

## Les relations industrielles dans l'usine organisée

W.-E. Curry

Volume 4, numéro 4, décembre 1948

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1023456ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1023456ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Curry, W.-E. (1948). Les relations industrielles dans l'usine organisée. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 4(4), 38–40. <https://doi.org/10.7202/1023456ar>

TABLEAU 3: SALAIRES MINIMA POUR LE MÉTIER DE BRIQUETEUR  
DANS LA PROVINCE DE QUÉBEC, 1934-1948 <sup>1</sup>

RÉGIONS	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	Augmentation absolue
Chicoutimi	....	.70	.70	.70	.70	.70	.75	.80	.85	.85	.85	.90	1.00	1.05	1.15	.45
Abitibi *	....	....	....	....	....	....	....	.75	.75	.75	.80	.80	1.00	1.05	1.15	.40
Hull	....	.90	.90	.90	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.05	1.05	1.15	1.25	1.25	1.25	.25
Joliette	.60	.60	.60	.60	.60	.60	.60	.60	.60	.65	.75	.75	.85	.90	1.00	.40
Montréal	.70	.70	.70	.80	.80	.80	.88	.92	.97	.97	1.05	1.06	1.17	1.17	1.40	.60
Québec	.70	.70	.70	.75	.75	.75	.80	.85	.90	.90	1.00	1.00	1.10	1.15	1.20	.45
Saint-Hyacinthe	....	.50	.50	.55	.65	.65	.65	.70	.70	.77½	.85	.85	.95	1.00	1.05	.40
Saint-Jean	....	....	....	....	.65	.65	.70	.70	.78	.78	.78	.78	.88	.90	1.17	.52
Sherbrooke	.60	.60	.60	.60	.65	.65	.80	.85	.85	.90	.90	1.00	1.00	1.10	1.20	.55
Drummond ‡	....	.55	.55	.55	.60	.60	.75	.75	.75	.80	.80	.95	.95	1.05	1.15	.55
Sorel	....	....	....	.55	.60	.60	.60	.60	.60	.65	.75	.75	.95	1.10	1.10	.50
Terrebonne	....	....	....	....	....	.60	.75	.85	.90	.90	.95	.95	1.05	1.05	1.15	.55
Trois-Rivières	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.80	.85	.90	.95	.95	.95	1.00	1.10	1.20	.50

<sup>1</sup> Décrets émis en vertu de la Loi de la convention collective. Dans les régions comportant plusieurs zones, les taux mentionnés sont ceux de la zone I.

\* Assujettie au décret en vigueur dans la région de Chicoutimi, depuis le 30 mars 1946.

‡ Assujettie au décret en vigueur dans la région de Sherbrooke (zone II) de 1938 à 1947 inclusivement.

## LES RELATIONS INDUSTRIELLES DANS L'USINE ORGANISÉE

W.-E. CURRY

Qu'on me permette tout d'abord d'insister sur un point: dans cet exposé que je vais faire des vues et des réalisations de notre compagnie en matière de relations industrielles, je n'ai pas du tout l'intention de vous démontrer que nous avons atteint un haut degré de perfection, que nous avons franchi des étapes importantes! Simplement, nous avons le sentiment d'avancer dans la bonne direction.

Je me propose de passer en revue certaines activités, fort utiles et importantes à nos yeux, et de discuter brièvement la philosophie des relations industrielles qui est à la base de nos projets d'avenir.

### Position du problème

La démocratie chrétienne a enseigné à l'homme cette aspiration vers une approximation de plus en plus étroite de sa structure parfaite, où il pût se réaliser pleinement et s'exprimer personnellement. C'est elle qui a prêché la dignité et la grandeur de l'individu. Mais par contre, notre société d'aujourd'hui, après avoir consacré le travail en série, a réduit au minimum les chances qu'avait l'individu de s'exprimer lui-même. La production massive a créé d'énormes quantités de marchandises à des prix relativement bas; mais elle a aussi submergé le travailleur individuel. A tel point qu'il est en train de perdre — si ce n'est déjà fait! — tout sentiment d'identité individuelle, tout sens de participation à l'entreprise.

Nous croyons fermement que la survivance de notre système capitaliste dépend, dans une large mesure, de la formule qu'adoptera l'industrie moderne pour sauvegarder la dignité personnelle du travailleur. Hors une saine direction dans l'industrie, il n'existe pas de force sociale capable de résoudre le problème. Si nous ne réussissons pas dans cette tâche, le travailleur, complètement déçu et frustré, se tournera vers une autre forme de société, peu importe qu'à bien des points de vue elle soit moins désirable que la forme actuelle.

### A la recherche d'une solution

Nous avons cherché la réponse chez nous dans la compagnie. Et nous avons mis l'accent sur l'attitude fondamentale de la direction — de toute la direction — à l'endroit des employés en général. Tout travail véritable en direction du personnel est exécuté, en définitive par les membres de la haute direction ou leurs représentants. Si la direction de l'entreprise s'intéresse sincèrement à ses employés, à leur progrès comme individus et êtres humains, et si elle s'efforce de manifester, de concrétiser cet intérêt, le reste, les détails se régleront pour ainsi dire d'eux-mêmes, dans la plupart des cas au moins.

A notre sens, un département de relations industrielles ou de personnel joue bien son rôle s'il comble le fossé qui sépare employeurs et employés, fossé qui s'est créé à cause de l'agrandissement progressif des entreprises mo-

dermes et de l'introduction des méthodes de production en série. Un tel département constitue un moyen pour l'employeur de manifester son intérêt pour les employés de la compagnie.

Un département de relations industrielles est un département administratif sans autorité ni pouvoir, qui, pour être accepté, ne se repose que sur l'indépendance de ses positions et sur l'objectivité de ses attitudes. Selon nous, il est nécessaire que le directeur du personnel ne succombe pas à la tentation de désirer une autorité directe sur qui que ce soit autre que sur les subordonnés immédiats de son département.

### *Programme de relations industrielles à l'Electrohome*

#### 1. Attitudes à l'endroit du personnel, exprimées par écrit

Dans notre programme de relations industrielles, nous nous attachons tout d'abord à l'expression par écrit de notre ligne de conduite à l'endroit des employés. Aujourd'hui, c'est là une nécessité reconnue dans la plupart des grandes compagnies. Il nous souvient de ce petit fait dont a été le théâtre une usine métallurgique de l'Etat de Washington. L'employeur avait clairement affiché ses « principes » à l'égard des employés sur une large pancarte accrochée en plein milieu de l'usine. On y lisait ce qui suit: « If you enjoy work you can have a hell of a lot of fun here! » (« Si vous aimez travailler vous pouvez avoir du plaisir en diable ici. »). Nous aurions peine à trouver là une expression exhaustive de l'attitude de l'employeur à l'égard de ses employés; mais en tout cas, chacun peut entrevoir un peu quelle position la direction a adoptée!

Dans cet ordre d'idées, nous estimons que toutes les compagnies devraient exprimer par écrit la philosophie qui anime la direction. La soif matérialiste du profit ne constitue plus une base suffisante pour l'édification d'une entreprise. Il faut, dans l'intention de la compagnie, quelque chose de plus ouvert et de plus profond qui lui donne vitalité et attrait.

Notre politique ouvrière nous fournit la base initiale d'où dérivent toutes nos autres attitudes:

« La compagnie s'efforcera toujours de traiter avec équité et bonne foi les hommes et les femmes à son emploi. Elle n'épargnera rien — formation technique et direction compétente — pour développer et utiliser au maximum l'habileté et les capacités de chaque individu. La compagnie croit fermement que c'est par la mise en valeur des meilleurs efforts de chacun, et par cela seulement, qu'elle sera assurée du succès et que les hommes et les femmes à son emploi en retireront satisfaction et sécurité. »

Ces déclarations peuvent paraître évidentes et banales, car elles ne portent qu'un sens général. Mais pourtant, quand on réalise qu'elles contiennent un certain nombre de promesses, il devient clair qu'il faut instituer des procédés pour la mise en oeuvre de cette politique ouvrière. Quand nous disons traiter les employés « avec équité », nous entendons les prémunir contre les congédiements arbitraires, les injustices. En fait, nous leur promettons des salaires raisonnables et des augmentations selon leur rendement: ce qui implique la fixation de taux de prime, l'évaluation des tâches, l'établissement d'une méthode de mise à pied et d'autres mesures de protection.

#### 2. Sélection et placement

Nous plaçons fortement l'accent sur le soin à apporter au choix et au placement des travailleurs. A cette fin, nous avons employé et mis au point avec les années une série de tests psychologiques d'envergure; nous avons aussi utilisé la méthode de l'interview, et suivi de

près les nouveaux employés à leur travail même. Tous ces efforts ont beaucoup contribué à installer chacun à sa place. C'est là, après tout, la première façon de s'assurer que le travailleur a la chance de sauvegarder sa dignité et d'améliorer son habileté.

#### 3. Perfectionnement du personnel

Nous croyons que l'employé a droit à une bonne formation dans son emploi, de même qu'à une direction compétente. Dans ce but nous sommes à réaliser un programme de formation technique et humaine du personnel, avec une insistance spéciale sur la formation des contremaîtres. Les travailleurs non qualifiés de la production en série, pour être satisfaits de leur emploi, dépendent beaucoup de leurs contremaîtres; c'est pourquoi nous soulignons l'importance qu'il y a à ce que les contremaîtres soient de bons chefs.

Autre caractéristique de ce plan: nous voulons appuyer les employés dans quelque effort d'ordre éducatif qu'ils tentent même si cet effort n'a aucune relation avec les activités de la compagnie. Voilà un autre bon moyen d'encourager le développement de la personnalité de nos employés.

#### 4. Sécurité et santé

D'après nous, les employés méritent une protection adéquate à leur travail. Formation de la prudence à l'usine, usage obligatoire des dispositifs de sécurité, inspections régulières, tous ces moyens ont eu le bon effet de diminuer de beaucoup notre taux d'accidents, en nombre et en gravité. Ce taux a baissé graduellement, et se situe présentement à un niveau très bas.

Les ouvriers bénéficient de la musique à l'usine, quelques minutes avant que les équipes commencent le travail, puis, durant deux périodes de dix minutes, le matin et l'après-midi. Pendant les périodes de repos ou de lunch, des cantines, fort hygiéniques, attendent les employés. Dans chacune des usines, les employés ont un hôpital qui occupe des gardes-malades en permanence et un médecin à temps partiel. Les examens médicaux faits à l'entrée de l'employé, et les examens périodiques subséquents ont donné des résultats fort satisfaisants.

Ce souci d'assurer à l'employé sécurité, confort et santé constitue pour lui une preuve tangible de l'intérêt que prend la compagnie à son bien-être individuel.

#### 5. Participation des employés

Nous avons foi en la convention collective. L'employé y acquiert, grâce à son affiliation à l'union, le sentiment d'avoir part aux décisions qui l'affectent; bien plus, il ne se sent plus complètement à la merci d'une grande machine impersonnelle. Et qui plus est la compagnie y trouve elle aussi son profit. Grâce à la convention collective, les petits conflits viennent plus rapidement au jour et sont vite réglés, ce qui est tout de même mieux que de les voir prendre des proportions sérieuses avant qu'on puisse y mettre fin.

L'union est représentée dans des comités de salaires, de suggestions de sécurité, et d'autres comités spéciaux. La compagnie la consulte longtemps à l'avance sur les améliorations éventuelles qui pourraient avoir des conséquences sur les conditions de travail du personnel. Les premiers directeurs siègent une fois par mois à un comité mixte pour discuter tous les problèmes qui se posent. Ces réunions se sont avérées très utiles, car ainsi tout le monde savait ce qui se passait.

Le sentiment de participer à la marche de l'entreprise s'accroît encore davantage grâce à un programme de suggestions, à un journal d'usine; grâce encore à cette politique qui consiste à dire aux employés, aussi longtemps que possible à l'avance, quels changements vont survenir qui pourront les affecter, et à les renseigner sur ce qui se passe dans la compagnie. A cet égard,

vous admettez facilement que l'être humain est, à prime abord, hostile au changement. L'expérience nous a appris qu'il convient de pousser lentement les idées nouvelles. Il convient de semer une idée nouvelle à titre de suggestion seulement, ou encore à titre de changement possible, avant de la réaliser dans le concret. Quand vient le temps d'introduire un tel changement ce n'est alors plus du nouveau. L'union aura eu le temps d'y penser et l'on aura ainsi éliminé le gros des résistances. Selon nous, il n'y a pas de cause plus fréquente de mécontentement au sein du personnel que ce défaut, de la part de la haute direction d'informer à l'avance, contremaîtres et ouvriers des changements qui seront de nature à affecter leurs conditions de travail.

Un directeur de la Bridgeport Brass Company déclarait récemment: « Traitez un homme en égal, respectez son intégrité, donnez-lui tous les faits, et il sera parfaitement raisonnable ». Après tout, c'est là un principe fondamental de notre système démocratique.

#### 6. Salaires équitables

Nous préconisons une politique, capable de maintenir nos salaires au niveau des autres salaires payés dans la région, et même à une échelle supérieure. L'évaluation des tâches, les primes au rendement, les bonis sont autant d'articles de notre programme. Dans notre opinion, nos employés estiment que l'évaluation des tâches les protège du favoritisme et enlève beaucoup d'arbitraire à l'établissement des taux de rémunération.

#### 7. Sécurité

Nous voulons promouvoir la sécurité chez les employés, mais nous voulons dans ce domaine nous limiter à ceci: aider les employés à s'aider eux-mêmes. Le désir d'une complète sécurité a été accepté, dans le public en général, comme un objectif juste et accessible. D'après nous, cela créerait une situation malsaine, car la sécurité complète ne peut s'obtenir qu'au prix de la liberté. Cependant, dans le domaine de l'industrie moderne, l'ouvrier a perdu beaucoup de sa capacité à pourvoir lui-même à sa sécurité, et l'industrie doit combler la lacune ainsi créée. Notre compagnie assure une sécurité fondamentale à ses ouvriers grâce à la stabilité de l'emploi, à la participation aux profits, aux promotions au sein de l'entreprise, à la reconnaissance des longs services, grâce aussi à des plans communs d'assurance-santé et de compensation.

#### 8. Programmes et recherches pour le personnel

Nous estimons qu'un plan de recherches en relations industrielles constitue un besoin de base si l'on veut réaliser des progrès suffisants et trouver une solution au problème de relations humaines qui se pose à l'industrie d'aujourd'hui. On demandait un jour à un savant distingué quelle invention à venir aurait la plus grande influence sur l'humanité. Il répondit: « Je ne connais pas d'invention qui ferait plus pour l'humanité que la découverte d'une meilleure façon de s'entendre tous ensemble »

Trop longtemps avons-nous cru que nous comprenions ce que le travailleur voulait en matière de satisfaction à son travail. Nous avons trop longtemps dédaigné, ignoré l'étude des réactions des gens devant certains changements,

dans leur milieu social et économique. Le professeur Line de l'université de Toronto, parlant l'hiver dernier à la Toronto Personnel Association, faisait les commentaires suivants:

« On dit que nous, professeurs, vivons dans des tours d'ivoire, loin du monde des réalités. Il pourrait fort bien se faire que ce soit l'homme d'affaires qui vive dans la tour d'ivoire du matérialisme — dans un monde fabriqué de toutes pièces par son imagination, à mille lieues du réalisme des relations humaines, bien loin d'une appréciation sincère des aspirations et des attitudes de l'employé d'usine. »

Plusieurs de nos universités, à la suite de Princeton, Harvard et Chicago, font du beau travail dans le domaine des recherches en relations industrielles: notons l'université de Toronto, l'université Queen's, et au moins deux des universités du Québec. Cette activité mérite l'entier appui des manufacturiers du Canada. Il y a un peu plus d'un an, M. Henry Ford disait à peu près ceci:

« Pour chaque dollar que nous avons dépensé en recherche scientifique, afin de fabriquer de meilleurs produits et de meilleures machines peut-être aurions-nous dû dépenser un autre dollar en recherches sur les problèmes des gens qui travaillent dans l'industrie. »

A notre sens il y a beaucoup de vrai dans cette déclaration et nous avons travaillé aussi étroitement que possible avec les universités.

Voilà fondamentalement, le programme de relations industrielles que nous avons tenté d'appliquer chez nous. Il y a encore beaucoup de travail à faire, nous nous rendons compte de nos insuffisances, mais nous avons le ferme espoir d'être dans la bonne voie.

#### Conclusion

Nous voulons terminer ces remarques par l'expression d'un credo personnel:

De saines relations industrielles, cela n'implique pas un appareil coûteux, un personnel imposant et l'emploi d'experts. Pas plus d'ailleurs qu'elles ne sortiront d'un beau plan copié de toutes pièces sur celui d'une autre compagnie. C'est plutôt une attitude d'esprit de la part des directeurs de la compagnie. Si la haute direction a le sincère désir de connaître et de comprendre les attitudes, les espoirs, les rêves de ses employés, si elle s'applique constamment à les satisfaire dans la mesure légitime du possible, nous ne tarderons pas à redonner à notre société, témoin de la production en série, la stabilité, le sens du travail d'équipe et toutes ces satisfactions humaines dont nous semblons avoir perdu la recette. Sans cette attitude, le programme de relations industrielles est tout au plus un palliatif, un cataplasme qui soulage pour un temps le malaise industriel.

« Le dernier mot dans de bonnes relations humaines n'est ni dans les lois, ni dans les mesures contraignantes, ni dans les services de conciliation, ni dans des mesures élaborées pour le règlement des griefs; le dernier mot, c'est la direction, éclairée par la compréhension des hommes, qui doit le prononcer. Il n'y a pas d'autre formule pour réaliser la paix dans le monde industriel. »

## Réformes de Structure dans l'Entreprise

Reproduction des articles publiés dans le Bulletin des relations industrielles par MM. P.-E. Bolté, Marcel Clément et Gérard Dion. Brochure d'environ 150 pages qui sera mise en vente prochainement par le Département des relations industrielles.