lui a confié.

Les affiliations:

En s'affiliant librement à un corps supérieur, le Syndicat accepte de se conformer aux positions prises par ces organismes.

Le délégué doit connaître toutes les affiliations de son Syndicat aux corps supérieurs.

Il lui faut d'abord comprendre la nécessité de ces affiliations pour en convaincre les simples membres.

Pour rendre plus de services, toujours plus de services aux travailleurs, le délégué de département a besoin de connaître certaines lois ouvrières.

Connaître les principales lois ouvrières:

Loi des Syndicats Professionnels.

Loi de la Convention Collective.

Loi des Relations Ouvrières.

Loi des Différends Ouvriers.

Savoir comment procéder dans les cas de:

Accident du travail.

Chômage.

Impôt sur le revenu.

Allocations familiales, etc., etc.

Service de placement:

Connaître les services des gouvernements et aussi ceux qu'offre peut-être le Syndicat à cette occasion.

Connaître les plans de sécurité sociale:

L'importance grandissante de la sécurité sociale pour les travailleurs doit retenir l'attention du délégué de département.

Y a-t-il des plans de sécurité sociale dans l'entreprise, dont peuvent bénéficier les membres ?

Plans installés par l'employeur avec ou sans la contribution des employés; plans négociés par le Syndicat. . .

Quels sont les avantages de ces plans ?

Qu'est-ce que cela coûte aux employés.

Les plans couvrent-ils tous les membres d'une famille ?

Les travailleurs savent-ils comment bénéficier de ces plans, en cas de maladie, d'accident, ou de mort ?

Plans d'assurance-vie, d'assurance accident-maladie, compensation de salaires, etc.

Les travailleurs jouissent-ils d'un plan de pension de retraite ?

Pour quel montant mensuel et à partir de quel âge ?

Voilà, il me semble, les principales fonctions du délégué de département. On peut dire qu'il est un élément important dans les structures d'autorité d'entreprises modernes. Par ses efforts, il assure le respect de la convention collective, il contribue à la reconnaissance des droits de la personne humaine des travailleurs. Nous devons rendre hommage à ce pilier du syndicalisme qui joue un rôle obscur, mais indispensable, au progrès du syndicalisme et de la promotion ouvrière.

Contacts et conflits entre contremaître et délégué d'atelier

F. D. BARRETT

Lorsque l'on parle de contacts entre contremaître et délégué d'atelier, la question de la procédure de grief est la première chose qui vient à l'esprit. Dans de nombreux cas, sinon dans la plupart, le contremaître et le délégué d'atelier n'entrent en rapport qu'à l'occasion de griefs. Cependant, une fois la liaison établie, leurs rapports peuvent s'orienter dans différentes directions. Ils peuvent être pleins de suspicion et d'hostilité, devenir conventionnels, froids et distants, ou ils peuvent s'épanouir dans une atmosphère de confiance et de respect mutuel.

La possibilité que le contremaître et le délégué entrent en rapport sur des sujets autres que les griefs conventionnels et contractuels constitue un des aspects les plus intéressants du problème. Ils peuvent prendre l'habitude de se consulter pour trouver ensemble une solution aux problèmes posés par les plaintes portant sur des points non prévus dans le contrat. Ils peuvent aussi se consulter pour trouver le moyen d'aider un ouvrier qui est trop souvent en retard, trop souvent absent ou dont la qualité du travail laisse à désirer. En pratique, on peut constater que de bons rapports existent entre contremaître et délégué d'atelier lorsqu'il y a échange de vue aussi bien sur les questions non-contractuelles que sur les questions contractuelles.

Le fait que contremaître et délégué d'atelier puissent prendre contact sur des questions non contractuelles pose des problèmes qui présentent un grand intérêt du point de vue pratique. La question suivante est une des premières qui vient à l'esprit: la direction et le syndicat doivent-ils encourager ou décourager cet élargissement du cadre des

relations entre contremaître et délégué ? A cette question de politique générale se rattachent de nombreuses autres questions beaucoup plus précieuses; par exemple: dans quelle circonstance les relations entre contremaître et délégué sont-elles susceptibles de dépasser les limites du contrat et de s'étendre à d'autres points ? Dans la vie de l'atelier, combien peut-il se présenter de problèmes non prévus dans le contrat par rapport aux problèmes couverts par le contrat ? Enfin, si ces problèmes doivent être réglés par des consultations entre le contremaître et le délégué, quelles connaissances et qualités ces derniers doivent-ils posséder pour mener à bonne fin l'étude de ces problèmes non-contractuels. Ces questions, qui paraissent simples à première vue, deviennent extrêmement complexes dès qu'on les étudie de plus près.

Puisque la question des relations entre contremaître et délégué d'atelier se présente sous deux aspects, que nous pouvons appeler contacts contractuels et contacts non-contractuels, nous allons étudier les contacts contractuels, c'est-à-dire ceux qui ont trait au règlement des griefs, car ils présentent une plus grande importance.

CONTACTS CONTRACTUELS

ETENDUE ET IMPORTANCE

La procédure de grief occupe une place primordiale dans les relations ouvrières; on a très souvent dit qu'elle est la « clef de voûte » du contrat. On attache une telle importance à la procédure de grief parce qu'elle permet d'établir un système de jurisprudence industrielle. Un système de procédure légale est observé pour traiter certains des problèmes importants qui se posent dans la vie de l'atelier. Dans ce système de jurisprudence industrielle, le délégué peut être considéré comme un genre d'avocat ayant mission de protéger les droits constitutionnels de ses collègues, tels que ces droits sont définis dans le contrat. Dans le même ordre d'idée, le contremaître peut être considéré comme représentant, dans l'atelier, le *gouvernement* de l'entreprise, c'est-à-dire, la direction.

En une année, au Canada, des milliers et même des millions de contacts de ce genre se produisent entre délégués et contremaîtres, mettant chaque fois en branle ce système de jurisprudence industrielle. Des milliers de contremaîtres et de délégués ainsi que des centaines de milliers de travailleurs sont intéressés par ces contacts. C'est en raison de sa gigantesque étendue, de son rôle dans le système de jurisprudence industrielle, de son intervention incessante dans le cours d'une année, que la procédure de grief est considérée comme la clef de voûte des relations ouvrières dans la société industrielle moderne.

Dans l'industrie, les griefs contractuels peuvent se grouper en un nombre de catégories assez restreint. Ceci est la conséquence directe du fait que la convention collective proprement dite ne couvre habituellement que certains points excessivement importants, mais limités en nombre.

Le genre de sujets couverts par les griefs contractuels est bien connu et il serait utile de les énumérer, si ce n'est pour permettre des comparaisons entre industries et entre entreprises et, par la suite, montrer l'étendue des problèmes humains dans l'industrie qui ne sont pas couverts par les conventions collectives. Donc, en quelques mots, les principales catégories de griefs contractuels ont trait aux questions d'ancienneté, de volume de travail, de tarifs, de classification des tâches et de discipline. Toutes ces questions se rattachent à des problèmes de première importance pour l'ouvrier, à savoir: revenu et sécurité économique. Si l'on veut poursuivre cette étude plus avant et examiner la procédure de grief beaucoup plus en détail, il faut analyser les variations entre industries, entre entreprises et entre différentes sections d'une même entreprise.

DIFFERENCES ENTRE INDUSTRIES

Lorsque l'on étudie les griefs dans les différentes industries, on s'aperçoit immédiatement que la *fréquence* des griefs varie considérablement avec chaque industrie. On s'aperçoit également que les *types* de griefs ont tendance à varier d'une industrie à l'autre. Dans l'industrie

du pétrole, par exemple, les griefs concernant le débauchage sont beaucoup moins fréquents que dans l'industrie de l'automobile. Ceci est dû au fait que le travail dans l'industrie du pétrole n'est pas sujet aux fluctuations saisonnières qui existent dans l'industrie de l'automobile. En comparaison, le nombre total de griefs dans l'industrie du pétrole est moindre que dans celle de l'automobile. Là encore, c'est parce que l'industrie du pétrole est basée sur des procédés de production qui permettent une stabilité exceptionnelle dans l'organisation du travail et dans les tâches assignées aux ouvriers. Par contre, dans l'industrie de l'automobile, les tâches sont constamment créées, modifiées, etc. Ce changement constant et fréquent des tâches assignées et de l'organisation de la production crée un grand nombre des problèmes humains.

Si l'on examine alors les contacts entre contremaître et délégué d'atelier dans ces deux industries, on peut constater qu'ils sont plus nombreux dans un cas que dans l'autre. De plus, les griefs étudiés au cours de ces contacts seraient plutôt de nature différente. Comme on peut s'en faire une idée d'après les deux exemples mentionnés, les différences entre industries sont nombreuses et compliquées. On pourrait faire de nombreuses autres comparaisons qui ne feraient que souligner le fait important qu'il est difficile de trop généraliser au sujet des contacts qui se produisent entre contremaître et délégué à l'occasion de griefs. Ces comparaisons feraient ressortir nettement le fait que la fréquence et la nature de ces contacts varient considérablement d'une industrie à l'autre.

DIFFERENCES ENTRE ENTREPRISES

Descendant d'un échelon dans notre analyse, on peut essayer de faire une comparaison entre deux entreprises d'une même industrie. Dans une même industrie les griefs sont parfois dix fois plus nombreux dans une entreprise que dans une autre. En outre, il existe aussi des entreprises où la plupart des contremaîtres et des délégués sont en bons termes, et des entreprises où les conflits et les antagonismes sont violents et acharnés. Ces différences ne

résultent pas de questions tangibles comme les méthodes de production ou le régime économique du marché car, sur ces points là, toutes les entreprises d'une même industrie se trouvent à peu près dans la même situation. La source de ces différences est de nature plus tangible. Elles sont le résultat de politiques de relations ouvrières différentes, de méthodes de direction et d'administration différentes, de différences d'attitude de la part des dirigeants syndicaux, de conflits, de personnalités entre les hommes clés qui s'affrontent de part et d'autres.

Si, dans une entreprise, les relations entre les ouvriers et la direction sont empreintes d'hostilités, de désaccords, de manques de confiance et de conflits violents, les contacts et les relations entre contremaître et délégué auront tendance à être de même nature. Il devient difficile, mais non impossible, pour le contremaître et le délégué d'établir entre eux des rapports qui ne sont pas influencés par leur opinion personnelle sur le syndicat, d'une part, et la direction de l'entreprise, d'autre part. Le contremaître aura tendance à considérer le délégué non pas comme un individu mais comme un membre du syndicat. Il sera enclin à lui attribuer certaines des intentions et attitudes qu'il attribue au syndicat et à ses dirigeants. De son côté, le délégué sera enclin à attribuer au contremaître les attitudes et intentions qu'il attribue à la haute direction de l'entreprise. Le contremaître et le délégué ont des obligations psychologiques vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils occupent un poste responsable. Ils sont fortement influencés par les opinions, les attitudes et les relations de leur entourage. Enfin, leurs organisations respectives s'attendent à ce qu'ils agissent d'une certaine façon l'un vis-à-vis de l'autre, et ceci influe sur la façon dont ils se comportent.

Si les relations entre les ouvriers et la direction d'une entreprise sont caractérisées jusqu'à un certain point par une bonne entente résultant d'une confiance mutuelle, les relations entre contremaître et délégué seront également influencées dans cette direction. La logique de cet argument a déjà été exposée tout à l'heure en étudiant le cas où

il y a conflit, antagonisme et manque de confiance. Il résulte de tout ceci que les relations entre contremaître et délégué auront une plus grande chance de s'étendre en dehors des limites légales du contrat dans une atmosphère où les relations entre le syndicat et la direction sont harmonieuses.

DIFFERENCES ENTRE SECTIONS D'UNE MEME ENTREPRISE

Quelle que soit la nature des relations entre le syndicat et la direction, il faut reconnaître que le contremaître et le délégué sont rarement, sauf dans des cas exceptionnels, entièrement sous l'influence de forces supérieures. Il arrive que les relations entre contremaître et délégué dans une section de l'entreprise soient relativement bonnes, même si l'ensemble des relations ouvrières au niveau de la direction et dans les autres sections sont tout à fait l'opposé. Il arrive aussi que dans une même entreprise peu de griefs soient présentés dans une certaine section, tandis que dans une autre section les griefs contractuels sont extrêmement fréquents. L'attitude, la compétence et la personnalité du contremaître et du délégué comptent parmi les plus importants facteurs qui régissent ces variations dans l'entreprise.

LE PROBLEME D'AUTORITE

L'introduction du syndicat et du délégué change le rôle du contremaître dans l'atelier, et il peut éprouver certaines difficultés à s'y habituer. Le délégué est chargé de surveiller l'observation du contrat et il doit protester lorsque le contremaître n'exerce pas son autorité conformément aux dispositions du contrat. Sur le plan émotif, le contremaître doit s'habituer à ce fait nouveau. De plus, au lieu d'une simple relation entre deux personnes, contremaître et ouvrier, le contremaître se trouve maintenant impliqué dans une relation plus complexe que l'on peut comparer à un triangle, dont lui-même, l'ouvrier et le délégué constituent les trois sommets. Le contremaître peut s'être habitué même s'il ne les a pas acceptés avec plaisir,

aux changements apportés par ses supérieurs à la *structure* de son autorité. Il a constaté qu'il peut de moins en moins prendre des décisions définitives sans obtenir au préalable l'avis d'autres groupes directeurs ou d'autres personnes plus haut placées que lui. Cependant, il convient de noter que le syndicat affecte son autorité d'une toute autre manière, car le syndicat exerce une surveillance sur l'*exercice même* de l'autorité du contremaître.

Différents facteurs influent sur les relations ouvrières à tous les niveaux — tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'atelier — et sont à la source de la bonne entente ou du conflit. L'opinion de la direction et du syndicat sur le rôle respectif qu'ils ont à jouer dans l'entreprise constitue un des facteurs les plus importants dans ce domaine. Cette question de l'« autorité de l'entreprise » semble être une des « pierres de touche » du problème fondamental du conflit et de la coopération. Pour les ouvriers et la direction, ce problème revêt une forme qui n'est pas simplement logique ou technique. Les sentiments profonds des individus, leurs croyances fondamentales, leurs idées personnelles interviennent ici.

La terminologie employée en discutant ce problème montre qu'il n'est pas de nature simplement technique ou administrative. Les termes « prérogatives de la direction », « responsabilités de la direction », « démocratie industrielle », et « droits des travailleurs » traduisent des sentiments, des convictions, et des principes moraux. L'opinion fondamentale de la direction et du syndicat sur la place qui revient à chacun dans l'entreprise est importante lorsque l'on considère les contacts entre contremaître et délégué, car elle inspire les relations entre le syndicat et la direction de l'entreprise qui, à leur tour, viennent influencer sur les relations entre le contremaître et le délégué d'atelier. Le rôle de ces opinions et attitudes dans les relations entre le syndicat et la direction a fait l'objet de recherches dans une étude récente de la National Planning Association aux Etats-Unis.

En 1947, sous la présidence de Clinton Golden, un des plus anciens dirigeants du mouvement ouvrier américain,

la National Planning Association a institué un comité pour l'étude des causes de la paix industrielle (Committee on the Causes of Industrial Peace); ce comité a été chargé d'effectuer des recherches sur les conditions nécessaires à la bonne entente dans les industries. Pendant six ans, d'éminents hommes d'étude américains ont effectué des recherches et ont étudié attentivement un grand nombre de cas de relations ouvrières considérés par les administrateurs, les hommes d'étude et les dirigeants ouvriers comme des modèles de relations saines et florissantes, tant du point de vue de la direction que des ouvriers.

Le rapport final de cette enquête¹, publié en 1953, contient un chapitre consacré aux opinions et attitudes de la direction envers le syndicat et aux opinions et attitudes du syndicat envers la direction. L'auteur de ce chapitre, le professeur Douglas McGregor, du Massachusetts Institute of Technology, déclare que l'étude de tous les cas examinés pendant les six années de recherches a permis de dégager certaines attitudes et opinions communes à toutes ces bonnes relations. Au risque de déformer les conclusions du Professeur McGregor en les simplifiant à l'extrême, on peut les résumer comme suit:

Premièrement, la direction est non seulement prête à accepter ou reconnaître le syndicat, mais elle considère aussi qu'il y a des avantages certains à négocier avec un syndicat fort et bien discipliné; elle va même jusqu'à encourager les ouvriers à adhérer et donner leur appui au syndicat. Deuxièmement, la direction accepte le fait que les syndicats sont des organisations à caractère non seulement économique mais aussi politique, car les dirigeants ont besoin de l'appui de leurs membres. Troisièmement, la direction a l'habitude de confier aux représentants syndicaux la responsabilité des bonnes relations humaines dans l'entreprise. Quatrièmement, la direction considère les employés comme des êtres humains, notamment elle tient compte en pratique de la nécessité de respecter la dignité et la valeur de l'individu dans l'entreprise.

(1) *Fundamentals of Labor Peace — A Final Report*, National Planning Association, Washington, D.C.

Du côté des ouvriers, l'enquête a relevé des opinions et attitudes complémentaires. Les dirigeants syndicaux estiment que le syndicat n'est pas un *organisme de protestation*, mais qu'il n'est pas non plus l'*associé de la direction*; ils estiment que la fonction principale du syndicat est de *surveiller* ou de *modérer* les actes de la direction. Dans les cas étudiés, les syndicats ont reconnu que c'est à la direction de l'entreprise qu'il incombe de diriger celle-ci efficacement, sur une base lucrative, et ils ont donné leur appui. Voici un extrait du rapport du professeur McGregor:

« Les études que nous avons effectuées ont clairement montré que les syndicats en question s'intéressaient au bien-être économique des compagnies. Cependant, leur acceptation de la nécessité d'une exploitation lucrative n'est pas vaguement liée à leur foi dans le système de l'entreprise privée. Les syndicats semblent avoir adopté une attitude très réaliste; ils reconnaissent le fait que leur intérêt en tant qu'institution, et l'intérêt de leurs membres exigent que l'entreprise réalise des bénéfices... »

En résumé, l'étude de la National Planning Association montre que la direction et le syndicat partagent des idées compatibles concernant les devoirs de chacun, que la confiance et le respect mutuel existent, et que la direction exerce son autorité administrative quotidienne en respectant la sensibilité et la dignité des employés. Dans une telle ambiance, le contremaître et le délégué subissent une influence qui se prête mieux aux relations amicales et à la bonne coopération, dégagées de toutes chicaneries juridiques et de toute animosité.

Rien n'étant parfait dans ce bas monde, l'interprétation des dispositions d'un contrat en vue de leur application à des cas déterminés ainsi que les erreurs d'administration donneront néanmoins encore naissance à des griefs, même si les relations sont excellentes. Il semble évident que le contremaître et le délégué seront plus disposés à aborder systématiquement le règlement des griefs, à pren-

dre contact plus spontanément et à discuter plus facilement lorsqu'ils se trouvent dans une atmosphère de relations humaines organisées, libres de préjugés et d'antagonismes enracinés.

PROBLEMES NON-CONTRACTUELS

REGLEMENTATION ET RELATIONS OUVRIERES

La négociation des griefs sous forme d'opération quasi-judiciaire invite les intéressés à observer scrupuleusement la lettre du règlement; cette manière de procéder peut exercer une attirance certaine sur la direction et le syndicat parce qu'elle permet de résoudre des problèmes humains d'une manière logique et en se basant sur les faits. La direction et le syndicat peuvent succomber à la forte tentation de placer tous leurs oeufs dans le même panier, c'est-à-dire à la tentation d'adopter un système étroit de jurisprudence et de réglementation industrielle, particulièrement lorsque les avantages du système ont déjà été si évidents. Par conséquent, la haute direction de l'entreprise, le syndicat, les contremaîtres et les délégués d'atelier ont fortement tendance à considérer que seuls les griefs légitimement prévus dans le contrat sont de « vrais griefs ». Lorsque les ouvriers sont mécontents sur d'autres points, on peut facilement régler la question en déclarant qu'il s'agit de « griefs illégitimes », de « plaintes », de « griefs imaginaires » ou de « rouspétances ».

L'enquête de la National Planning Association a permis de dégager un fait précis en ce qui concerne les relations fondamentales ouvriers-direction. Dans tous les cas étudiés on a constaté que le syndicat et la direction considèrent que les griefs ne sont pas de simples problèmes qu'il suffit simplement de résoudre en appliquant le règlement. On s'efforce de trouver les raisons profondes des griefs importants afin de trouver les remèdes qui permettront d'éviter que de nouveaux griefs soient présentés par la suite. L'extrait ci-après du rapport final² de la NPA per-

(2) FREDERICK H. HARBISON et JOHN R. COLEMAN, *Fundamentals of Labor Peace — A Final Report*, National Planning Association, Washington, D.C., 1953, pages 84-85.

met de donner une idée de l'état d'esprit de la direction et du syndicat dans les cas étudiés:

« Dans presque tous les cas, la direction et le syndicat s'intéressaient surtout à trouver la solution de problèmes déterminés plutôt qu'à définir les droits et prérogatives de chacun. Les deux parties semblaient vouloir éviter de parler du « droit de la direction de faire ceci » ou « du pouvoir du syndicat de faire cela »; au contraire, les deux parties disaient: « Voici un problème, que faut-il faire pour le résoudre ? Il n'était pas question d'observer strictement les règlements pour trouver une solution aux différends et aux griefs. »

Considérons maintenant pendant quelques instants les problèmes humains dans l'industrie qui sont en dehors des limites du contrat et de la procédure de griefs contractuels, puis nous nous demanderons s'ils peuvent intéresser la direction et le syndicat et, dans l'affirmative, s'ils peuvent faire l'objet de contacts entre contremaître et délégué.

BESOINS ET DESIRS DE L'OUVRIER

Commençons par considérer les besoins de l'ouvrier simplement en tant qu'être humain que le hasard a fait membre d'une entreprise industrielle. Ce sont ces besoins qui l'obligent à formuler certaines demandes auprès de l'entreprise. Si l'entreprise ne peut pas, ou ne veut pas, répondre à ces exigences, l'ouvrier devient mécontent, et c'est ce mécontentement qui peut déclencher la nécessité pour le délégué de prendre contact avec le contremaître.

En étudiant les demandes de l'ouvrier, il faut admettre qu'elles ne sont pas uniquement, ou même partiellement, le résultat de calculs logiques ou rationnels de la part de celui-ci. Elles ont une origine beaucoup plus profonde et beaucoup plus fondamentale. Elles proviennent du fond de la nature de l'ouvrier en tant qu'être humain,

en tant qu'entité biologique qui a besoin de certains biens et services matériels, en tant qu'entité psychologique qui a besoin de certaines satisfactions personnelles et psychologiques, et en tant qu'être pourvu de l'esprit, qui a des besoins d'ordre spirituel. Ce sont ces demandes qui ont leur origine dans la nature humaine, qu'il nous faut considérer: elles sont impératives, elles ne résultent pas d'un choix personnel de l'ouvrier mais elles sont commandées par de puissantes forces innées.

Certains des besoins de l'ouvrier en tant qu'être humain sont couverts par les dispositions du contrat, mais d'autres ne le sont pas. Les clauses relatives aux salaires, aux heures de travail, aux promotions, aux débauchages, aux vacances et aux pensions ne font que satisfaire dans les grandes lignes les besoins de l'ouvrier en matière de revenu, de sécurité et de loisirs. Par conséquent, les procédures prévues dans la clause de griefs ont essentiellement pour but de régler les mécontentements de l'ouvrier relatifs à des questions de salaire, de promotion, de déclassement, de congédiement et aux mesures disciplinaires qui affectent son revenu et sa sécurité. Bien que tout le monde reconnaisse l'importance primordiale de ces besoins et exigences fondamentales pour l'ouvrier, ainsi que la force qui les dirige et leur caractère obligatoire, on a trop facilement tendance à oublier que l'ouvrier a également d'autres besoins qui ne peuvent pas être satisfaits de manière tangible par le salaire, les heures de travail, les vacances, etc.

Il faut donc considérer ces besoins et problèmes d'ordre non matériel pour parvenir aux sources des problèmes qui peuvent donner lieu à des contacts entre contremaître et délégué. Au fur et à mesure que le revenu national a augmenté au cours des cent dernières années, entraînant une augmentation des salaires réels, au fur et à mesure que l'assurance-chômage, que les pensions de vieillesse, sont venues atténuer — même si ce n'est que partiellement — le problème de l'insécurité, et au fur et à mesure que les syndicats ont introduit dans la vie de l'atelier ce que Slichter, économiste à Harvard appelle « un système de jurisprudence et de droits civils industriels », les autres be-

soins non économiques de l'ouvrier ont relativement gagné en importance. Il serait ridicule de dire que les problèmes économiques et de sécurité de l'ouvrier dans la société industrielle moderne sont même partiellement résolus, mais il faudrait être aveugle pour déclarer que ces problèmes *sont les seuls*. Au fur et à mesure que les problèmes de revenu et de sécurité seront progressivement résolus, les demandes en vue de la satisfaction des besoins non-économiques prendront vraisemblablement beaucoup plus d'importance. En fait, cette évolution est une des plus importantes dans l'ordre économique et social moderne.

L'Université de Harvard a commencé des études de psychologie ouvrière en 1927, et ces études sont maintenant réputées dans le monde entier. Au cours des 28 dernières années, ce genre de recherches s'est développé dans divers types d'entreprises et s'est orienté dans de nombreuses directions. Le personnel directeur et les dirigeants ouvriers ont maintenant acquis de meilleures idées, sinon de nouvelles idées, sur l'importance des besoins de l'ouvrier dans son travail, et sur la manière suivant laquelle ces besoins sont satisfaits ou non par le milieu humain et technique de l'organisation qui l'entoure pendant qu'il travaille. Les besoins, les aspirations, les désirs et frustrations de l'homme sont très nombreux et ne sont pas tous couverts par les clauses du contrat. L'ouvrier, le délégué et le contremaître ne laissent pas une partie de leur personnalité derrière eux à la maison lorsqu'ils partent travailler le matin. Lorsqu'ils entrent dans l'atelier, ils ne se transforment pas brusquement en « homme économique » ou « homme d'organisation ». Pendant toute la journée de travail, ils restent pourvus de tous les mobiles et sentiments qui en font des êtres humains.

Les besoins et aspirations qui contrôlent le comportement de l'individu et ses réactions émotives dans l'entreprise industrielle comprennent entre autres: son désir de voir respecter son rang, de recevoir la considération qu'il mérite, de voir respecter sa dignité, sa liberté de parler, son libre-arbitre et son besoin de participer à l'action commune. Dans la vie de l'atelier, ces besoins sont satisfaits

ou non à l'occasion d'événements, d'activités, de relations et d'arrangements concrets. On peut les déterminer très en détail. Il s'agit de questions concrètes et spécifiques et elles doivent être traitées comme telles. Il ne s'agit pas de vagues abstractions; elles font partie des opérations qui se déroulent dans la vie de l'atelier et existent sur le même plan que les actions physiques, ou que les matériaux et machines par exemple. Il faut en faire une étude pratique et analytique.

LA VIE DE L'ATELIER

La vie de l'atelier, où l'ouvrier cherche à exprimer ses besoins en tant qu'être humain, se caractérise à la fois par une dynamique et une structure. Elle est dynamique parce qu'elle comporte un système de mouvements, de changements et d'activités. Les gens travaillent, se déplacent, **parlent, agissent.** Elle possède aussi une structure parce que chaque tâche est reliée à toutes les autres non seulement sur le plan financier, mais aussi au point de vue du prestige et du rang. Elle possède une structure parce qu'il y a des rapports précis entre ceux qui donnent des ordres et ceux qui les reçoivent. Elle possède une **structure parce que l'équipement est installé à des endroits déterminés** et les postes de travail sont prévus de manière précise. Elle possède aussi une **structure sur le plan des règles de discipline, des procédures du personnel, du mécanisme des griefs, des méthodes et des techniques de production.** Dans l'atelier, il existe des formes bien déterminées de relations humaines, d'associations, de contacts sur le plan social et sur le plan du travail. La dynamique et la structure sont toutes deux extraordinairement complexes. De plus, pour compliquer encore les choses, la structure varie constamment. En un sens, chaque atelier présente un caractère unique, il diffère de tous les autres, tout comme chaque individu dans chaque atelier présente un caractère unique qui diffère de celui des autres.

Il faut reconnaître que les problèmes humains dans la vie de l'atelier sont pratiquement impossibles à classer, en raison de leur étendue et de leur variété, car les rap-

ports entre les êtres humains (eux-mêmes très complexes) et la vie de l'atelier (très complexe elle aussi) sont d'une extrême complexité et les éléments humains, physiques et juridiques s'y enchevêtrent sans limites. Ce qui est plus important peut-être, c'est que le contremaître et le délégué acceptent le fait que les problèmes sont complexes. La procédure de griefs et ses mécanismes juridiques ne peuvent en prévoir qu'une partie.

Au point de vue psychologique et social, une des plus importantes sources de problèmes dans l'atelier repose sur les rapports entre le contremaître et l'ouvrier, et plus spécialement sur le jeu des activités, des contacts et des sentiments entre ces deux individus. Essentiellement, ces problèmes ont trait à la manière suivant laquelle l'autorité est exercée et aux réactions de l'ouvrier devant cette autorité. Les nombreuses recherches déjà effectuées sur les rapports entre contremaître et ouvrier nous permettent de distinguer clairement certains points caractéristiques. L'exercice de l'autorité peut heurter certains besoins humains importants de l'ouvrier. En voici quelques exemples:

- 1) le contremaître humilie et embarrasse l'employé en le critiquant devant ses collègues;
- 2) les ordres sont donnés avec arrogance et sans explication ou discussion sur le motif;
- 3) le contremaître rebute les ouvriers qui veulent présenter des suggestions ou tout au moins ne les encourage pas à en faire;
- 4) le contremaître exerce une surveillance trop étroite en spécifiant trop en détail comment l'ouvrier doit accomplir son travail;
- 5) le contremaître vérifie trop fréquemment le travail de l'employé.

D'une façon ou d'une autre, toutes ces activités portent atteintes à l'amour-propre, à la dignité, au désir de

participation et aux besoins raisonnables d'autonomie et d'initiative de l'ouvrier. Lorsque le nombre de griefs est anormalement élevé dans un atelier, et lorsqu'il y a des mécontentements, on a souvent pu constater que cette anomalie est le résultat d'un mauvais exercice de l'autorité. Généralement, les employés ne réagissent pas contre l'autorité du contremaître, qu'ils considèrent habituellement comme une autorité légitime. Ils réagissent contre la *manière* suivant laquelle cette autorité est exercée.

Le fait qu'une grande partie des problèmes humains dans une entreprise résultent de la surveillance exercée par le contremaître pose des problèmes particuliers au point de vue des relations entre le contremaître et le délégué. Comment le délégué peut-il aller trouver le contremaître pour lui parler d'un problème lorsque cette action se traduit en fait par une critique du contremaître, critique que le délégué n'a pas le droit de faire en vertu du contrat ? Quelles seront les réactions émotives du contremaître devant cette critique implicite de la part du délégué ? N'est-il pas en droit de penser que son supérieur immédiat ou la direction du personnel est à l'origine de cette critique ?

Tout d'abord, il nous faut reconnaître que la surveillance ne doit pas nécessairement être qualifiée de bonne ou mauvaise, elle peut être de qualité moyenne. Deuxièmement, il faut également reconnaître que même le meilleur surveillant sait très bien qu'il peut causer des problèmes humains. Il accepte le fait qu'il est faillible et qu'il est humainement impossible, à lui ou à d'autres, d'être constamment, parfaitement au courant du développement des sentiments des individus et des groupes dans la vie de l'atelier. Il peut même se rendre compte que son rôle et sa position particulière dans l'atelier, d'une part ne lui permettent pas de toujours se placer du point de vue de l'ouvrier pour juger une situation et, d'autre part, permettent difficilement aux employés de se confier à lui, simplement parce qu'il est un surveillant. Théoriquement, il peut se rendre compte de cette situation dans ses relations avec les ouvriers et, en pareil cas il peut s'apercevoir que

le délégué est en mesure de l'aider. Le délégué, étant un ouvrier, peut voir et prévoir plus facilement les problèmes des ouvriers. De plus, les employés peuvent être très heureux d'utiliser cette procédure indirecte et de faire transmettre leurs doléances par le délégué au contremaître.

Ce genre de relations entre contremaître et délégué peut sembler tout à fait idéaliste et être considéré comme une utopie. Cependant, de telles relations existent parfois, il s'agit donc d'une possibilité pratique. Il est évident que pour y parvenir, il faut non seulement de bonnes intentions, mais il faut pouvoir aussi a) connaître le rôle des problèmes psychologiques et sociaux dans la vie de l'atelier, b) être capable d'analyser et résoudre convenablement ces problèmes.

UN EXEMPLE DE MEDIATION

Voici un exemple qui peut servir à montrer la nature de certains des problèmes de la vie de l'atelier que l'on ne peut résoudre par des moyens juridiques, et qui peut montrer comment le triangle contremaître, délégué, ouvrier peut fonctionner avec succès lorsqu'il existe de bonnes relations entre le contremaître et le délégué.

Un chauffeur de camion arrivait régulièrement en retard depuis un certain temps, à tel point qu'il semblait devoir se faire congédier. Les rapports entre le contremaître et le chauffeur étaient devenus si tendus que tout échange de vue entre les deux hommes était devenu pratiquement impossible. Le délégué, ayant remarqué depuis plusieurs semaines aussi bien les heures tardives d'arrivée du chauffeur que la situation tendue avec le contremaître, entreprit de bavarder avec le chauffeur. Le délégué écouta la version du chauffeur sans lui donner tort ou raison et sans lui donner aucun avis ou conseil. Le délégué savait d'ailleurs qu'il avait affaire à un homme timide et emprunté et régla son attitude en conséquence.

Un jour, environ un mois auparavant, le chauffeur attendait près de son camion en cours de déchargement au

terminus. Près de lui se tenait un groupe de débardeurs qu'il connaissait très bien. Le contremaître vint le trouver et lui reprocha ouvertement et violemment d'avoir fumé une cigarette quelques minutes auparavant, en violation formelle des règlements de protection contre l'incendie. Il fut averti vertement de ne pas recommencer, puis le contremaître s'éloigna, très en colère. Le chauffeur déclara au délégué qu'il était mécontent, outragé, indigné et profondément blessé car, non seulement il n'avait pas fumé mais, comme tout le monde le savait, il était une des personnes les plus consciencieuses du terminus au sujet de toutes les questions ayant trait à la sécurité. Ce qui l'avait blessé encore plus, dit-il, c'est que d'une part, le contremaître et lui étaient bons amis et que, d'autre part, le groupe de débardeurs avait assisté à toute la scène. Le délégué pouvait s'imaginer combien le chauffeur avait pu être indigné et vexé par toute cette scène, surtout que cet homme était de nature sensible et timide. Le chauffeur lui expliqua qu'il était devenu extrêmement dégoûté par son travail à la suite de cette affaire, qu'il avait perdu tout intérêt et que, depuis, il arrivait en retard le matin. Lorsqu'il arrivait en retard, le contremaître ne lui faisait pas directement des remontrances mais lui lançait des plaisanteries, au lieu de lui parler comme aux autres hommes. De plus, le contremaître lui donnait maintenant les plus mauvais travaux et l'obligeait à faire des heures supplémentaires. A son avis, il était évident que le contremaître l'avait « pris en grippe » et, par conséquent, il lui importait peu de continuer à travailler pour la compagnie dans ces circonstances. Il expliqua également qu'il n'avait pas essayé d'arriver à l'heure la dernière semaine, qu'il lui importait peu d'être congédié car il serait bien content de quitter la compagnie.

Après avoir écouté la version du chauffeur, le délégué alla trouver le contremaître. Sans protester ou se plaindre, il écouta la version du contremaître. Voici l'histoire telle que racontée par le contremaître.

Un jour, un mois auparavant, le directeur du terminus vint le trouver très en colère pour lui dire qu'il avait vu

ce chauffeur fumer dans le termius. Le directeur était furieux; il lui rappela qu'il avait encore spécifié juste quelques jours auparavant qu'il était strictement défendu de fumer, que le contremaître semblait n'avoir rien fait pour faire observer les consignes de sécurité, ou bien qu'il était incapable de faire respecter la discipline parmi ses hommes. Le contremaître, se rappelant qu'il avait déjà une fois donné des ordres formels pour interdire de fumer, et vexé par les remontrances sévères qui venaient de lui être adressées, sortit immédiatement de son bureau, alla trouver le chauffeur et, à son tour, lui adressa de sévères remontrances.

Quelques jours après, il remarqua que le chauffeur arrivait en retard. Se sentant un peu coupable d'avoir parlé en termes trop vifs au chauffeur au sujet de l'interdiction de fumer, et se souvenant, maintenant sa colère passée, que ce chauffeur avait un genre de complexe d'infériorité, il essaya de traiter cette question du retard par des plaisanteries plutôt que par des remontrances. Cependant, le chauffeur continuait d'arriver en retard et il n'arrivait pas à comprendre pourquoi ce bon employé avait brusquement changé d'attitude, violait les consignes de sécurité et arrivait en retard. Se rappelant que le chauffeur avait toujours essayé de faire des heures supplémentaires, il lui confia le plus souvent possible des travaux offrant cette possibilité. A ce moment, ses rapports avec le chauffeur étaient déjà devenus très tendus et il ne discuta pas avec lui cette question d'heures supplémentaires. Sachant que le chauffeur s'était trouvé dans des difficultés financières récemment, le contremaître attribua l'attitude du chauffeur et son comportement pendant le travail à des soucis financiers. Il expliqua au délégué que, malgré cela, le chauffeur arrivait en retard de plus en plus souvent. Il ajouta qu'on lui avait rapporté, la veille même, que le chauffeur déclarait à qui voulait l'entendre qu'il allait quitter la compagnie parce qu'il ne pouvait plus supporter le contremaître. Le contremaître ajouta qu'il serait heureux que le chauffeur demande son congé parce qu'on ne pouvait plus lui faire confiance, que cet homme était un ingrat et que l'on ne pouvait rien faire pour lui.

Confronté par cet énorme malentendu entre les deux hommes, le délégué passa trois jours à enquêter séparément auprès de chacun d'eux. Il découvrit que le chauffeur n'avait pas fumé mais qu'il tenait une cigarette non allumée lorsque le directeur l'avait vu. Le directeur en avait déduit qu'il était en train de fumer, et c'est pourquoi il avait averti le contremaître. Le délégué expliqua ce point de vue au contremaître qui voulut bien le croire. Il lui expliqua aussi les réactions du chauffeur devant les plaisanteries au sujet des retards et ses réactions devant le travail supplémentaire. Par ailleurs, il expliqua au chauffeur les circonstances de l'incident de la cigarette, il lui dit que le contremaître n'essayait pas de le ridiculiser et que le contremaître avait en fait essayé de l'aider en lui faisant faire des heures supplémentaires. En faisant preuve de beaucoup de patience et d'habileté, le délégué, par une série de discussions, est parvenu à éclaircir le malentendu. Une semaine plus tard, le chauffeur était redevenu ponctuel et de bonne humeur. Les relations entre le contremaître et le chauffeur sont redevenus aussi bonnes qu'auparavant.

LES EXIGENCES DE L'ENTREPRISE

En admettant que les rapports entre le contremaître et le délégué soient empreints de respect et de confiance mutuels et que ces deux hommes cherchent à résoudre des problèmes plutôt qu'à s'en tenir aux mécanismes purement juridiques, il existe toute une nouvelle série de problèmes humains qui peuvent être à l'origine de contacts contremaître-délégué. L'ouvrier a des problèmes qui résultent de toutes ses exigences vis-à-vis de l'entreprise, mais la direction, de son côté, peut avoir des problèmes qui proviennent du fait que l'employé ne répond pas aux exigences de l'entreprise.

Lorsqu'un ouvrier ne peut répondre aux exigences de production de qualité du travail, de présence, de ponctualité ou n'observe pas les règles d'atelier, comme cela se produit fréquemment, un problème se pose pour le contremaître. Pour l'ouvrier aussi d'ailleurs, car si aucun chan-

gement ne survient, il sera automatiquement nécessaire de prendre les mesures disciplinaires ou de le congédier. Il convient de noter à nouveau qu'il peut exister une foule de raisons pour lesquelles un ouvrier ne répond pas aux exigences. On peut distinguer parmi les causes possibles: des problèmes de personnalité, des soucis financiers, des problèmes personnels, une mauvaise santé, des aptitudes qui laissent à désirer, ou une instruction insuffisante. On peut considérer que ces problèmes peuvent être résolus sur le plan humain et par l'analyse autant que par l'usage de mesures disciplinaires et de la procédure de griefs. En voici un exemple.

UN EXEMPLE DE COOPERATION

Un jeune ouvrier, célibataire approchant de la trentaine, commençait à créer des difficultés dans son travail. Il ne produisait pas assez, faisait de nombreuses erreurs, et n'observait pas les consignes de sécurité. Lorsqu'on lui faisait des reproches, il les acceptait de bon coeur et semblait vraiment se soucier du fait qu'il ne donnait pas satisfaction. Il arrivait fréquemment en retard ou était souvent absent. A l'atelier, il semblait s'ennuyer et peu intéressé par son travail.

Le contremaître lui demanda s'il était en bonne santé; l'ouvrier affirma qu'il se sentait très bien et refusa de passer un examen médical en déclarant qu'il avait déjà passé un examen l'année précédente. Le contremaître et le délégué étaient d'accord pour reconnaître que l'ouvrier devrait être congédié s'il ne changeait pas d'attitude. Sans en être sûr, le contremaître et le délégué pensaient que l'ouvrier agissait de la sorte parce qu'il n'était pas en bonne santé, mais ils n'avaient pas de preuve à l'appui. Après beaucoup de patience et beaucoup de persuasion, car l'employé semblait peu conscient des conséquences de sa conduite, ils parvinrent à le convaincre de se faire examiner par un médecin. Il s'avéra que l'ouvrier était atteint de tuberculose et il dut demander son congé. Le contremaître et le délégué durent alors faire face à deux nouveaux problèmes: 1) aider l'employé à obtenir les moyens de re-

cevoir un traitement prolongé dans un sanatorium et 2) l'aider à surmonter son état de dépression totale, de tristesse et de désespoir. Sans entrer dans les détails, il suffit de dire qu'avec beaucoup de patience, d'attention et de sympathie, ils sont parvenus à leur fin. Un an plus tard, l'employé avait recommencé à travailler, faisant des travaux légers en plein air en attendant d'être plus complètement rétabli.

Les relations entre ce contremaître et ce délégué sont marquées par une longue série de réalisations constructives. Les contacts entre les deux hommes sont fréquents. Il se flattent de devoir résoudre 25 fois plus de plaintes officieuses que de griefs contractuels, et sont particulièrement conscients du fait qu'ils sont en mesure d'en éviter beaucoup plus par de fréquentes consultations préalables. Sans aucun doute, les excellentes relations entre les deux hommes sont exceptionnelles et sont dues aux caractères de chacun et à leurs aptitudes d'administrateurs. Il convient de noter, en passant, que le syndicat en question est puissant et fortement établi et qu'il a la réputation de protéger vigoureusement les intérêts de ses membres.

CONCLUSION

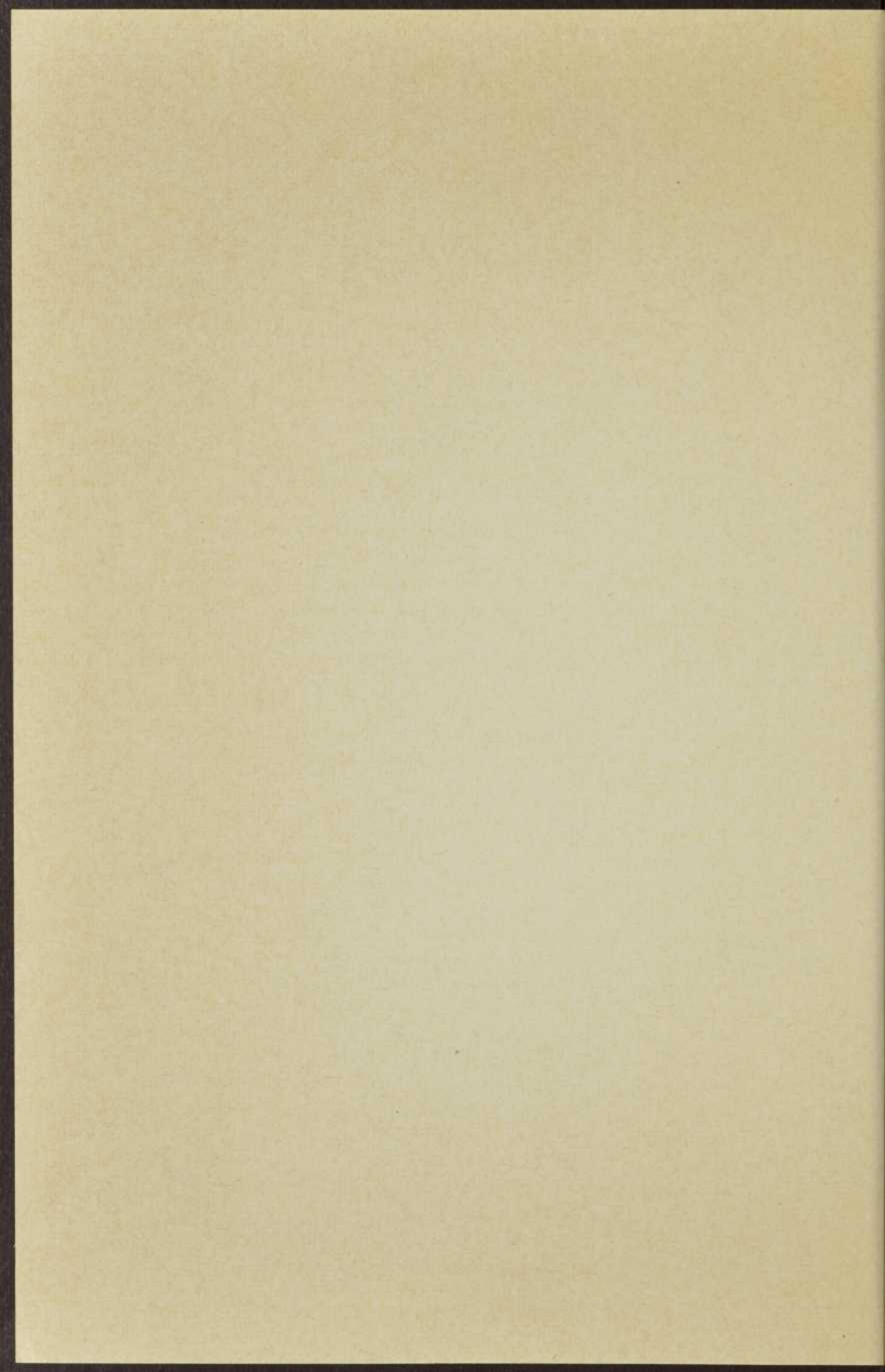
Les relations entre contremaître et délégué couvrent un très vaste et important aspect des relations industrielles. La fréquence, l'objet et l'ambiance de ces relations sont influencés par l'atmosphère générale des relations ouvrières dans l'entreprise. Bien qu'elles soient principalement reliées à la procédure de griefs, elles peuvent dépasser les limites du contrat pour couvrir d'autres problèmes de relations humaines dans la vie de l'atelier. Ces problèmes comportent une variété sans nombre de tensions, de conflits, de frustrations, de malentendus et de difficultés lorsque des êtres humains, complexes par nature, agissent et réagissent devant la vie de l'atelier, aux aspects multiples et changeants. Les relations entre contremaître et délégué, qu'elles portent strictement sur les griefs contractuels ou qu'elles s'étendent à d'autres problèmes, sont for-

tement influencées par les opinions et attitudes de chacun sur la question de la répartition de l'autorité dans l'entreprise entre le syndicat et la direction. Enfin, un grand nombre des problèmes qu'ils ont à résoudre séparément ou en commun résultent de la manière suivant laquelle la direction exerce son autorité dans les relations quotidiennes de l'atelier.



Banquet de clôture du dixième Congrès des relations industrielles

A la table d'honneur: — MAURICE CHALIFOUR, Centre des Patrons Chrétiens; M^{re} PAUL LEBEL, Conseil Supérieur du Travail; FRANÇOIS-M. ROCHELEAU, Commission des Accidents du Travail; PIERRE AUDET, Commission de Relations Ouvrières; GASTON CHOLETTE, conférencier; MAIC TURCOTTE, Faculté de Commerce de Laval; JEAN-PAUL DEROME, Association des manufacturiers canadiens; M^{re} DONAT QUIMPER, Sous-ministre adjoint du Travail; ANDRÉ ROY, Confédération des Travailleurs Catholiques du Canada; LOUIS-PHILIPPE BRIZARD, section des relations industrielles, Université de Montréal; R.-R. GRONDIN, conférencier; EDGAR MICHAUD, Chambre de Commerce de Québec; J.-J. GAGNON, conférencier; MGR A.-M. PARENT, Recteur de l'Université Laval, conférencier invité; abbé GERARD DION, Directeur-adjoint du Département des relations industrielles de Laval; T.R.P. GEORGES-HENRI LEVESQUE, Doyen de la Faculté des Sciences Sociales de Laval; C.H. CHEASLEY, Montreal Board of Trade; PAUL MEUTEAU, pro-maire de la Cité de Québec; HECTOR CIMON, Association des Industries Forestières du Québec; J.B. HURENS, Fédération Provinciale du Travail du Québec; EMILE GOSSELIN, secrétaire, Département des relations industrielles de Laval; JEAN CHAMPOUX, Association des marchands détaillants du Canada Inc.; R.P. GONZALVE POULIN, a.f.m., directeur de l'Ecole de Service social de Laval; RENE GOSSELIN, conférencier; FABIENNE TOUSIGNANT, Département des relations industrielles de Laval; ERNEST-C. DESORMEAUX, Commission d'Assurance-Chômage, Ottawa; JACQUES SAINT-LAURENT, conférencier; HERVE BARIBEAU, Association Professionnelle des Industriels; CHARLES BELANGER, Commission du salaire minimum.



Crise d'autorité

Mgr ALPHONSE-MARIE PARENT, P.D., V.G.

« Crise de l'autorité », tel est le sujet que l'on m'a demandé de traiter brièvement devant vous ce soir, à la fin de ce dîner qui clôt deux journées bien remplies d'étude et de discussion où vous vous êtes efforcés de préciser le rôle et la place des différentes autorités dans l'entreprise.

Vous n'avez pu faire cet examen sans constater qu'il y avait crise d'autorité dans l'entreprise privée ou publique, et que probablement ce n'était nullement un phénomène nouveau. Tout au plus la crise quasi permanente de l'autorité prend-elle de nouvelles formes selon l'évolution des entreprises et de l'autorité dans l'entreprise.

Vous me permettrez de limiter mes remarques à quelques aspects de la crise de l'autorité qui se fait sentir aujourd'hui dans la famille, dans la communauté civile et dans l'Eglise.

Notre attitude devant la crise de l'autorité sera très différente suivant que nous nous faisons de l'autorité elle-même une conception positive ou purement négative. Depuis les temps les plus reculés, certains ont été enclins à ne voir dans l'autorité qu'un pis aller — un mal inévitable. Même au début de l'ère chrétienne des auteurs attribuaient au péché originel le fait que l'homme commande à l'homme. Encore au moyen-âge, on croyait pouvoir citer S. Augustin pour étayer cette opinion. Ce grand Docteur avait dit, en effet, dans son ouvrage *La Cité de Dieu*, que « Dieu ne veut pas que l'être raisonnable fait à Son image domine sur d'autres que sur les êtres irraisonnables; Dieu ne veut pas que l'homme domine sur l'homme, mais seulement l'homme sur la brute. Aussi les premiers justes furent établis plutôt pasteurs de troupeaux que rois des hom-

mes, Dieu voulant ainsi nous apprendre ce que demande l'ordre de la création, et ce qu'exige la justice due au péché. »¹ On signalait encore, comme un châtement infligé à la femme, la parole de la Genèse (iii.16): */ton mari/ dominera sur toi*. Du reste, la liberté est un des plus grands biens — *unum de praecipuis bonis*, dit S. Thomas. Or, l'assujettissement est contraire à la liberté. Aussi faut-il croire, dira-t-on, que l'autorité humaine, qui ne va pas sans soumission de l'homme à l'homme, est tout au moins un mal inévitable, un mal à tolérer, sans doute, si par là on peut en prévenir un plus grand.

Dans un article de la Somme théologique, où il demande si, dans l'état d'innocence, i.e. avant le péché originel, l'homme dominait sur l'homme (« *Utrum homo in statu innocentiae homini dominabatur* »), S. Thomas fait remarquer que le texte de S. Augustin porte très précisément sur la domination servile. En effet, concluait S. Augustin dans le texte précité: « L'esclavage c'est la faute (le péché) qui l'encourt et non la nature ».

Que le besoin d'autorité vienne de la nature même de l'homme, on le voit le plus manifestement dans la famille. Nous dirons même que l'enfant a un droit naturel à l'autorité de ses parents. L'enfant doit à ses parents ce qu'Aristote appelait les plus grands bienfaits de l'enfant: « Quoique la bienfaisance du roi soit à parler absolument la plus grande en tant qu'elle regarde le peuple tout entier, il n'en reste pas moins qu'à l'égard de la personne seule, la bienfaisance du père soit plus grande que celle-là. Le père est en effet la cause des trois plus grands bienfaits de son enfant. Premièrement, en l'engendrant */generando/* il est cause de son être, réputé le plus grand bien; deuxièmement, en l'élevant */educando/* il est cause de sa nourriture */cause nutrimenti/*; troisièmement, il est cause de son instruction */causa disciplinae/* ». ² A ces bienfaits l'enfant a un droit naturel; lui procurer ces biens est le devoir le plus impérieux des parents. Ces droits et devoirs, qui sont

(1) Livre XIX, chap. 15.

(2) *Ethique*, livre VIII; S. Thomas, lect. 11, n. 1691.

purement naturels, ne vont pas sans autorité. Si l'existence que l'enfant doit aux parents est le plus grand des biens, le défaut de discipline ou si l'on veut d'éducation, peut être le plus grand des maux.

La notion de paternité, des droits et devoirs qui découlent de cette paternité, a été très diminuée ces derniers temps. C'est comme si l'on croyait que le rôle des parents se termine avec la génération, après quoi il n'y aurait plus de devoirs que pour la communauté civile et que pour l'Eglise. Les parents qui s'empressent de se décharger du devoir de nourrir leurs enfants et de les éduquer, ne méritent pas le nom de parents. Par exemple, lorsque d'une part on se plaint des frais de l'instruction des enfants, mais que l'on trouve d'autre part les moyens de se procurer les choses les plus secondaires et même les plus superflues, on ne peut y voir qu'une débilitation, qu'une diminution du sens de la paternité humaine, un manquement aux devoirs de la paternité, qui destitue celle-ci de sa légitime autorité, un abandon de droits qui n'est ni plus ni moins contre nature. C'est grave, surtout lorsqu'on se rend compte de ce que *toute paternité vient de Dieu*.

L'esprit de révolte, de la part des enfants, n'est pas si manifestement et tout entier la faute des enfants, s'ils sont privés du bienfait de l'éducation et de l'autorité naturelle de leurs parents, et privés de l'avantage de l'autorité que les parents peuvent accorder à ceux qui ne sont, en ce domaine, que les délégués du père.

Cette débilitation de la paternité va si loin qu'il ne faut pas croire impossible le jour où nous aurons mis entre les mains de l'autorité civile le droit de naître: où cette autorité fixera le nombre des enfants que les parents auront le droit d'engendrer. Plus d'un sociologue enseigne déjà que les familles nombreuses sont anti-sociales. Il faut leur répondre, certes, mais non pas sans tenir compte du fait que les devoirs et les droits des parents ne se bornent pas au seul premier bienfait de l'enfant, i.e. à sa mise au monde; on donnerait raison à ces sociologues si on devait nier

la responsabilité des parents, leurs devoirs impérieux, dans le domaine de la nutrition et de l'éducation — et les sacrifices que demandent ces droits familiaux.

* * *

Nous savons tous que dans la communauté civile on peut faire, et faire écouter avidement, des promesses irréalisables, v.g. de donner tout pour rien, ou, en l'espèce, de se charger du fardeau de pourvoir au bien de la famille, hormis la génération — et encore ! Quand on a fait l'expérience des suites de pareilles exigences à l'endroit de l'autorité civile, de la perte des droits individuels et familiaux qu'entraînent ces requêtes contre nature, on peut être porté à croire que du moins l'autorité civile est un châtiement de la faute originelle; que cette forme de domination est un mal, encore qu'inévitable.

Sans nul doute, les abus du pouvoir public sont si faciles à commettre que la vie en société politique peut revêtir le caractère d'une peine encourue. On ne pourrait, cependant, rejeter l'autorité en ce domaine sans nier en même temps la nature de l'homme, puisque celui-ci est naturellement animal politique — selon l'expression consacrée en philosophie et en théologie. Cela veut dire tout simplement que l'homme ne peut réaliser le bien-vivre que dans une société parfaite. Sans cette société, l'homme mènerait une vie inférieure à celle des bêtes, qui trouvent la satisfaction de leurs besoins dans la nature. La famille, en effet, est une société imparfaite, ce qui veut dire, selon l'enseignement de Pie XI, qu'elle ne se suffit pas pour se procurer son propre bien de famille mais demande le complément de la vie en communauté politique. La famille est l'élément le plus fondamental de la société politique: elle n'est cependant qu'une société strictement naturelle. Or l'homme n'étant pas un agent purement naturel à la manière des poissons et des oiseaux, mais un agent raisonnable, délibéré, sa nature demande qu'il forme, au delà de la société naturelle, une société qui sera l'oeuvre de sa raison et qui permettra d'atteindre à un bien proportionné à sa nature, qui l'élève au dessus des bêtes.

Dès lors que plusieurs poursuivent une fin commune — en l'occurrence le bien-vivre, une fin qui ne peut s'atteindre qu'au moyen de l'action concertée — ils se trouvent nécessairement sous la dépendance les uns des autres. De peur que cette relative dépendance ne les assujettisse au hasard, il faut parmi eux un chef dont c'est la fonction de diriger l'ensemble et de le gouverner en vue du bien commun. Or une telle sujétion de l'homme à l'homme n'est nullement incompatible avec la perfection de la vie raisonnable; elle en est au contraire une condition essentielle. S. Thomas énonce, à ce sujet, un principe fort à propos: « multi enim per se intendunt ad multa, uns vero ad unum »: là où ne se trouve qu'une multiplicité de personnes, il ne se poursuit qu'une multiplicité de fins; tandis qu'une personne seule poursuit une seule fin. C'est pourquoi le Philosophe dit, au début de sa Politique, que « toutes les fois que plusieurs choses sont ordonnées vers un but unique, il se trouve toujours parmi elles un agent principal qui les dirige. »³ Pour montrer combien une sujétion de l'homme à l'homme est loin d'être incompatible avec la dignité de la nature raisonnable, S. Thomas cite le fait que le premier ordre de la deuxième hiérarchie des anges s'appelle *Dominations*.

Il ne s'agit pas, bien entendu, dans la communauté politique d'une sujétion d'esclaves, mais d'hommes libres. La différence des deux consiste en ceci: l'esclave existe pour autrui et est soumis à autrui pour le bien propre d'autrui (*bonum alienum*); tandis que l'homme libre est soumis à une autorité, et pour son bien propre, et pour le bien commun de la cité. Ce qui est affligeant dans la sujétion servile, c'est que le bien qui devrait appartenir à celui qui l'a mérité est approprié par autrui. Et comme, dans nos sociétés politiques telles qu'elles sont — nous ne vivons pas dans l'état d'innocence ! — il arrive que les hommes ne parviennent ni à posséder ni à user des biens qui sont les leurs de droit naturel, nous sommes facilement exposés au danger d'en vouloir à la vie politique comme telle. Le communiste marxiste, par exemple, capitule à ce point de-

(3) Ia P., q. 96, a.4, c.

vant la difficulté de la vie politique qu'il veut détruire la communauté politique en tant que telle. Voici, en effet, les paroles mêmes de Lénine: « Quand l'Etat réduit ses fonctions essentielles à l'enregistrement et au contrôle des travailleurs eux-mêmes, il cesse d'être l'« Etat politique » et les « fonctions publiques », de politiques qu'elles étaient, deviennent de simples fonctions administratives. »⁴ C'est ce que les Anglais appellent: « to throw out the baby with the bath water ».

La révolte contre l'autorité politique comme telle est une révolte contre la nature humaine, contre l'animal politique. Aussi les marxistes se proposent-ils de changer cette nature. Cela fait penser à une remarque de S. Thomas. L'âne, dit-il, ne peut pas avoir un désir naturel d'être un cheval, puisqu'il ne pourrait devenir cheval sans cesser d'être âne, c'est-à-dire sans être détruit. Or rien ne peut avoir le désir naturel de sa propre destruction.

En d'autres termes, si l'autorité civile comme telle ne pouvait être qu'un mal inévitable, il faudrait dire aussi que d'être un homme, voire une créature, est un mal inévitable. Le marxiste, du reste, va jusque là: Notre « philosophie ne s'en cache pas, dit-il. La profession de Prométhée (en un mot, je hais tous les dieux) est sa propre profession, le discours qu'elle tient et tiendra toujours contre tous les dieux du ciel et de la terre qui ne reconnaissent pas la conscience humaine pour la plus haute divinité. Cette divinité ne souffre pas de rivale... (La philosophie) répète ce qu'avait dit Prométhée à Hermès, serviteur des dieux: « Je n'échangerai jamais, sois-en-sûr, contre ton servage, mon misérable sort. J'ai mieux être rivé à ce rocher que d'être le fidèle valet de Zeus le Père... »

La crise de l'autorité dans le domaine politique ne se manifeste donc pas simplement sous la forme d'une protestation contre une politique déterminée en faveur d'une autre; elle montre à l'oeuvre une tentative acharnée de détruire la vie politique et par suite de rendre impossible

(4) L'Etat et la Révolution, chap. V.

le bien-vivre de l'homme jusqu'à le priver de la vie tout court. L'esprit d'insurrection, concentré sous une forme extrême dans le communisme, est en réalité une grossière protestation de l'homme contre le fait qu'il n'est pas, lui-même, la plus haute divinité. Pour entrevoir à quel point cette violence est nihiliste, il faut se rendre compte que, pour le communiste, tout homme est mortel quant à tout ce qu'il est, en sorte que demain il en sera comme s'il n'avait jamais existé.

Peut-on parler d'une crise de l'autorité, même parmi les chrétiens ? La protestation contre l'autorité dans l'Eglise n'est-elle pas au principe même de nos divisions ?

Puisque Dieu veut nous faire participer de sa vie divine, Lui seul peut nous diriger vers le bien divin qu'il veut commun, lui seul peut nous gouverner en vue de son bien propre de Dieu. Tout ce que nous connaissons de cette fin, et des moyens de parvenir au bien strictement divin, nous ne pouvons le tenir que de Dieu même. L'autorité dans la société qu'est l'Eglise doit être établie par Dieu même en tant qu'auteur de l'ordre surnaturel et terme ultime de cet ordre. Or cette autorité, Dieu a voulu, par condescendance à la nature humaine, qu'elle fût une règle visible, sensible, concrétisée dans le Magistère de l'Eglise, dans la personne de son vicaire et dans l'épiscopat. L'autorité est divine, mais Dieu, dans sa miséricorde, l'a conférée à des hommes.

Or, l'histoire en fait preuve depuis les origines mêmes de l'Eglise, Dieu n'a pas toujours choisi les meilleurs. Le Christ a commencé par choisir comme son premier vicaire, comme le roc contre lequel les puissances de l'enfer ne pourront prévaloir, un homme qui l'avait renié par trois fois. N'oublions pas le triste spectacle, lors de la Cène, des apôtres disputant pour savoir qui d'entre eux serait le plus haut placé au ciel.

Allons-nous en tirer prétexte pour refuser l'autorité des apôtres et de leurs successeurs ? « Or il en est, écrivait récemment un auteur de chez-nous, qui se croient en droit

d'exiger (et ils en font la pierre de touche de l'autorité apostolique) que les vicaires du Christ soient tous et chacun dans leur personne privée, d'une humanité attachante autant que d'une impeccable sainteté. Ils n'ont d'ailleurs nulle peine à signaler dans le passé des cas déplorables à cet égard. Or, l'écart que Dieu a quelquefois permis entre la conduite individuelle de tel Pontife et le charisme de la vérité dont il était investi s'avère justement une leçon, même une *demonstratio ad sensum* de cette vérité, savoir: que la soumission à la règle visible de la foi ne doit jamais dépendre simplement de l'affection toute humaine dont la personne privée du Vicaire peut être ou n'être pas l'objet. Encore que la divine miséricorde nous ait donné, en ces derniers temps, des Souverains Pontifes dont les adversaires les plus acharnés n'ont pu attaquer la personne, Dieu, pourtant, n'a jamais voulu que les moeurs du plus parfait d'entre eux soit pour les fidèles, dont il est le serviteur, la norme de conduite. Ce serait même compromettre la foi que de la faire dépendre ainsi de la vertu personnelle, fût-elle exemplaire, de celui qui, depuis l'éternité, fut choisi pour exercer parmi nous l'autorité du Fils. Il n'y a d'ailleurs jamais eu que le Verbe fait chair, et que la Vierge dont il est né, qui aient été en tout et sans l'ombre d'une faute des modèles à ce point sublimes que l'altissime hiérarchie des anges n'a jamais pu, ne pourra jamais qu'en deviner l'étendue et la mesure.

Certes, il s'en est trouvé, il s'en trouvera toujours qui feront grand état des défauts de ceux que Dieu a choisis pour être parmi nous, à tel ou tel degré, les instruments de son autorité et de sa grâce. Par leur attitude, ces critiques ont tout l'air de croire que la Sagesse, pour avoir permis ici et là le scandale, a manqué son dessein. Ils feraient beaucoup mieux de s'enquérir pourquoi Dieu a préféré cette voie. D'autant plus que ses prophètes nous en avaient avertis. Rien, sans doute, n'eût été plus facile au divin artisan que d'établir dans une science éblouissante et dans une sainteté irréprochable tous et chacun de ceux auxquels il a confié l'office d'administrer ses sacrements et d'enseigner sa vérité. Et quoi de plus aisé à sa muni-

ficence que de prévenir l'indignité de la faim ? Il lui suffirait de remplir nos granges à craquer. Et d'où vient qu'elles ne le sont évidemment pas, mais que nous devons pourtant nous en soucier ? De la même raison qui a fait que le Père, ayant plein pouvoir de pardonner la faute sans envoyer son Fils, l'a quand même livré à nos insultes et à la honte de la croix. Pensent-ils vraiment, ces critiques, que le Seigneur eût dû choisir le savant Nathanaël dont il avait loué l'érudition et la droiture sans artifice, au lieu de ce pêcheur illettré ? C'est pourtant Dieu lui-même qui par la voix d'Isaïe et de l'Apôtre nous a fait connaître le dessein d'un tel choix: *Je détruirai la sagesse des sages, et j'anéantirai la science des savants...* *Ce que le monde tient pour insensé, c'est ce que Dieu a choisi pour confondre les sages; et ce que le monde tient pour rien, c'est ce que Dieu a choisi pour confondre les forts; et Dieu a choisi ce qui dans le monde est sans considération et sans puissance, ce qui n'est rien, pour réduire au néant ce qui est, afin que nulle chair ne se glorifie devant Dieu.*⁵ Tel est le passage auquel renvoie saint Augustin pour expliquer la préférence du Christ. L'obscur manoeuvre parfois si hésitant, le pécheur et renégat, c'est celui-là même que le Christ établit pasteur de son troupeau, seule règle visible et prochaine de notre *connaissance de Dieu dans la sagesse de Dieu.*⁶

L'autorité du Magistère de l'Eglise ne s'étend pas simplement aux enseignements de la foi et au culte divin, elle concerne aussi l'ordre moral tout entier; non seulement la morale individuelle, mais la morale sociale, familiale et politique, tout autant. L'Eglise n'est pas l'autorité politique, mais son autorité d'Eglise exige que l'autorité politique, comme la vie des citoyens, soit morale. Même la vie familiale et politique doit être, dans le chrétien, ordonnée à sa fin dernière qui est la vie selon Dieu.

Réfléchissons bien avant de réclamer une liberté qui détruirait en nous notre capacité du divin. Pensons plutôt

(5) I Cor., I, 19-30.

(6) I Cor., I, 21.

à la condescendante miséricorde de Dieu qui nous a donné cette autorité du Magistère visible. « Si, pour connaître les enseignements que Dieu nous a donnés, nous savons clairement où aller, c'est grâce à ce Magistère qui, en vertu de l'instinct donné par le Saint-Esprit au successeur de Pierre, est le fidèle gardien et l'interprète infaillible des paroles de la vie éternelle. Sans vous, Seigneur, sans ce Magistère, à *qui irions-nous* ? »⁷

Il me semble que je ne puis mieux vous faire voir la gravité de cette crise de l'autorité dans l'Eglise qu'en vous citant quelques extraits du discours que le Souverain Pontife prononçait le 2 novembre dernier devant les évêques réunis à Rome pour l'année mariale. Le caractère très universel de ce discours indique qu'il s'adresse aussi bien à nous Canadiens qu'à tous les catholiques du monde entier.

« La première chose à remarquer, dit le Saint Père, c'est assurément la tendance qui ose réduire et limiter les pouvoirs des évêques sans en excepter le Pontife Romain. Elle restreint leur autorité, leur office et leur vigilance à des fins précises concernant les matières strictement religieuses, la promulgation des vérités de la foi, la réglementation des pratiques de piété, l'administration des sacrements de l'Eglise et l'accomplissement des fonctions liturgiques. Elle veut écarter l'Eglise de toutes les entreprises et les affaires qui concernent la vie réelle, « la réalité de la vie », comme on dit, parce qu'elle serait en dehors de son pouvoir. Cette mentalité s'exprime parfois brièvement en ces termes dans les discours de certains catholiques « laïcs » même haut placés: les évêques et les prêtres, nous les voyons, les écoutons et les fréquentons volontiers dans les églises, mais sur les places publiques et dans les bâtiments publics où l'on traite et décide les choses de ce monde, nous ne voulons pas les voir ni entendre leur voix. Là, c'est nous les laïcs et non les clercs de quelque dignité ou rang que ce soit — qui sommes juges légitimes.

(7) Jean, vi, 68.

Contre les erreurs de ce genre, dit Pie XII, il faut tenir ouvertement et fermement que la puissance de l'Eglise n'est pas limitée « aux choses strictement religieuses », comme on dit, mais que toute la matière de la loi naturelle, ses principes, son interprétation, son application, pour autant qu'il s'agit de son aspect moral, relèvent de son pouvoir. Aussi, quand il s'agit des prescriptions et des avis que les pasteurs légitimes (c'est-à-dire le Souverain Pontife pour toute l'Eglise, les évêques pour les fidèles commis à leurs soins) promulguent en matière de loi naturelle, les fidèles ne doivent pas invoquer l'adage : « Tant valent les raisons, tant vaut l'autorité », que l'on cite habituellement pour les avis privés. C'est pourquoi celui que ne convainquent pas les arguments apportés par une ordonnance de l'Eglise, garde malgré tout l'obligation d'obéir. Telle fut la pensée, telles sont les paroles de saint Pie X, dans l'Encyclique *Singulari quadam* du 24 septembre 1912 : « Quoi que fasse le chrétien, même dans le domaine des choses terrestres, il ne lui est pas permis de négliger les biens surnaturels, mais il faut que, selon les préceptes de la sagesse chrétienne, il oriente toute chose vers le souverain bien, comme vers sa fin dernière. Toutes ses actions, en tant que bonnes ou mauvaises moralement, c'est-à-dire en tant qu'elles sont conformes au droit naturel et divin ou qu'elles s'en écartent, sont soumises au jugement et à la juridiction de l'Eglise. » Et aussitôt il applique cette règle générale au domaine social : « La question sociale et les controverses qui s'y rattachent... ne sont pas de nature purement économique et par conséquent telles qu'elles puissent se régler sans tenir compte de l'autorité de l'Eglise; au contraire, il est certain que la question sociale est surtout morale et religieuse et doit donc être résolue avant tout d'après les principes de la loi morale et de la religion ».

En matière sociale, ce n'est pas seulement une, mais plusieurs questions — et très graves — soit purement sociales, soit politico-sociales, qui engagent l'ordre moral, les consciences, le salut des âmes; et l'on ne peut donc prétendre qu'elles ne sont pas du ressort de l'autorité de l'Eglise. Bien plus, même en dehors de l'ordre social, se posent des questions qui ne sont pas strictement religieuses, mais

concernent les affaires politiques qui intéressent les nations en particulier ou dans leur ensemble, qui touchent l'ordre moral, engagent les consciences, peuvent exposer — et très souvent exposent — l'obtention de la fin dernière à de graves dangers. Telle par exemple la question du but et des limites du pouvoir civil; celle des relations entre les individus et la société; celle des « Etats totalitaires », quel que soit leur principe et leur origine; celle de la « laïcisation » complète de l'école; de la moralité de la guerre, de son caractère légitime ou illégitime dans les conditions où on la fait de nos jours, de la possibilité d'y collaborer pour l'homme qui a des principes religieux; des engagements et liens moraux qui s'établissent entre les nations et régissent leurs relations.

Il est contraire à la vérité et à la droite raison elle-même d'affirmer que les questions rappelées ici et bien d'autres similaires n'appartiennent pas à l'ordre moral et, par conséquent, échappent, ou du moins peuvent échapper, au pouvoir de l'autorité établie par Dieu pour veiller à l'ordre juste, conduire et diriger sur la voie droite les consciences et les actions des hommes; et cela non seulement, mais aussi, et bien plus encore, en public, en criant « sur les toits » (pour reprendre les paroles du Seigneur: cf. Matth. X, 27), sur le champ de bataille lui-même au milieu du combat qui se livre entre la vérité et l'erreur, entre la vertu et le vice, entre le « monde » et le règne de Dieu, entre le prince de ce monde et le Sauveur du monde, le Christ...

La conscience *d'avoir atteint l'âge adulte*, fait encore remarquer le Saint Père, qui s'affirme plus nettement de jour en jour, provoque dans les esprits une sorte d'agitation et d'effervescence de plus en plus vive. Un bon nombre d'hommes et de femmes de ce temps pensent que la direction et la vigilance de l'Eglise offensent la dignité et l'autonomie qui conviennent à des adultes; non seulement ils répètent cette affirmation, mais ils en sont profondément persuadés. Ils ne veulent pas être « sous la garde des tuteurs » (Gal. IV, 2) comme des enfants; ils veulent être jugés et traités comme des adultes et déterminent eux-

mêmes en toutes circonstances ce qu'ils ont à faire ou à laisser. Que l'Eglise propose — c'est ainsi qu'ils n'hésitent pas à parler — les dogmes de sa doctrine, qu'elle promulgue des lois pour diriger nos actions. Mais lorsqu'il s'agit d'appliquer cela à la vie de chacun, alors qu'elle s'abstienne et ne s'immisce nullement dans ces questions: qu'elle laisse chacun obéir à sa raison et à sa conscience. Et cela d'autant plus que l'Eglise et ses ministres — disent-ils — ne connaissent pas la situation concrète ni l'ensemble des conditions internes ou externes dans lesquelles chacun est placé et où il doit prendre ses décisions et veiller à ses intérêts.

Il est juste que les adultes ne soient pas gouvernés comme des enfants. L'Apôtre dit de lui-même: « Lorsque j'étais enfant, je parlais en enfant, je pensais en enfant, je raisonnais en enfant; une fois devenu homme, j'ai fait disparaître ce qui était de l'enfant. »⁸ Le véritable art d'éduquer ne suit pas une autre méthode, le vrai pasteur d'âmes ne cherche rien d'autre que de développer dans les fidèles qui lui sont confiés « l'homme parfait, dans la force de l'âge, qui réalise la plénitude du Christ. »⁹ Mais c'est une chose d'être adulte et d'avoir fait disparaître ce qui est de l'enfant; c'en est une autre, toute différente, que d'être adulte et de ne pas être soumis à la direction et au gouvernement de l'autorité légitime. Le gouvernement, en effet, n'est pas une tutelle d'enfants, mais la direction efficace des adultes pour le bien de la cité. »

Je n'ai pas à m'excuser d'une si longue citation. Je vous demanderais au contraire d'en retenir l'avertissement paternel plus que tout le reste de mon discours.

L'autorité, qu'elle soit familiale, civile ou ecclésiastique, est le plus grand bien qui soit donné à des hommes libres pour atteindre leur fin naturelle et surnaturelle. Elle vient de Dieu, auteur de la nature et de la grâce. Dans toute société elle est le principe d'ordre aussi nécessaire

(8) I. Cor. XIII, 11.

(9) Eph. IV, 13.

à cette société que la société est elle-même nécessaire à l'homme pour qu'il puisse atteindre sa perfection et son bonheur.

Sans doute, il ne faut pas faire de l'autorité une abstraction. C'est dans les personnes qui l'exercent qu'il faut la respecter et l'aimer, mais qu'elle nous apparaisse toujours le bien par excellence qui doit être aimé malgré les imperfections que l'on trouve nécessairement dans les hommes qui l'exercent. Elle reste un bien sacré, un don de Dieu partout où on la trouve, c'est-à-dire dans la famille, dans les communautés intermédiaires, dans la communauté civile et dans l'Eglise.

Congressistes

ALLAIRE, Simon, <i>Aluminum Co. of Canada</i>	Arvida
AMIOU, Gérard, <i>Association des Marchands Détaillants</i>	Rimouski
APRIL, Adalbert, <i>Fédération nationale du cuir et de la chaussure</i>	Québec
ARCAND, Jos., <i>Conseil des synd. des métiers de la construction</i>	Montréal
ARCHAMBAULT, Camille, <i>Association du camionnage du Québec</i>	Montréal
ARCHAMBAULT, J., <i>Builders Exchange</i>	Montréal
ARCHAMBAULT, Jacques, <i>Confédération des travailleurs catholiques du Canada</i>	Québec
ARCHIBALD, R.-D., <i>Dominion Textile Co. Ltd.</i>	Montréal
AUDET, Pierre <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
BAROLET, Rosario, <i>Aluminum Company of Canada, Limited</i>	Shawinigan
BARRETT, F.D., <i>Canadian National Railways</i>	Montréal
BEAUBIEN, M.-L., <i>Canadian Carborundum Co. Ltd.</i>	Shawinigan
BEAUDET, Ray.-E., <i>Sorel Industries Limited</i>	Sorel
BEAUDOIN, Gérard, <i>Syndicat de l'Industrie chimique</i>	Mont-Carmel
BEAULAC, Wilfrid, <i>Service d'Inspection du Travail</i>	Québec
BEAULIEU, Léon, <i>Syndicat des employés du commerce</i>	Chicoutimi
BEGIN, Paul, <i>Syndicat du vêtement</i>	Victoriaville
BELAND, Robert, <i>La Cie Paquet Limitée</i>	Québec
BELANGER, Charles, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
BELANGER, Fernand, <i>Comité Paritaire des Arts Graphiques</i>	Québec
BELANGER, R.P. Gilles, o.p., <i>Directeur Centre de Culture Populaire</i>	Québec
BELANGER, Roger, <i>Syndicat de l'Industrie du bois</i>	Matane
BELIVEAU, Maurice, <i>Conseil central des syndicats</i>	Victoriaville
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>Syn. nat. cat. des services hospitaliers</i>	Giffard
BERUBE, Noël, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
BIBEAU, T., <i>Ass. des maîtres-plâtriers</i>	Montréal
BILODEAU, Guy, <i>Simons' & Co. Ltd.</i>	Québec
BILODEAU, Louis, <i>Ass. Pat. des services hospitaliers de Québec</i>	Québec
BINETTE, R.-O., <i>Corp. des entrepreneurs en plomberie et chauffage</i>	Montréal
BLAIS, Hervé, <i>Comité paritaire des arts graphiques</i>	Chicoutimi
BLANCHETTE, Antonio, <i>Ass. des détaillants de produits alimentaires</i>	Chicoutimi
BLOUIN, Josephat, <i>Union Internationale des électriciens</i>	Québec
BLUTEAU, Edouard, <i>Foremen's Club "Alcan"</i>	Arvida
BOILEY, L.-P., <i>Com. Par. des employés de commerce et de bureau</i>	Jonquière
BOISSEAU, MacLean, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
BOISVERT, Armand, <i>Association des maîtres-boulangers</i>	Trois-Rivières

BOISVERT, Florent, <i>Association des employés du caoutchouc</i>	Sherbrooke
BOIVIN, Léger, <i>Commission du salaire minimum</i>	Montréal
BOMBARDIER, Emery, <i>Syndicat des employés municipaux</i>	Sherbrooke
BOUCHER, Conrad, <i>Comité paritaire de l'Industrie du meuble</i>	Montréal
BOUDREAU, Robert, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
BOULIANNE, C., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
BOURASSA, Roméo, <i>Entrepreneur en plomberie</i>	Trois-Rivières
BOURGIE, A.-J., <i>Sheet Metal Workers' Int. Union</i>	Montréal
BOURRET, Fernand, <i>Le Travail</i>	Montréal
BOUTHILLETTE, J.-A., <i>Ministère du Travail</i>	Québec
BOYER, Charles, <i>S.C.N. de l'Industrie de la Construction</i>	St-Jean
BRADET, J.-O., <i>Ass. prof. des marchands détaillants</i>	Jonquière
BRETON, René, <i>Ass. des employés de Champlain Paper Box</i>	Québec
BRISSON, Léopold, <i>Ass. employés d'hôpitaux de Montréal Inc.</i>	Montréal
BRIZARD, Ls-Philippe, <i>Section des relations industrielles, Université de Montréal</i>	Montréal
BROUSSEAU, Wilfrid, <i>Féd. Nat. Cat. des Services Inc.</i>	Québec
BRULE, William, <i>Syndicat de la Pulpe et Papier</i>	Shawinigan
BRUNEAU, C.-O., <i>Syndicat des contremaîtres</i>	Crabtree Mills
BRUNETTE, R., <i>Canadian International Paper Co. Ltd.</i>	Trois-Rivières
BUSSIERE, Alfred, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
BUYS, C.-F., <i>Comité paritaire de l'Industrie du Meuble</i>	Montréal
CADIEUX, Fortunat, <i>Association des maîtres-boulangers</i>	Trois-Rivières
CALHOUN, R.B., <i>Association des manufacturiers de meubles</i>	Montréal
CANTIN, J.-Mathieu, <i>Le Syndicat de Québec, Ltée</i>	Québec
CANTIN, Maurice, <i>Victoriaville Furniture Limited</i>	Victoriaville
CARON, Jean, <i>Du Pont of Canada</i>	Shawinigan
CARON, Julien, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
CARON, Me J.-Lionel, <i>Canadian Ingersoll-Rand Co. Ltd.</i>	Sherbrooke
CARRIERE, Emile, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
CHALIFOUR, Maurice, <i>J.-Geo. Chalifour Inc.</i>	Québec
CHAMPOUX, Jean, <i>Laurentide Automobiles Inc.</i>	Québec
CHAPDELAINE, Paul, <i>St. Lawrence Cement Co.</i>	Villeneuve
CHARBONNEAU, Gaétan, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
CHARLEBOIS, Léo, <i>Rolls-Royce of Canada</i>	Montréal
CHARLEBOIS, Roland, <i>Cie de Pouvoir du Bas St-Laurent</i>	Rimouski
CHARPENTIER, Alfred, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
CHARRON, R.-O., <i>Un. des trav. du papier et du carton façonné</i>	Montréal
CHARTIER, Paul, <i>Royal Canadian Navy</i>	Québec
CHARTRAND, Vitalien, Me, <i>Association des Marchands Détaillants</i>	Montréal
CHEASLEY, C. H., <i>The Montreal Board of Trade</i>	Montréal
CHEVALIER, Omer, <i>Syndicat des plâtriers de Québec</i>	Québec
CHOLETTE, Gaston, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
CHOUINARD, Pierre, <i>Foremen's Club "Alcan"</i>	Arvida
CIMON, Hector, <i>Price Brothers & Company, Limited.</i>	Québec

CLICHE, Léonce, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
CORRIVEAU, Laurent-A., <i>Richmond Pulp & Paper Co. of Canada</i>	Bromptonville
CORRIVEAU, Théodore, <i>Davie Shipbuilding Ltd.</i>	Lauzon
COTE, R.P. Albert, s.v., <i>Association patronale des services hospitaliers</i>	Québec
COTE, Léo, <i>Sheet Metal Workers Int. Ass., local 100</i>	Montréal
COTE, Léopold, <i>Synd. Cat. National du Textile</i>	Montmagny
COTE, Patrick, <i>Synd. Nat. de l'Industrie de la Construction</i>	Jonquière
COTE, Rosaire, <i>Syndicat des Travailleurs de Domil</i>	Sherbrooke
COTE, Willie, <i>Ass. des détaillants des produits alimentaires</i>	Chicoutimi
COUTURE, Adélard, <i>Féd. Nat. Cat. des services Inc.</i>	Québec
COUTURE, Edmond, <i>Syndicat national de l'amiante</i>	Asbestos
COUTURE, Lionel, <i>Association des constructeurs</i>	Chicoutimi
CYR, Omer, <i>S.N.C. des commis et comptables</i>	Jonquière
DAGENAIS, Jean-Paul, <i>Fraternité des policiers</i>	Montréal
DAGNEAU, G.-Henri, <i>Service d'Etude et d'Action Sociales A.P.I.</i>	Montréal
DAIGLE, Alphonse, <i>Organisation ouvrière</i>	Granby
DAIGNAULT, Richard, <i>La Presse Canadienne</i>	Québec
DALTON, T.P., <i>The Shawinigan Water & Power Co.</i>	Montréal
DANIEL, John, <i>C. C. H. Canadian Limited</i>	Montréal
DE LA DURANTAYE, Paul, <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
DELISLE, J.-Baptiste, <i>Fédération nat. des métiers du bâtiment</i>	Montréal
DELISLE, Lucien, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
DE MERLIS, Guy, <i>La Gazette du Travail</i>	Ottawa
DEPAOLI, A., <i>Ass. des ouvriers du marbre, tuile et terrazzo</i>	Montréal
DESAULNIERS, J.-Gédéon, <i>Shawinigan Chemicals Limited</i>	Shawinigan
DESAULNIERS, J.-Paul, <i>Shawinigan Chemicals Limited</i>	Shawinigan
DESGAGNE, Lucien, <i>S.C.N. des imprimeurs de Chicoutimi Inc.</i>	Chicoutimi
DESGROSELIERS, Charles, <i>Com. par. de l'Industrie du Camionnage</i>	Verdun
DESLAURIERS, Léopold, <i>A. Deslauriers & Fils Ltée</i>	Québec
DESLAURIERS, P.-A., <i>Synd. Nat. Cat. du Service Hospitalier</i>	Trois-Rivières
DESLIERRES, J.-P., <i>Hôpital St-Jean de Dieu</i>	Montréal
DESORMEAUX, Ernest, <i>Commission d'Assurance-chômage</i>	Ottawa
DESPRES, C.-A., <i>Price Brothers & Co. Ltd.</i>	Québec
DESSAULLES, Jean, <i>The Shawinigan Water & Power Co.</i>	Montréal
DESSUREAULT, Claude, <i>Canadian Industries Limited</i>	Shawinigan
DION, abbé Gérard, <i>Département des relations industrielles de Laval</i>	Québec
DION, Guy, <i>Syndicat des employés Dominion Corset</i>	Québec
DION, Jacques, <i>Comité paritaire de la métallurgie</i>	Québec
DION, Lionel, <i>Synd. nat. des travailleurs de l'amiante Johnson</i>	Thetford Mines
DIONNE, Georges, <i>Synd. nat. des travailleurs de l'amiante d'Asbestos</i>	Thetford Mines
DONNELLY, W.G., <i>Aluminum Company of Canada, Ltd.</i>	Arvida

DORAIS, Albert, <i>Comité paritaire de l'industrie de la fourrure</i>	Montréal
DORION, Lucien, <i>Conseil central des synd. cat. de Québec</i>	Québec
DOUCET, Emile, <i>Commission du salaire minimum</i>	Montréal
DROLET, Paul, <i>ptre, Associations patronales</i>	Québec
DUBE, Yves, <i>Faculté des Sciences Sociales de Laval</i>	Québec
DUBOIS, Donald, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
DUCHARME, Jean, <i>Commission d'Apprentissage</i>	Joliette
DUCHASTEL, L.-A., <i>The Shawinigan Water & Power Company</i>	Montréal
DUFRESNE, Paul-E., <i>Comité paritaire de l'Industrie du meuble</i>	Montréal
DUGAS, J.-B., <i>J.-B. Dugas, Inc.</i>	Québec
DUMAS, Gérard, <i>U.N.C. des plombiers Inc.</i>	Trois-Rivières
DUMOUCHEL, W., <i>Chambre de construction</i>	Montréal
DUQUETTE, Remi, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
DUSSEAU, Maurice, <i>Entrepreneur en plomberie</i>	Trois-Rivières

ELLIOTT, Roland, <i>Consolidated Paper</i>	Shawinigan
EMARD, René, <i>Northern Electric Employee Association</i>	Montréal
ETHIER, Jean, <i>Ministère des Finances</i>	Ottawa

FAUCHER, Albert, <i>Faculté des Sciences Sociales de Laval</i>	Québec
FECTEAU, Gérard, <i>L'Action Catholique</i>	Québec
FEINER, Me A., <i>avocat</i>	Montréal
FILION, Osias, <i>Syndicat national des charpentiers-menuisiers</i>	Montréal
FILION, Paul, <i>Syndicat des employés municipaux</i>	Sherbrooke
FILTEAU, Paul-A., <i>Canadian Johns-Manville Co. Ltd.</i>	Asbestos
FISSET, Alexandre, <i>Synd. Nat. Cat. des services hospitaliers Inc.</i>	Québec
FLAMAND, Gérard, <i>Association des constructeurs</i>	Jonquière
FLEURY, Gaston, <i>Union National Catholique des Plombiers Inc.</i>	Trois-Rivières
FOREST, Pierre, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
FORREST, H.-E., <i>Price Bros. & Co. Ltd.</i>	Rimouski
FORTIN, J.-A.-Roméo, <i>Bureau du Revenu Provincial</i>	Québec
FRECHETTE, P.-E., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal

GAGNE, Eugène, <i>Synd. nat. de l'amiante d'Asbestos</i>	Asbestos
GAGNE, G.-Etienne, <i>Fédération des produits du bois ouvré du Canada</i>	Montréal
GAGNE, Me Jean-H., <i>Laplante, Gagné & Chalifour</i>	Québec
GAGNON, Adrien, <i>Comité paritaire des employés de commerce et de bureau</i>	Jonquière
GAGNON, J.-J., <i>Aluminum Company of Canada</i>	Arvida
GAGNON, Jean-Thomas, <i>Comité paritaire de l'Industrie de la Construction</i>	Chicoutimi
GAGNON, Lucien, <i>Association des employés du caoutchouc</i>	Sherbrooke
GAGNON, Roger, <i>Marine Industries Limited</i>	Sorel
GAMACHE, Arsène, <i>Union internationale des électriciens</i>	Québec
GARANT, Léopold, <i>Corporation générale des instituteurs</i>	Québec
GAUDETTE, L.-A., <i>St. Johns Textile Mills Limited</i>	St-Jean
GERIN, Raymond, <i>Centre des Patrons Chrétiens</i>	Québec
GERMAIN, François, <i>Union des employés de bureau The Shawinigan Water & Power</i>	Trois-Rivières

GIGUERE, Louis-G., Comité conjoint des matériaux de construction	Montréal
GILBERT, Gabriel, Le Soleil Limitée	Québec
GILBERT, Jean-Chs, Syndicat de l'Industrie Chimique	Shawinigan
GILBERT, Raynald-G., Shawinigan Chemicals Limited	Shawinigan
GILBERT, Thomas, Maison Gilbert & Frères Limitée	Chicoutimi
GILBERT, Yves, Aluminum Company of Canada	Shawinigan
GINGRAS, Albert, Commission hydroélectrique de Québec	Montréal
GIRARD, Léonce, Comité paritaire de la chaussure	Montréal
GIROUX, Antonio, Comité paritaire des métiers de la construction	St-Jean
GIROUX, Me G.-M., N.P., Commission du salaire minimum	Québec
GOSSELIN, A., Fédération des métiers du bâtiment	Montréal
GOSSELIN, Emile, Département des relations industrielles de Laval	Québec
GOSSELIN, Gabriel, Comité conjoint des coiffeurs de Québec	Québec
GOSSELIN, Jean-Yves, Québec Power Company	Québec
GOSSELIN, René, Fédération du Textile de Granby	Granby
GOSSELIN, Rosario, Conseil des métiers de la construction	Québec
GOULET, Emile, Sorel Steel Foundries Ltd.	Sorel
GOULET, E.-R., Canadian International Paper Co.	Montréal
GOULET, Paul, Comité paritaire des métiers de construction	Hull
GRAVEL, Gérard, Fraternité Internationale de la pulpe et du papier	Québec
GRENIER, Jean, Donohue Bros. Ltd.	Clermont
GRONDIN, Gérard, Ministère du Travail	Québec
GRONDIN, R.-R., Canadian Resins & Chemicals Limited	Shawinigan
CROULX, Gérald, Association des Marchands détaillants	Montréal
GUERIN, François, Service de conciliation et d'arbitrage	Québec
GUILBAULT, Jacques, Service de conciliation et d'arbitrage	Montréal
GUY, Charles-A., Fédération Nationale Cat. des Services Inc.	Montréal
HAMEL, Rodolphe, Fédération nationale des employés de l'Industrie Minière	Asbestos
HARVEY, L.-Jules, Ass. professionnelle des marchands détaillants	Jonquière
HEBERT, Florent, Comité conjoint de la construction	Sherbrooke
HEBERT, Jacques, Consolidated Paper	Shawinigan
HENEAULT, R.-E., The Steel Company of Canada Ltd.	Montréal
HODGSON, James, Faculté des Sciences Sociales de Laval	Québec
HOULE, Roland, L��grade Inc.	Québec
HUDON, Marcel, Synd. nat. cat. des employés des maisons d'��ducation	Québec
HUOT, Léo-Paul, Comité paritaire de l'Industrie du Meuble	Montréal
HUOT, Roméo, Fraternité des Policiers	Montréal
HURENS, J.-B., Fédération du Travail du Québec	Québec
JACOB, Victorin, Commission de relations ouvrières	Montréal
JASMIN, Léopold, Service de conciliation et d'arbitrage	Québec
JOBIN, Octave, Comité Paritaire de l'alimentation en gros	Québec
JOLY, P.-E., Commission de relations ouvrières	Montréal
JOYAL, Paul, Commission du salaire minimum	Québec

LABELLE, J.-M., <i>Labelle Electric</i>	Plessisville
LACHANCE, Delphis, <i>Comité Paritaire des métiers de la construction</i>	Trois-Rivières
LACHANCE, J.-Louis, <i>St. Lawrence Stevedoring Co.</i>	Québec
LACHAPELLE, H.-T., <i>Représentant ouvrier com. par. industrie automobile</i>	Montréal
LACHAPELLE, M., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal
LACROIX, J.-Hervé, <i>Comité paritaire de l'Industrie de l'Automobile</i>	Montréal
LAGANIERE, M., <i>Commission du salaire minimum</i>	Québec
LAJOIE, Emile, <i>Département du Travail, Ottawa</i>	Trois-Rivières
LALANCETTE, J.-Paul, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
LAMBERT, Me J.-A., <i>Ministère du Travail</i>	Québec
LAMOUREUX, J.-G., <i>Association des employés Molson's Brewery</i>	Montréal
LANGLAIS, R.-M., <i>Commission du transport</i>	Montréal
LAPIERRE, Roger, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
LAPORTE, Jean, <i>Quebec Power Company</i>	Québec
LAROCQUE, Camille, <i>Syndicat des charpentiers-menuisiers</i>	Montréal
LARRIVEE, Armand, <i>Syndicat national catholique de l'amiante</i>	Asbestos
LAURIN, Marcel, <i>La Compagnie Paquet, Ltée</i>	Québec
LAUZON, Léonard, <i>Lauson Drive Yourself</i>	Montréal
LAVERDURE, H., <i>Fédération des métiers du bâtiment</i>	Montréal
LAVERGNE, Pierre, <i>Syndicat Shawinigan Chemicals Limited</i>	Shawinigan
LAVOIE, Louis, <i>J.-B. Laliberté Ltée</i>	Québec
LAZARE, H.-J., <i>Art Woodwork Reg'd.</i>	Montréal
LEBEL, Me Paul, <i>Conseil Supérieur du Travail</i>	Québec
LEBLANC, Michel, <i>Corporation des maîtres-électriciens</i>	Buckingham
LEBLANC, Napoléon, <i>Faculté des Sciences Sociales de Laval</i>	Québec
LEBLOND, L.-P., <i>Synd. nat. des trav. de l'amiante Flintkote Mines</i>	Thetford Mines
LEBOEUF, Delvini, <i>Syndicat national de l'Industrie du meuble</i>	Beauharnois
LECLERC, Euclide, <i>Ass. des employés de la Co. Shawinigan W. & P.</i>	Trois-Rivières
LECLERC, Roger, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Québec
LECLERC, Roland, <i>Comité paritaire de l'alimentation en gros</i>	Québec
LECLERC, Sarto, <i>Syndicat des boulangers</i>	Trois-Rivières
LEDoux, D., <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i>	Montréal
LEFEBVRE, J.-E.-V., <i>Spécialités Laval Ltée</i>	Montréal
LEGARE, F.-X., <i>Syndicat national des employés du commerce</i>	Rimouski
LEGER, Wm., <i>Fédération des métiers du bâtiment</i>	Montréal
LEGUERRIER, M., <i>Commission du salaire minimum</i>	Montréal
LEMIEUX, Laurent-E., <i>Canadian Industries Ltd.</i>	Shawinigan
LEPELCH, F.-E.-J., <i>F. Le Pelch & R. Toyer</i>	Courville
LEROUX, H., <i>General Cigar Company Limited</i>	Montréal
LESSARD, Daniel, <i>Fédération nationale des employés industrie minière</i>	Thetford Mines
LESSARD, J.-H., <i>Ass. professionnelle des Marchands Détaillants</i>	Chicoutimi
LETELLIER, Paul, <i>Ministère du Travail</i>	Québec

LEVESQUE, Alfred, Association des Marchands Détaillants	Québec
LEVESQUE, R.P. G.-H., o.p., Doyen, Faculté des Sciences Sociales de Laval	Québec
LEVESQUE, Roland, Service de conciliation et d'arbitrage	Québec
L'HEUREUX, E., Commission du salaire minimum	Montréal
LIBERMAN, Abe, Fédération du bois ouvré du Canada Inc.	Montréal
LOGIE, George H., Canadian Ingersoll-Rand Co. Ltd.	Sherbrooke
LORANGE, Robert, Northern Electric Employee Association	Montréal
LORD, Georges, Ass. des employés de Molson's Brewery Limited	Montréal
LUSSIER, Edgar-A., Comité conjoint des métiers de la construction	Montréal
MAHEUX, Emilien, Syndicat national de l'amiante Johnson	Black Lake
MAINGUY, Adélar, Syndicat des employés de garage	Québec
MALENFANT, Ray.-J., Anglo-Canadian Pulp and Paper Mills	Québec
MALO, Jean-Paul, Syndicat de l'Industrie du Journal, Inc.	Montréal
MALO, R.-J., Imprimerie Nationale	Ottawa
MARCHAND, Robert, Commission de relations ouvrières	Montréal
MARLEAU, M., Dominion Textile Co. Ltd.	Montréal
MARTEL, P.-J., Syndicat catholique national des métiers de la construction	Chicoutimi
MARTEL, Roland, Le Collège du Travail	Arvida
MASSON, abbé Henri, Fédération nationale des employés industrie minière	Thetford Mines
MATHIEU, Emile, Comité paritaire de l'Industrie de la fourrure	Montréal
MEILLEUR, T., Aluminum Co. of Canada	Arvida
MENARD, Olitor, Entrepreneur en construction	Sorel
MERCIER, Claude, B. Houde & Grothé Ltée	Québec
MERCIER, Gabriel, Comité paritaire de l'Industrie du meuble	Montréal
MERINEAU, J.-A., Union industrielle des employés de garage	Montréal
MILLETTE, J.-B., Comité paritaire de l'Industrie de la construction	Sorel
MINEAU, Emile, Comité paritaire des métiers de la construction	St-Jean
MIRON, B., Commission de relations ouvrières	Montréal
MIRON, Cyprien, Service de conciliation et d'arbitrage	Montréal
MOISAN, André, Hôtel-Dieu de Québec	Québec
MONBLEAU, C.-E., Commission de relations ouvrières	Montréal
MONTMINY, Robert, Association des maîtres-imprimeurs	Chicoutimi
MONTOUR, André, Conseil Central S.O.N.C.	Trois-Rivières
MOORE, Léo, American Federation of Labour	Montréal
MORIN, Albert, Conseil Central synd. ouv. nat. cat.	Trois-Rivières
MORIN, Jean-Guy, Fédération de la Pulpe et du Papier	Québec
MONTAIN, M.-A., Brasserie Dow	Québec
McCLISH, Benoît, Ministère du Travail	Québec
McCUSHER, Tom, Chronicle Telegraph	Québec
McGaw, C.M., Canadian Johns-Manville	Asbestos
OUELLET, Gérard, Association des Manufacturiers de meubles	Montréal

OUELLET, J.-Médard, Conseil consultatif des comités paritaires	Montréal
OUELLETTE, Guy, Syndicat de l'Industrie du Journal	Montréal
OUMET, Me Roger, avocat	Montréal
PAQUETTE, Earl, Aluminum Co. of Canada	Arvida
PAQUIN, Philippe, Syndicat des charpentiers-menuisiers	Montréal
PARENT, Mgr A.-M., Recteur de l'Université Laval	Québec
PARENT, Joseph, C.C. des Syndicats nationaux catholiques	Québec
PARENT, J.-N., Commission du salaire minimum	Québec
PARENT, Raymond, Fédération de la métallurgie, CTCC	Québec
PARENT, Rosaire, Société Radio-Canada	Montréal
PARSONS, H.G., Comité conjoint des métiers de la construction	Montréal
PATERSON, D.A., Comité conjoint des métiers de la construction	Montréal
PATRY, G.-Etienne, Comité paritaire de l'Industrie du meuble de Québec	Montréal
PEDNEAULT, Raymond, Syndicat des employés de commerce	Chicoutimi
PELLERIN, Yvanhoe, Syndicat des boulangers	Trois-Rivières
PELLETIER, Gaston, Duplan of Canada Limited	Montmagny
PELLETIER, Gérard, Confédération des travailleurs catholiques du Canada	Montréal
PEPIN, Marcel, Fédération de la métallurgie CTCC	Québec
PERIARD, C., Fédération des métiers du bâtiment	Montréal
PERREAULT, J.-C., Syndicat Patronal Cat. Nat. de la construction	Joliette
PERRON, Gaston, Syndicat de l'industrie chimique	Shawinigan
PETIT, Henri, C.C. des Syndicats catholiques	Québec
PICARD, Gérard, Confédération des travailleurs catholiques du Canada	Montréal
PICARD, J.-E., Comité conjoint de l'Industrie de la construction	Québec
PICARD, Roland, Syndicat des employés de la Dominion Corset	Québec
PICHER, J.-P., Bishop Asphalt & Papers Ltd.	Portneuf Station
PIETTE, Donat, Entrepreneur en construction	Joliette
PLAMONDON, Rodrigue, Syndicat des commis et comptables	Jonquière
PLOURDE, Adrien, Confédération des travailleurs catholiques du Canada	Arvida
POITRAS, Gérard, Union des travailleurs du papier et du carton façonné	Montréal
FOLIQUIN, P.-H., Entrepreneur en plomberie	Trois-Rivières
PORTER, Edgar, The Quebec Forest Industries Ass.	Québec
POTHIER, Georges, Aluminum Company of Canada Limited	Shawinigan
POULIN, R.P. Gonzalve, o.f.m., Ecole de Service Social de Laval	Québec
POULIN, Jude, Fédération nationale du cuir et de la chaussure	Beauceville
PRICE, Donald J., Canadian Industries Limited	Montréal
FRINCE, Arthur, Fédération du Bois Ouvré du Canada Inc.	Victoriaville
PROULX, Edgar, Commission d'Apprentissage des métiers de la construction	Québec
PROULX, Omer, Comité conjoint de la construction	Rimouski
PROVOST, Roger, Fédération du Travail du Québec	Montréal

QUIMPER, Donat, <i>Sous-Ministre adjoint du Travail</i> . . .	Québec
RACICOT, Bernard, <i>Dominion Oilcloth & Linoleum Co. Ltd.</i> . . .	Montréal
RACINE, André, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i> . . .	Québec
RACINE, Jules, <i>Com. par. des métiers de l'Ind. de la construction</i> . . .	Québec
RACINE, Roland-L., <i>Montreal Automobile Trade Ass'n Ltd.</i> . . .	Montréal
RANCOURT, Eugène, <i>Union protectrice des travailleurs en chaussures</i> . . .	Québec
RANCOURT, Napoléon, <i>Entrepreneur en construction</i> . . .	Sorel
RAYMOND, Gérard, <i>Syndicat national de la construction</i> . . .	St-Jean
RENAUD, J.-O., <i>American Federation of Labor</i> . . .	Montréal
RHEAUME, Lucien, <i>Aluminum Company of Canada</i> . . .	Arvida
RICHARD, G.-Roger, <i>Ass. des employés Shawinigan Water & Power</i> . . .	Trois-Rivières
RINGUET, Wilfrid-A., <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i> . . .	Québec
ROBACK, Léo, <i>Research Associates</i> . . .	Montréal
ROBERT, Charles, <i>Montreal Automobile Trade Ass'n Ltd.</i> . . .	Montréal
ROBERT, Jean-Maurice, <i>Aluminum Co. of Canada Ltd.</i> . . .	Isle Maligne
ROCHETTE, Evariste, <i>Commission des accidents du Travail</i> . . .	Québec
ROCHON, H., <i>American Federation of Labour</i> . . .	Montréal
ROGERS, Léopold, <i>Service de conciliation et d'arbitrage</i> . . .	Montréal
ROLAND, Emile, <i>Faculté de commerce de Laval</i> . . .	Québec
ROUSSEAU, A., <i>Fur Manufacturers Guild</i> . . .	Montréal
ROUSSEAU, Philippe, c.r., <i>Commission du salaire minimum</i> . . .	Québec
ROY, Félix, <i>Aluminum Company of Canada</i> . . .	Arvida
ROY, Gérard, <i>Ministère du Travail</i> . . .	Québec
ROY, Henri-Louis, <i>Union I.B.E.W.</i> . . .	Québec
ROY, J.-A., <i>London Paper Box Co. Ltd.</i> . . .	Montréal
ROY, Sylvio, <i>Comité paritaire de l'Industrie de la chaussure</i> . . .	Québec
ST-ARNAUD, René, <i>Aluminum Company of Canada, Limited</i> . . .	Shawinigan
ST-CYR, Conrad, <i>Comité paritaire de l'alimentation au détail</i> . . .	Québec
ST-GEORGES, Paul, <i>Association des employés David & Frère</i> . . .	Montréal
ST-LAURENT, Jacques, <i>Département des relations industrielles de Laval</i> . . .	Québec
SARRAZIN, Me Bernard, <i>Aluminum Company of Canada</i> . . .	Montréal
SAUVE, Maurice, <i>Fédération nationale de la métallurgie</i> . . .	Montréal
SENECHAL, J.-G., <i>S.N.C. des commis comptables</i> . . .	Jonquière
SIMARD, Anthyme, <i>Commission de relations ouvrières</i> . . .	Québec
SIMARD, Ernest, <i>Conseil central des syndicats</i> . . .	Rimouski
SIMARD, Hélène, <i>Syndicat des employés de commerce</i> . . .	Chicoutimi
SIMARD, Joseph, <i>S.N.C. des commis comptables</i> . . .	Jonquière
SIMARD, Paul, <i>Cité de Québec</i> . . .	Québec
SMITH, G.-F., <i>Canadian Johns-Manville</i> . . .	Asbestos
SMITH, H.W., <i>Canadian International Paper Co.</i> . . .	La Tuque
SOMERS, O.J., <i>Brown, Boveri (Can.) Ltd.</i> . . .	St-Jean
SOUCY, Gérard, <i>Fraternité des policiers de Montréal</i> . . .	Montréal

TELLIER, Emile, <i>Comité paritaire des plombiers</i>	Trois-Rivières
TELLIER, Emilien, <i>Union Nationale Catholique des plombiers Inc.</i>	Trois-Rivières
TESSIER, L.-P., <i>Commission des Accidents du Travail</i>	Québec
THERIAULT, Donat, <i>La Fédération du Bois Ouvré du Canada Inc.</i>	Ste-Thérèse
THERIEN, Charles-E., <i>Ministère du Travail, Service d'Apprentissage</i>	Québec
THIBAUT, Marc-A., <i>Faculté des Sciences Sociales de Laval</i>	Québec
THIBODEAU, Roland, <i>Syndicat de l'Industrie du Journal Inc.</i>	Montréal
THIVIERGE, Marc, <i>British United Press</i>	Québec
THOMSON, A.R., <i>Builders Exchange</i>	Montréal
THOMSON, G.W., <i>Bishop Asphalt & Papers Limited</i>	Portneuf Station
TORRESAN, L.E., <i>Saguenay Terminals Limited</i>	Port Alfred
TOUPIN, Jean-Louis, <i>Commission d'Apprentissage</i>	Joliette
TOUSIGNANT, Benoit, <i>Commission de relations ouvrières</i>	Québec
TOUSIGNANT, Fabienne, <i>Département des relations industrielles de Laval</i>	Québec
TOWNER, J.P., <i>Quebec Power Company</i>	Québec
TREMBLAY, Augustin, <i>Comité paritaire du commerce</i>	Chicoutimi
TREMBLAY, Gérard, <i>Sous-Ministre du Travail</i>	Québec
TREMBLAY, J.-A., <i>Ass. professionnelle des Marchands Détaillants</i>	Jonquière
TREMBLAY, L., <i>Corporation des maîtres-électriciens</i>	Montréal
TREMBLAY, Louis-H., <i>Comité paritaire de la construction</i>	Chicoutimi
TREMBLAY, Maurice, <i>Faculté des Sciences Sociales de Laval</i>	Québec
TREMBLAY, René, <i>Faculté des Sciences Sociales de Laval</i>	Québec
TREMBLAY, Roméo, <i>Comité paritaire des employés de commerce et bureau</i>	Jonquière
TRUDEL, C.-Aug., <i>Syndicat de l'Industrie chimique</i>	Shawinigan
TURCOTTE, J.-Placide, <i>Synd. nat. des travailleurs de l'amiante d'Asbestos</i>	Thetford Mines
TURCOTTE, J.-Wilfrid, <i>Comité paritaire de l'Industrie de l'automobile</i>	Québec
VACHON, Patrick, <i>Foremen's Club "Alcan"</i>	Arvida
VALLEE, Léon-J., <i>Ministère du Travail</i>	Québec
VANASSE, D.-A., <i>Association internationale des pompiers</i>	Montréal
VILLENEUVE, René, <i>Association des employés David & Frère</i>	Montréal
VOISARD, Joseph, <i>Le Soleil Limitée</i>	Québec
WAYLAND, J.-A., <i>Asbestos Corporation Limited</i>	Thetford Mines
WESOLY, L., <i>Cement Masons' Union</i>	Montréal
WILLIAMS, R.D., <i>Quebec Industrial Relations Institute</i>	Montréal
WOODS, H.D., <i>McGill University</i>	Montréal
ZANNETTIN, R., <i>Commission de relations ouvrières</i>	Montréal

Rapports des congrès des relations industrielles de Laval (1946 à 1955)

en vente aux Presses Universitaires de Laval,
28, rue Sainte-Famille,
Québec, P.Q., Canada.

Les relations industrielles dans le Québec (1er congrès 1946)

L'évolution des relations industrielles au Canada (Gérard Tremblay); L'apprentissage (Léonce Girard); Fatigue industrielle et productivité (Dr Lucien Brouha); Conciliation, arbitrage et tribunaux du Travail (Mtre Louis-Philippe Pigeon); Les relations industrielles dans l'Etat moderne (Jef Rens) \$1.50

Convention collective — Sécurité syndicale (2ème congrès 1947)

Convention collective — Préparation et technique préliminaire (J. O'Connell-Maher); Du règlement des griefs sous le régime de la convention collective (Mtre Donat Quimper); Des vices généraux des conventions collectives (Mtre Philippe Rousseau); Clauses de sécurité syndicale — Définitions — Aspect moral (M. l'abbé Gérard Dion); La sécurité syndicale et l'employeur (Arthur Drolet); La sécurité syndicale et le syndicat (Gérard Picard); Le travail (Mgr Joseph Guérin) \$2.00

Formes de collaboration patronale-ouvrière (3ème congrès 1948)

La convention collective (Mtre Paul LeBel); La formation professionnelle (Gabriel Rousseau); Les comités d'entreprises (Raymond Gérin); La sécurité du travail, la médecine et l'hygiène industrielle (Dr Wilfrid LeBlond); Théologie du travail (T.R.P. Georges-H. Lévesque, o.p.) \$2.00

Techniques des relations de travail (4ème congrès 1949)

Technique de la conciliation et de l'arbitrage (Mtre Louis-Philippe Pigeon); Technique d'organisation patronale (Louis Bilodeau); Structure du mouvement ouvrier et organisation syndicale (Jean Marchand); Aspect patronal de la négociation de la convention collective (Hector Cimon); Aspect ouvrier de la négociation de la convention collective (Rémi Duquette); Application de la convention collective et administration du personnel (L.-A. Lyons); Aspect ouvrier de l'application de la convention collective (René Gosselin); Le salariat est-il nécessaire? (Esdras Minville) \$2.00

Structure des salaires (5ème congrès 1950)

Les éléments de contrôle de la rémunération du travail au sein de l'entreprise (Walter Delaney); Techniques de rémunération du travail: salaire au temps ou à la pièce (L.-G. Daignault); Techniques de rémunération du travail: salaire avec primes au rendement (René Breton); Critères sociaux et moraux de la détermination du salaire (Gérard Picard); Etudes des variations des salaires entre unités d'une même industrie (Marcel E. Francq); Etude des variations des salaires entre industries différentes, sur le plan local, régional et national (Eugene Forsey); Le processus de fixation des salaires (Maurice Lamontagne); Notre critique du communisme est-elle bien fondée? (Charles De Koninck); Le communisme et les chrétiens (Georges-H. Lévesque, o.p.) \$2.00

Sécurité de la famille ouvrière (6ième congrès 1951)

Position du problème et principes de solution (Maurice Tremblay); Le plein emploi, élément fondamental de la sécurité de la famille ouvrière (René Tremblay); La retraite des travailleurs (Mtre Jean Lesage); Le risque de maladie au point de vue social (Mtre René Paré); La sécurité de la famille ouvrière par la prévention sociale de la maladie (Dr Jean Grégoire); Les accidents du travail et les maladies professionnelles (Clément Brown); La sécurité familiale par la propriété (Rodolphe Laplante); Vers la stabilité de la famille ouvrière (R.P. Gonzalve Poulin, o.f.m.); Un mouvement des familles (R.P. Georges-Henri Lévesque, o.p.) \$2.50

Salaires et prix (7ème congrès 1952)

L'inflation: nature, causes et espèces (Roger Dehem); Effets de l'inflation sur les salaires, les prix et les profits (Emile Gosselin); Fixation des salaires d'après le coût de la vie (Jean-Paul Ferland); La position des unions ouvrières vis-à-vis l'inflation et leur programme d'action (T. Taggart Smyth); Salaires variant avec la productivité (Gérard Dion); Arbitrage volontaire des prix et des salaires (Gérard Picard); Contrôle étatique des prix et des salaires (René Tremblay) \$2.75

Problèmes humains du travail (8ème congrès 1953)

La structure sociale de l'entreprise (Emile Gosselin); L'autorité dans l'entreprise (Roger Chartier); Le syndicat dans l'entreprise (Marc Lapointe); La direction du personnel et ses responsabilités (T.P. Dalton); Rationalisation du travail et facteur humain (Camille Barbeau); L'aspect physiologique du travail (Bertrand Bellemare); Adaptation du travailleur dans l'entreprise (Louis-Philippe Briard); Les relations humaines dans l'industrie (Noël Mailloux, o.p.) \$2.75

Le règlement des conflits de droit (9ième congrès 1954)

Nature et source des conflits de droit individuels ou collectifs (Me Marie-Louis Beaulieu); La juridiction des commissions administratives (Me Jacques Perreault); Les juridictions civiles, pénales et criminelles sur certains conflits de droit (Me Théodore Lespérance); Les conflits de droit qui naissent de l'interprétation ou de l'application des conventions collectives. Procédure interne ou contractuelle (Me Jean-H. Gagné); Les rôles futurs de l'arbitrage statutaire et de l'arbitrage conventionnel (Me Louis-Philippe Pigeon); Les tribunaux du travail (Me Emile Colas); Tendances du droit anglo-américain dans le règlement des conflits de droit (H.D. Woods); Le règlement des conflits de travail (Yves Urbain)

\$2.75

IMPRIMERIE
ERNEST TREMBLAY, ENR.
315, RUE DU PONT,
QUÉBEC, P.Q.



RELATIONS INDUSTRIELLES

Revue trimestrielle publiée en français et en anglais par le
Département des relations industrielles de la Faculté des
sciences sociales de l'Université Laval de Québec; revue
d'études, d'information et de documentation.

• **Série 1950-1956** (Volumes V - XI)

Abonnement annuel — au Canada,	\$3.00
à l'étranger,	\$3.50
la copie,	\$1.00

• **Série 1945-1950** (Bulletin des Relations Industrielles)
(Volumes I - V) la série, \$3.00

PUBLICATIONS DU DEPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES

- Sécurité syndicale et convention collective
(Gérard Dion) \$0.15
- Réformes de structures dans l'entreprise
(Bolté, Clément et Dion) \$1.00
- La fonction « Personnel » et relations
syndicat-direction (Roger Chartier) \$0.25
- The Personnel Function and
Union-Management Relations
(Roger Chartier) \$0.25
- Développement industriel et emploi dans
le Québec (Hon. Milton F. Gregg) \$0.25
- Comparative Settlement of Labour Disputes
in United States and Canada (H. D. Woods) \$0.25
- Le Syndicat dans la société
(Mgr Pietro Pavan) \$0.50
- Guaranteed Wages and Unemployment
Insurance in Canada (C.F. Owen) \$0.35

en vente aux Presses Universitaires de Laval,
28, rue Sainte-Famille,
Québec, P.Q., Canada.

BNQ



000 170 232