

Humaniser la grande entreprise

Jacques Villeneuve

Volume 31, numéro 1, avril-juin 1955

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1002571ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1002571ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Villeneuve, J. (1955). Humaniser la grande entreprise. *L'Actualité économique*, 31(1), 26-49. <https://doi.org/10.7202/1002571ar>

Humaniser la grande entreprise

Les relations humaines dans l'entreprise ont, depuis les vingt-cinq dernières années en particulier, fait l'objet de nombreux écrits et de plusieurs discussions dans les milieux syndicaux et patronaux, à cause de leur importance capitale au double point de vue économique et social.

Du point de vue économique, l'employeur avisé voit clairement les incidences sur la productivité et le profit d'une saine collaboration entre tous ceux qui participent, au niveau de l'usine, à l'œuvre de production.

Du point de vue social, les syndicats ouvriers attendent avec fébrilité, dans l'intérêt de leurs membres, le jour où le patron s'intéressera autant aux problèmes humains de son entreprise qu'à ceux du prix de revient ou du marché de son produit. Alors, escomptent-ils, les ouvriers seront susceptibles de jouir de conditions de travail capables de contribuer à leur épanouissement physique, intellectuel et moral.

La grande entreprise a donné des preuves de son intérêt à l'humanisation de l'industrie puisqu'elle a maintenant à son service des spécialistes en la matière dont la fonction essentielle est de renseigner la direction dans ce domaine ou d'y apporter les remèdes appropriés. Ces spécialistes, jouissant généralement — tout dépend de la philosophie des dirigeants de l'entreprise elle-même — d'un statut professionnel aussi élevé que celui de l'ingénieur, du comptable agréé ou de l'économiste, apportent

à l'entreprise une contribution intellectuelle dont cette dernière ne peut plus se dispenser.

Grâce à l'appui du patronat, des instituts de relations humaines proprement dites sont même créés dans certaines universités pour aider aux recherches scientifiques dans ce domaine.

Des magazines ou revues subventionnés par l'industrie publient sans cesse des études spécialement conçues dans le but d'éclairer les personnes intéressées aux problèmes humains de l'entreprise.

Les organisations ouvrières se sont également tournées vers le spécialiste, mais lui ont demandé d'étudier surtout l'aspect social des problèmes humains plutôt que leur aspect purement économique. Elles ont formé des cercles d'études où leurs représentants ont essayé d'élucider le fondement des malaises sociaux dans l'industrie. N'est-il pas vrai de dire que le syndicalisme lui-même est né du problème de «l'homme» dans les usines!

Bref, que ce soit du côté patronal (aspect économique en tout premier lieu) ou du côté ouvrier (aspect social en tout premier lieu), il est juste d'affirmer que les deux parties en cause attachent à l'étude des relations humaines une importance primordiale. D'ailleurs, les deux aspects ou les deux ordres d'idées envisagés ne s'excluent ni ne s'opposent, mais concourent simultanément à la fin sociale de l'entreprise.

Plusieurs hommes d'affaires et chefs de syndicats ouvriers ont d'ailleurs tellement bien compris la valeur et la réciprocité de ces deux ordres d'idées qu'ils se sont rencontrés à maintes reprises aux États-Unis, de 1946 à 1949, pour chercher une solution aux problèmes humains de l'industrie moderne. Le rapport final de leurs discussions, résumées par Robert-Wood Johnson, président de Johnson & Johnson, et que nous trouvons dans le *Harvard Business Review* de septembre 1949¹, constitue, à mon avis, l'écrit le plus sérieux, le plus honnête ou le plus impartial qui ait été rédigé à date sur l'humanisation de la grande entreprise. C'est un peu ce rapport que nous tâcherons d'expliquer dans la deuxième partie de notre étude, après avoir consacré une première partie aux problèmes humains que soulève l'entreprise.

Nous ne viserons pas tant cependant à étudier les effets économiques et sociaux des problèmes humains de l'industrie moderne

1. *Harvard Business Review*, vol. XXVIII, no 5, septembre 1949.

— même si ce sont les deux angles sous lesquels l'organisation patronale et le mouvement ouvrier en voient l'importance — qu'à relever les problèmes-types à chacun des échelons hiérarchiques de la grande entreprise, et qu'à essayer ensuite de suggérer certains remèdes susceptibles d'améliorer les situations existantes, spécialement au niveau des travailleurs manuels.

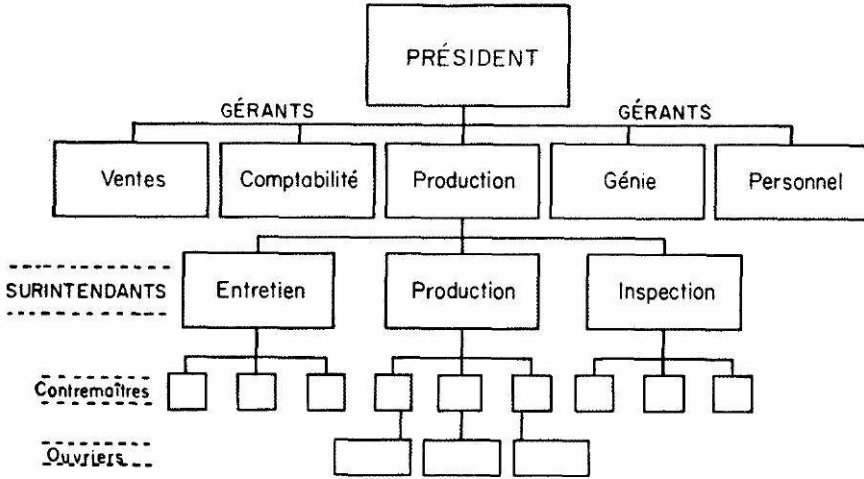
Avant d'entrer dans le nœud de notre sujet, tâchons d'expliquer la notion de *relation humaine* dans l'industrie. Elle intéresse le relèvement matériel et spirituel des travailleurs et, par voie de conséquence, l'amélioration de l'entreprise (c'est la cause finale). Elle concerne des hommes responsables: représentants patronaux, représentants ouvriers et les employés eux-mêmes (c'est la cause efficiente). Le sujet en est l'homme et la matière (c'est la cause matérielle). Et leur forme tient dans l'application d'une technique de relations industrielles normalisée par la morale (c'est la cause formelle). Bref, c'est l'étude par le Capital et le Travail, des relations entre l'employeur et les employés, c'est-à-dire entre ceux qui représentent la direction: les gérants, surintendants et contremaîtres; et les ouvriers ou leurs délégués.

— I —

Ce qui est vrai de la société en général l'est aussi de groupes plus restreints, telle une entreprise industrielle. Chaque couche de la société a ses problèmes ou ses malaises sociaux. Ceux-ci varient d'intensité selon les individus qui composent chaque classe de la société et d'après les influences économiques ou politiques qui s'exercent sur chacune de ces classes.

La société industrielle n'échappe pas à ce phénomène. Une usine sera soit un endroit où l'on se plaît beaucoup à vivre et à travailler, soit un nid de discordes, à moins qu'elle ne tienne une position intermédiaire entre ces deux situations extrêmes. Dans tous les cas, les problèmes humains y varient d'intensité à chacun des niveaux hiérarchiques. Pour expliquer notre pensée, présentons un schéma-type de l'autorité dans l'entreprise et faisons une brève analyse du problème humain type s'apparentant aux divers niveaux hiérarchiques.

Un schéma-type d'organisation¹



Si les problèmes humains nous apparaissent comme matériels avant tout, il est alors permis d'affirmer que dans la grande entreprise, le gérant de l'usine, les gérants des services et les surintendants ne créent généralement pas de graves difficultés à la direction pour plusieurs raisons. Il suffira ici d'en mentionner quelques-unes. Le gérant reçoit un salaire convenable qui, d'habitude, lui permet de mener une existence relativement facile et de subvenir aux besoins de sa famille. Ses chances d'avancement et de promotion sont bonnes et il est le premier à être en mesure de juger les occasions où un changement dans son statut s'effectuera pour le mieux.

Il est aussi le premier à être informé des réussites comme des insuccès de l'entreprise, ce qui naturellement lui donne le sentiment d'autorité, de prestige et de responsabilité à l'égard de son employeur et le fait davantage s'intégrer à la vie de l'entreprise.

Ses occupations ne le mettent que très peu en contact direct avec les employés, en ce sens que même s'il passe beaucoup de temps à parler avec les travailleurs manuels, ce n'est pas avec lui que ces derniers discuteront de leurs problèmes. Le devoir du surintendant et du gérant consiste plutôt à conjuguer les efforts des contremaîtres relevant de leur juridiction et à établir les programmes de production.

1. Un schéma à peu près semblable est reproduit dans le volume *Human Relations in Industry*, de Gardner et Moore, édition révisée, R. D. Irwin, Inc., Chicago, 1950.

Il n'existe donc pas, direz-vous, de problème humain type à ce premier niveau hiérarchique. En fait, la pratique des relations industrielles nous démontre qu'il en existe un que nous appellerons le problème de la «distance sociale», pour employer une expression de F.-J. Roethlisberger et W.-J. Dickson¹. Le concept de «distance sociale» mesure le degré d'intérêt, de compréhension et de relations qui sépare ou unit les individus d'un même groupe. Or, c'est un fait que les gérants ou surintendants apportent à l'entreprise des expériences différentes et qu'au lieu de les unir dans une même pensée, ces expériences aggravent plutôt les distinctions qui naissent de leurs fonctions respectives dans la structure de l'organisation. Nous nous expliquons.

Le surintendant des opérations manufacturières, qui a graduellement gravi les rangs de la hiérarchie dans une entreprise, réagit, par exemple, à une nouvelle méthode ou une nouvelle idée d'une manière différente du gérant du service de la comptabilité ou du génie. Ceux-ci, la plupart du temps, ont reçu une formation universitaire et se doivent de par leur culture et leur position même, de penser plus selon la perspective de l'entreprise en général plutôt qu'en fonction d'un service en particulier. Reconnaître ce fait ne signifie nullement que les gérants précités ont plus de valeur immédiate pour l'entreprise que le surintendant des opérations manufacturières, mais démontre que toutes ces personnes ne voient pas d'un même œil les effets d'un changement de politique et ne s'intéressent pas assez aux difficultés de leurs voisins de gauche ou de droite, c'est-à-dire de ceux qui comme eux sont responsables du progrès de l'entreprise. Ce climat de non-intérêt, volontaire ou involontaire, et de non-intimité entre les gérants ou surintendants les éloignent socialement et intellectuellement les uns des autres et les empêchent de former un groupe vraiment homogène et uni dans une cause commune.

* * *

Au niveau des contremaîtres, la situation n'est pas tout à fait semblable, quoique ces derniers soient, à notre avis, les repré-

1. *Management and the Worker*, F.-J. Roethlisberger et W.-J. Dickson, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939, p. 359.

sentants les plus importants de l'entreprise, dans l'œuvre productive à accomplir.

Les contremaîtres sont bien rémunérés généralement, mais font face à un problème humain que les gérants ou surintendants n'ont pas toujours à affronter: celui de *conduire des hommes* à la journée longue, de les comprendre, de juger de leurs travaux, de maintenir et d'appliquer la discipline, de répondre aux griefs et de contrôler leur budget. Le contremaître peut avoir toutes les solutions aux problèmes de production, mais il devient un problème social d'une extrême gravité au sein de l'entreprise s'il ne sait comment diriger son personnel. La personnalité du contremaître doit s'identifier à celle de ses employés au point que ces derniers apprécient réellement la sympathie et l'honnêteté de celui qui sait leur donner non seulement des ordres mais les féliciter lorsque la chose est opportune. Le contremaître de la grande entreprise possède généralement les qualités d'un meneur d'hommes, puisque la sélection s'effectue la plupart du temps sur une base scientifique, qui essaye de tenir compte et de la compétence technique du futur dirigeant et de sa force morale et intellectuelle.

Même si, aux yeux des travailleurs, le contremaître représente l'entrepreneur et jouit d'un certain pouvoir d'autorité, il a, comme partie intégrante de l'entreprise, son propre problème humain: il est «*l'homme oublié*» de la direction. En effet, le contremaître participe rarement à l'élaboration et à la détermination des politiques et très souvent il n'est même pas informé du pourquoi de telles décisions. Il n'ignore pas que ses idées sont communiquées aux directeurs, mais sait par contre qu'elles influencent très peu les décisions de ces derniers. À l'occasion, le contremaître sera consulté sur divers problèmes, mais la solution y aura déjà été apportée par ses supérieurs.

Tout cela ne signifie pas que les contremaîtres se croient qualifiés pour prendre les décisions qui ne relèvent pas de leur juridiction, mais fait voir à celui qui sait regarder de près les situations que le contremaître n'a pas l'impression d'appartenir («*feeling of not belonging*») à son propre milieu, qui est celui de la direction.

* * *

Quel que soit cependant le nombre et le degré des problèmes humains auxquels les gérants, surintendants et contremaîtres ont à faire face au cours de l'exercice de leurs fonctions respectives, il n'en demeure pas moins qu'à notre avis, c'est au niveau des travailleurs manuels que repose tout le problème humain de l'entreprise.

Pour expliquer notre pensée, nous utiliserons l'élément *travail*, lequel est le plus susceptible, selon notre opinion, de jeter de la lumière sur le problème humain du travailleur manuel. Le sujet de notre article pose en effet tout le problème du travail de l'homme dans l'industrie, et plus spécialement du genre de travail accompli par l'ouvrier contemporain. À quelle besogne l'ouvrier d'aujourd'hui doit-il s'astreindre? Cette besogne satisfait-elle les exigences de sa nature humaine? Les principes de la méthode de fabrication en série correspondent-ils aux besoins de la personnalité humaine?

Maints auteurs, hommes d'affaires, économistes, sociologues ou chefs ouvriers s'accordent à dire que la méthode de la production en série dans l'entreprise moderne a accentué, sinon donné naissance aux problèmes humains de l'industrie. En d'autres termes, les principaux problèmes sociaux et psychologiques du travailleur manuel seraient fondamentalement dus au genre de travail que la majorité des ouvriers doivent maintenant accomplir par suite des exigences de la grande entreprise produisant à un rythme que l'on n'aurait pu imaginer il y a vingt-cinq ans à peine.

Ces mêmes auteurs ne sont pas toutefois sans reconnaître que la fabrication en série et la division des tâches en éléments et opérations d'une extrême simplicité ont eu de nombreux et fructueux effets pour l'humanité, dont le plus remarquable est sans contredit l'augmentation du standard de vie de tous les travailleurs, de quelque catégorie qu'ils soient. Nous admettons tous qu'il serait impossible de vivre dans le bien-être matériel qui nous entoure si nous retournions aux procédés des artisans et des corps de métier! Tout en reconnaissant les avantages marqués de la division des tâches, il est tout de même permis de se demander devant ce spectacle étonnant de la transformation rapide du monde par la méthode de production en série si ces nouvelles techniques ne contribuent pas, dans une certaine mesure,

à l'avilissement et à la servitude de l'ouvrier et ne le privent pas de la satisfaction du devoir accompli!

En prenant comme acquis que la chaîne d'assemblage est la technique la plus représentative de la méthode de production en série, nous essayerons de répondre à la question posée précédemment: cette technique satisfait-elle les exigences de la nature humaine ou méconnaît-elle la dignité de l'homme?

Le *Harvard Business Review*¹ publiait, en 1952, un article sous la double signature de Charles-R. Walker et Robert-H. Guest, qui servira de base à la réponse que nous allons tenter de donner.

Établissant d'abord que la production en série dérive de deux techniques ou idées fondamentales, la standardisation et l'interchangeabilité des pièces, Walker et Guest ont entrepris de connaître l'opinion ou les réactions d'un groupe d'ouvriers travaillant sur une chaîne d'assemblage d'automobiles où, comme on le sait, la somme quotidienne de travail est en quelque sorte déterminée par la vitesse de la chaîne. Les recherches entreprises par Walker et Guest les ont conduits à des résultats qui trouvent, jusqu'à un certain point, leur application pratique dans toute la grande entreprise. Nos réserves portent sur le fait que l'échantillonnage de Guest et Walker étant limité à 180 monteurs, il ne peut donc représenter l'opinion de tous les monteurs de l'industrie.

Au sujet de la vitesse mécanique (*mechanical pacing*) de la chaîne, la grande majorité des 180 assembleurs interviewés ont exprimé l'opinion qu'elle ne tenait pas compte de la quantité et de la qualité normales de travail que pouvait fournir un être humain et qu'en conséquence ce procédé n'était pas conforme à la nature humaine. «La ligne se déplace trop rapidement. Ça ne nous fait rien de travailler fort, mais il y a une limite que nous ne pouvons pas dépasser. La tension nerveuse est très grande dans notre groupe.» Ainsi s'exprimèrent la plupart des ouvriers questionnés.

Une correction s'impose ici: la vitesse de la chaîne d'assemblage peut, au cours de certaines périodes, être déterminée presque uniquement par la demande du produit — le contremaître accélérant la vitesse de la chaîne lorsqu'il sait que le produit est en

1. *Harvard Business Review*, C.-R. Walker et Robert-H. Guest, vol. XXV, no 3, mai-juin 1952.

grande demande —, mais elle tient compte généralement et d'une manière relativement scientifique de la quantité et de la qualité normales de travail que peut fournir un assembleur.

En ce qui concerne le caractère répétitif (*repetitiveness*) des opérations, les travailleurs affirmèrent qu'ils n'aimaient pas répéter le même travail continuellement. Voici certains commentaires faits par la plupart des ouvriers interviewés :

«Je déteste la répétition. La chaîne d'assemblage ne me donne pas l'avantage de me servir de mon intelligence.»

«J'aimerais faire des opérations variées, mais je suis toujours assigné au même travail. Je sais d'avance ce qui m'attend quand j'entre à l'usine le matin. Quelle différence avec mon occupation antérieure.»

«Mon travail me rend malade tellement il est monotone. Huit heures par jour, je pose du fil dans le moteur. Un moteur fini et l'autre recommence.»

La première réflexion qui vient à l'esprit devant ces opinions et ces faits est que la monotonie, engendrée par la division à l'extrême des opérations, semble se faire bien pesante pour les hommes et les femmes qui ont à la subir et paraît, en outre, enlever au travail l'expression de sa grandeur et de sa joie.

L'ouvrier est-il le seul à ressentir les mauvais effets de la chaîne d'assemblage? Non, car l'expérience démontre que l'esprit d'équipe est le stimulant par excellence d'une bonne productivité. Or, cet esprit-de-corps n'existe pas parmi les assembleurs puisque chaque opérateur occupe un poste bien déterminé le long de la chaîne et remplit sa fonction indépendamment de son compagnon de gauche ou de droite pendant que le produit s'achemine vers l'extrémité de la chaîne. Il ne faudrait pas pousser cette affirmation jusqu'à dire que les contacts sociaux entre assembleurs sont complètement supprimés, mais ils sont limités au point où chaque opérateur ne peut avoir de rapports qu'avec tout au plus trois compagnons de travail. Il est entendu que nous parlons ici d'une chaîne d'assemblage composée de cent ouvriers et plus; non pas de celle que forment dix ou vingt travailleurs chez qui, on le conçoit, les contacts sociaux se font facilement.

Le lecteur qui recherche un exposé scientifique des avantages ou désavantages économiques et sociaux de la division des tâches et de la chaîne d'assemblage ne peut évidemment pas trouver satisfaction dans les quelques lignes et pensées qui précèdent. Il

nous semble utile de répéter ici que notre objectif n'était pas de faire un tel exposé. Nous n'ignorons pas que d'autres observateurs ont obtenu à d'autres moments des réponses différentes de celles qui précèdent. Le but que nous poursuivions était uniquement de montrer que le problème humain de l'ouvrier d'aujourd'hui doit nécessairement s'étudier et se comprendre relativement aux méthodes techniques modernes de fabrication en série et que tous les autres facteurs qui peuvent influencer l'attitude de l'ouvrier vis-à-vis l'entreprise ne sont en définitive que des dérivatifs de ces méthodes.

Certes, nous aurions pu nous attarder à considérer, en regard de la chaîne d'assemblage, le problème de la détermination du salaire et de la sécurité d'emploi du travailleur. Nous n'avons pas cru qu'il était nécessaire de le faire pour convaincre le lecteur intéressé que le problème humain type du travailleur manuel pivote essentiellement et fondamentalement autour de cette technique nouvelle de fabrication en série: la division à l'extrême des opérations et son corollaire, la chaîne d'assemblage.

Nous aurons réalisé la première partie de notre objectif, si jusqu'à présent, nous avons été capable d'attirer sur ce point l'attention du lecteur, en plus de lui faire voir que le problème humain du contremaître est dû au manque d'importance, probablement involontaire, que la direction attache à sa fonction; tandis que celui de ses supérieurs, les gérants et surintendants, réside dans le fait que leur expérience individuelle et leur spécialité les séparent par la pensée et les gardent intellectuellement à distance les uns des autres.

— II —

Existe-t-il une solution aux problèmes humains de la grande entreprise? Tout en admettant que le travail s'accompagne toujours d'efforts et exige un certain labeur, y a-t-il des moyens à la disposition de la direction pour redonner au travail son double caractère de grandeur et de satisfaction physique ou intellectuelle?

La réponse à donner est difficile pour au moins deux raisons principales: il y a et il y aura toujours des problèmes humains

dans la société industrielle comme dans n'importe quelle autre communauté d'hommes et il est impossible d'en connaître le nombre et l'intensité. En second lieu, «l'humanisation» de l'entreprise ne se limite point à une usine, une entreprise ou une industrie en particulier, mais s'étend à toute l'industrie moderne. Le problème est d'envergure universelle et dépasse amplement les cadres des conflits que nous avons pu effleurer dans notre première partie.

Cette dernière affirmation ne doit pas cependant nous effrayer et nous empêcher de chercher des remèdes appropriés à des situations données. Walker et Guest dont nous avons parlé auparavant recommandent, par exemple, la technique dite de «rotation» comme moyen de pallier à la monotonie du travail de l'ouvrier contemporain. Cette méthode propose que les assembleurs varient leur travail par alternance aux différentes opérations, justement dans le but de procurer la satisfaction de la variété. Comme correctif à la répercussion de l'agencement des opérations d'assemblage sur les contacts sociaux et l'esprit d'équipe entre travailleurs, ces deux mêmes auteurs suggèrent qu'un effort soit fait par l'employeur pour maximiser ces contacts sociaux, (a) lorsque le patron projette la construction de nouvelles usines, ou (b) au cours des périodes de ré-outillage de la chaîne, causé par la mise sur le marché de nouveaux produits ou modèles.

Si universel que soit le problème des relations humaines dans la grande entreprise, il n'en demeure donc pas moins que la seule manière logique de le résoudre, c'est de l'attaquer partie par partie.

* * *

Que convient-il de suggérer comme amélioration au problème de «distance sociale» au niveau des gérants et surintendants? Je crois que le jour est venu pour l'entreprise de rechercher de «vrais hommes», si elle veut non seulement progresser au point de vue économique, mais remplir également sa fonction sociale. Il est déplorable, dans nombre d'industries, de constater le calibre intellectuel et moral de certains gérants. C'est Peter-F. Drucker, une autorité reconnue dans le domaine des affaires, qui affirmait dans un récent article: «le vrai capital de l'entreprise, ce n'est

pas l'argent, ni les matières premières ni les machines. Le vrai capital, l'entreprise le trouve dans l'esprit et le cœur humain. L'élément décisif dans toute économie ou toute société est le rythme auquel l'entreprise accumule ce capital», spécialement au niveau exécutif.

Il ne s'agit point, bien entendu, d'éliminer les spécialistes qui contribuent d'une manière efficace au progrès de l'organisation, mais d'en trouver un plus grand nombre qui apportent à l'entreprise non seulement des connaissances techniques approfondies, mais en même temps un sens des valeurs intellectuelles et morales.

Si l'entreprise a besoin plus que jamais d'hommes clairvoyants et capables de prédire l'état des affaires dans les années à venir, elle a besoin avant tout d'hommes qui peuvent réellement prendre leurs propres responsabilités vis-à-vis l'entreprise et la société. Les entreprises pourront d'autant plus renforcer leur position et protéger leurs droits et prérogatives vis-à-vis leurs concurrents et les organisations ouvrières que leurs officiers démontreront de l'honnêteté et de l'intégrité professionnelle et morale.

Être un vrai gérant, c'est être capable d'analyser les situations, de reconnaître ses limites personnelles, et de comprendre le point de vue des autres. C'est seulement en atteignant ce haut degré de perfection humaine que les gérants de l'entreprise pourront ordonner leurs réflexes, leurs expériences, leurs impulsions et leurs pensées vers l'objectif ultime auquel ils doivent tendre de par leurs fonctions respectives dans la structure de l'organisation: le progrès de la société industrielle.

Nous nous permettons encore de citer Peter-F. Drucker¹ pour bien résumer notre pensée: «L'éducation seule ne sera pas suffisante au gérant de demain pour accomplir sa tâche. Les devoirs qui l'attendent seront si impérieux que toutes ces décisions et actions devront être basées sur des principes de vie immuables. Les nouvelles fonctions de l'entreprise exigeront du gérant de demain qu'il conduise les destinées de l'entreprise non seulement par sa compétence et ses connaissances, mais également par son courage et son sens des responsabilités.»

1. *The Practice of Management*, Peter-F. Drucker, Harper & Brothers, mars 1954, page 378.

«Cependant, le facteur décisif de son succès ne sera ni son éducation, ni ses connaissances, mais d'abord et avant tout son intégrité de caractère.»

* * *

La direction détient également la clef de l'amélioration du problème humain du contremaître. La réforme qui s'impose ici doit s'étudier beaucoup moins en regard de la personnalité du contremaître que de la conception que l'entreprise semble se faire sur la position même de contremaître.

Nous sommes d'accord sur le fait que le contremaître doit avoir une personnalité qui commande le respect sincère de ses employés et dont la valeur technique et morale ne posent aucun doute. En admettant, qu'en général, les contremaîtres possèdent les qualités nécessaires pour établir de saines et harmonieuses relations entre eux et les ouvriers, la question qui doit plutôt nous préoccuper est celle-ci : pourquoi sans cesse répéter au contremaître qu'il fait partie intégrante de la direction si on ne lui accorde pas le prestige et la confiance nécessaire pour accomplir son devoir? Par prestige, nous voulons dire que le contremaître devrait avoir autant de latitude pour manier, disons, ses problèmes de relations ouvrières, qu'il en a pour l'administration et la responsabilité de son budget.

L'entreprise n'accorde point à la fonction de contremaître l'importance qu'elle devrait, et tôt ou tard l'industrie souffrira de cette politique de quasi-indifférence qu'elle manifeste à l'égard de celui qu'on appelle communément le «pilier» de l'usine. Nous croyons qu'il est du devoir et de l'intérêt immédiats de l'entreprise de «re-penser» la fonction de contremaître, d'étudier son importance majeure dans la structure de l'organisation et de prouver ensuite au contremaître, par des actes positifs, qu'il est la clef de voûte de l'entreprise.

Pour pouvoir utilement remplir ses fonctions, le contremaître doit être tenu au courant des plans et des affaires de l'entreprise, si l'on veut qu'il s'acquitte bien de la tâche de renseigner les employés. Malgré tous les soins apportés à la préparation des avis ou des nouvelles de l'usine, des questions se posent toujours dans l'esprit des employés. Le fait de pouvoir y répondre ou de

les discuter intelligemment à la lumière de renseignements venant de ses supérieurs, rehausse le prestige du contremaître, lui donne plus de confiance ainsi qu'un plus grand sentiment de responsabilité — et augmente considérablement la satisfaction des employés.

* * *

Nous entrons maintenant dans la dernière partie de notre article, mais non la moins importante ni la moins compliquée. Quand on parle de relations humaines dans l'industrie on est, à prime abord, porté à penser avant tout aux problèmes humains auxquels font face les travailleurs manuels, la raison en étant que c'est à leur niveau que ces problèmes se font les plus nombreux et les plus complexes.

Quels sont les facteurs que l'ouvrier croit les plus importants à l'amélioration à long-terme de ses problèmes humains, comme membre de la société industrielle? Quels sont les facteurs affectant le moral des employés, qui exercent le plus d'influence sur l'attitude du travailleur vis-à-vis son emploi et l'entreprise elle-même?

Des études scientifiques faites dans ce sens par des entreprises de réputation internationale et par le National Industrial Conference Board, Inc., de New-York, ont révélé que l'attention du travailleur se centre particulièrement sur cinq facteurs différents.

Il y a quelques années, la Division des recherches sur les problèmes administratifs du National Industrial Conference Board voulut connaître l'opinion des représentants d'employeurs aux questions posées ci-haut. Étonné par la diversité des réponses données, le *Conference Board* décida de les analyser. Plusieurs employeurs déclarèrent par exemple, que «les employés sont d'abord intéressés à l'enveloppe de paye». Quelques-uns allèrent même jusqu'à affirmer «qu'une seule chose intéresse l'employé, la paye». D'autres virent dans la sécurité de l'emploi le facteur primordial de la tranquillité d'esprit du travailleur manuel. D'autres, enfin, prétendirent que les facteurs «chances d'avancement» ou «connaissance de la position financière de l'entreprise» jouaient

un rôle prédominant dans l'attitude du travailleur vis-à-vis son entreprise.

Ces points de vue paraissant irréconciliables, même s'ils venaient de la bouche de personnes d'expérience, ne donnèrent point satisfaction au *Conference Board* qui voulut dès lors savoir de la part des travailleurs manuels eux-mêmes quels étaient les facteurs (*morale factors*) que ces derniers considéraient les plus importants et les plus impérieux à la fois. Le *Conference Board* prépara soigneusement une liste de 71 facteurs et la remit à plusieurs milliers d'employés d'usine, leur demandant individuellement d'indiquer sur la liste les cinq facteurs qui leur semblaient, à eux personnellement, les plus importants à satisfaire leurs aspirations.

Nous reproduisons sur la page suivante la liste de ces facteurs. Les résultats de l'enquête s'établirent comme suit :

- 1 — Sécurité d'emploi (no 3 sur la liste)
- 2 — Chances d'avancement (no 41 sur la liste)
- 3 — Politique des salaires et bénéfices financiers aux employés (nos 7 et 29 sur la liste)
- 4 — Statut personnel de l'employé dans l'entreprise (no 5 sur la liste)
- 5 — Nature du travail (no 71 sur la liste).

Il peut paraître paradoxal au lecteur de constater que le facteur *nature du travail* se place ici au cinquième rang, alors qu'au cours de notre texte nous lui attribuons la priorité. L'explication à fournir est la suivante: le facteur *travail* tel qu'entendu dans notre première partie embrasse en son entier la méthode de fabrication en série et essaye d'expliquer en quelques lignes les effets physiques et psychologiques qu'exercent sur l'employé les procédés de la technologie industrielle moderne, d'où, à notre opinion, dérivent les problèmes tels qu'insécurité d'emploi, entraînement de la main-d'œuvre, monotonie du travail, etc., etc. Le facteur *travail* dans l'enquête du *Conference Board* a un sens plus restreint et se limite à des occupations manuelles particulières à certaines industries et à certains groupes d'individus.

Dans les quelques pages qui suivront, le lecteur notera que nous ne faisons que mentionner quelques idées pouvant aider à démontrer l'importance capitale des cinq facteurs énumérés ci-haut. Néanmoins, nous croyons sincèrement que si ces quelques idées étaient bien comprises, acceptées et vécues au plein sens

HUMANISER LA GRANDE ENTREPRISE

Liste des facteurs agissant sur le moral des employés

1. Vacances et congés
2. Permissions d'absences (non pour des fins militaires)
3. Sécurité et stabilité d'emploi
4. Évaluation du rendement de l'employé (une méthode systématique par laquelle l'usine évalue votre rendement)
5. Pratique de vous informer de vos succès ou insuccès (votre statut dans l'usine)
6. Consultations avec les officiers du personnel
7. Politique des salaires de base
8. Méthodes pour déterminer les taux de salaire (programme d'évaluation des tâches)
9. Plans additionnels de rémunération (boni)
10. Plan de participation aux profits (à l'exclusion des plans d'épargne)
11. Plans d'épargne des employés
12. Entraînement des travailleurs manuels
13. Entraînement des surveillants et contre-maîtres
14. Entraînement des officiers supérieurs
15. Entraînement après emploi (orientation)
16. Programme de santé de l'entreprise
- 16a Programme de prévention d'accidents
17. Lieux d'alimentation (restaurants, cafétérias, cantines, cuisines mobiles)
18. Heures de travail quotidiennes et hebdomadaires
19. Équipes de travail (heure du début et de la fin des équipes)
20. Moyens de transport
21. Possibilités de se loger
22. Privilège de fumer
23. Conditions physiques de travail
24. État matériel des endroits de récréation, toilettes et autres lieux
25. Apparence extérieure de l'usine
26. Périodes de repos
27. Durée des périodes de repos
28. Fréquence et mode de paiement des salaires
29. Bénéfices financiers additionnels aux employés (assurance-vie, assurance-maladie, pensions)
31. Activités sociales et loisirs
33. Allocations de renvoi
34. Unions ouvrières
35. Valeur des dirigeants du syndicat
36. Filières d'emploi (soin que l'entreprise apporte à maintenir le dossier de chaque employé)
37. Musique au travail
38. Embauchage de nationalités différentes
39. Embauchage de races diverses
40. Taux du roulement de la main-d'œuvre (ses effets sur le moral des employés)
41. Chances d'avancement dans l'entreprise
42. Politique d'embauchage de gens de l'extérieur à des postes de responsabilité, au lieu de la promotion interne des employés
43. Nature du produit de l'entreprise (son importance sociale) EN TEMPS DE GUERRE
- 43a Nature du produit de l'entreprise (son importance sociale) EN TEMPS DE PAIX
44. Connaissance des produits de l'entreprise
45. Connaissance des produits des concurrents
46. Connaissance des clients de l'entreprise
47. Réputation de l'entreprise dans le public
48. Réputation de l'entreprise avec ses clients
49. Votre connaissance des finances de l'entreprise
50. Genre et condition des outils et de l'équipement
51. Plan de suggestions
52. Méthodes de règlement des griefs
53. Contact avec les officiers supérieurs
54. Le fardeau de vos taxes fédérales
55. État civil (marié ou célibataire)
56. Conditions de vie à la maison
57. Méthodes d'embauchage, incluant la sélection, l'entrevue et le placement
58. Lois affectant les relations entre employeurs et employés
59. Politiques et pratiques concernant les renvois pour cause des employés
60. Politique concernant le port d'uniformes
61. Accroissement de production:
 - (a) par suite d'un effort coopératif de la direction et des employés (comme en temps de guerre)
 - (b) par suite de suggestions venant des employés et encouragées par l'entreprise (comme en temps de paix)
62. Site de l'usine
63. Votre propre tempérament
64. Votre confiance en vous-même
65. L'attitude de votre famille à l'égard de votre emploi et de l'entreprise
66. L'attitude de l'entreprise à l'égard des employés (interprétation libérale ou conservatrice de sa politique du personnel)
68. Tempérament et personnalité des surveillants
69. Tableaux d'affichage, journal de l'usine et autres moyens de renseigner les employés
70. Compétence des surveillants
71. Nature du travail à accomplir

NICB Formule no 600B

du mot, par les deux parties en cause, soit la direction et les employés (ou leurs représentants), une infinité de problèmes humains, administratifs et économiques seraient résolus dans peu de temps dans les milieux industriels.

Tout d'abord, la plus grande ambition et le plus ardent désir du travailleur manuel, c'est d'avoir l'avantage de travailler aussi longtemps qu'il le désire puisque c'est uniquement son emploi qui le fait vivre. Celui qui occupe un bon emploi devrait être capable de le garder aussi longtemps que son travail est satisfaisant et que les conditions économiques le permettent.

En toute honnêteté, l'entreprise moderne ne peut pas se réclamer d'avoir hautement régularisé l'emploi puisque l'ouvrier d'aujourd'hui vit encore dans l'angoisse du lendemain à cause des craintes de mises-à-pied qui occupent son esprit presque continuellement. Sauf quelques exceptions, la majorité des industries ont, au cours de chaque année, du personnel à mettre à pied par suite des effets de la concurrence, des baisses du marché, des changements dans les procédés de fabrication, des fluctuations saisonnières et cycliques des activités commerciales, et même des grèves. Tout en reconnaissant que le problème de la stabilisation des emplois est d'une extrême complexité et va exiger du temps et de l'argent de la part des dirigeants de l'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'en premier lieu rien n'est plus démoralisant pour l'ouvrier que de vivre dans la crainte de perdre son emploi, et qu'en deuxième lieu, l'entreprise ne peut plus se permettre d'éviter d'étudier le problème.

Plusieurs entreprises ont accepté cette constatation et se sont lancées dans l'étude de l'extension des marchés saisonniers, du contrôle budgétaire et de la prévision des affaires, de l'entraînement de la main-d'œuvre en période de récession, de la diversité des produits, de la standardisation et simplification des produits, et de la revision des politiques affectant le personnel.

Est-ce à dire que la sécurité d'emploi du travailleur est uniquement la responsabilité de l'entreprise? L'ouvrier lui-même a un rôle prédominant à jouer dans tout cela: sa compétence est un gage essentiel de la sécurité de son emploi. Trop de personnes bâtissent leur sécurité sur l'aide ou l'appui d'autres personnes

au lieu de la chercher dans leurs propres connaissances. Les ouvriers n'échappent pas à cette critique! L'expérience démontre cependant que l'ouvrier qui accomplit parfaitement son travail et comprend les objectifs poursuivis par son employeur, retire tôt ou tard le mérite et la juste part qui lui reviennent.

Avec les chances d'avancement se pose un des problèmes les plus captivants et quelquefois les plus compliqués de l'administration du personnel au sein d'une entreprise industrielle: celui d'intéresser les employés aux diverses fonctions qu'ils remplissent, à celles qui offrent des chances d'avancement. Dans l'industrie, une promotion s'entend du passage d'une situation à une autre qui exige une plus grande compétence ou expérience, impose de plus lourdes responsabilités et est susceptible d'apporter une augmentation de salaire.

Pour être efficace au point de vue relations humaines, un système de promotions administré par l'entreprise doit tenir compte au moins des éléments suivants: 1° le directeur du personnel doit avoir en main une analyse et une classification complètes des occupations ainsi qu'une «liste d'éligibilité» contenant les caractéristiques personnelles de chaque travailleur, telles son expérience, son entraînement et son éducation; 2° une échelle scientifique des salaires pour toutes les situations doit exister dans l'organisation; 3° les règlements spécifiques relatifs aux transferts doivent être établis et accompagnés d'une claire interprétation de ce qui constitue la base des promotions; 4° l'administration du système de promotions doit enfin être centralisée pour assurer une attention soutenue aux détails de son application.

Et de même que l'ouvrier assure la sécurité de son emploi par la compétence, ainsi se créera-t-il des chances d'avancement par la contribution qu'il apporte à l'entreprise dont il fait partie. L'ouvrier qui veut progresser doit être au moins imbu de la philosophie d'une «juste journée de travail» (*a fair day's work*) que tout employeur a le droit de réclamer en justice de la part du travailleur. La General Electric Co. Ltd., qui groupe au delà de 275,000 travailleurs aux États-Unis et plus de 15,000 au Canada, a récemment exprimé sa pensée sur la philosophie du «*fair day's*

work». Comme nous croyons qu'en général toutes les grandes entreprises souscrivent à cette philosophie, il nous semble utile de la reproduire ici: «En premier lieu, l'individu qui remplit bien son devoir est le plus susceptible d'aller de l'avant. En deuxième lieu, le fait de bien remplir ses fonctions ajoute à la productivité totale et signifie dès lors un plus haut standard de vie pour chacun de nous. En troisième lieu, l'ouvrier y gagne dans sa réputation et son prestige à fournir constamment une bonne journée de travail. En quatrième lieu, de l'attention, du soin et de l'habileté qu'apporte l'ouvrier à ses fonctions, découle la sécurité de son emploi.» L'industrie offre un avenir prometteur à n'importe quel individu, pour autant que ce dernier sait le mériter.

En matière de salaire, une échelle fondée sur les taux payés dans la localité ou sur une moyenne nationale pour un même métier ou travail — toutes choses égales d'ailleurs — recontrent-elles les exigences de la théorie du juste salaire? L'entreprise actuelle paye-t-elle un juste salaire à ses ouvriers? L'homme marié devrait-il recevoir une rémunération plus élevée que le célibataire? Voilà autant de questions qui constituent en elles-mêmes des têtes de chapitres et auxquelles nous n'entreprendrons point de répondre ici. Qu'il nous suffise de dire que toute politique de salaires, dans n'importe quelle industrie, devrait tenir compte des deux principes qui dominent la question du juste salaire, à savoir que d'abord le salaire doit correspondre à la valeur du travail fourni et en deuxième lieu, qu'il doit s'égaliser le plus possible aux besoins de l'homme. En d'autres termes, le salaire doit être suffisant à l'entretien de l'homme.

Affirmer que le salaire doit correspondre à la valeur du travail fourni signifie simplement que le travail a plus ou moins de valeur, et donc est «digne d'un salaire plus ou moins élevé selon que l'ouvrier est plus ou moins fort, plus ou moins habile, plus ou moins rapide, et surtout que le travail est plus ou moins estimable. C'est pourquoi le travail du professionnel est digne d'un salaire plus élevé que le travail d'un homme de métier, et que le travail de l'homme de métier est digne d'un salaire plus élevé que le travail d'un manœuvre; c'est pourquoi il est juste d'établir des

échelles de salaires.»¹ Ainsi s'explique la théorie de l'élément personnel du salaire.

Mais, pour déterminer la valeur du salaire, il faut en outre considérer la fin du travail. Pourquoi l'homme travaille-t-il? C'est avant tout pour vivre. Le salaire qu'un homme reçoit doit donc être assez élevé pour faire vivre le travailleur sobre et honnête.

La question qui nous vient alors immédiatement à l'esprit est celle-ci: Est-ce que l'employeur est obligé en conscience de payer ce salaire vital? La loi naturelle répond oui et Pie XI ajoute dans son encyclique *Quadragesimo Anno* «qu'on doit payer à l'ouvrier un salaire qui lui permette de pourvoir à sa subsistance et à celle des siens».

Le patron qui ne pourrait pas payer ce salaire familial pécherait-il alors contre la justice? Non, si l'entreprise est dans une mauvaise situation financière ne provenant pas de la faute des administrateurs. «Cependant, si par son indolence, sa négligence, ou parce qu'elle n'a pas un suffisant souci du progrès économique et technique, l'entreprise réalise de moindre profits, elle ne peut se prévaloir de cette circonstance comme d'une raison légitime pour réduire le salaire des ouvriers» (*Quadragesimo Anno*).

En supposant maintenant que le salaire familial constitue une base stable pour une famille ouvrière, seul, est-il suffisant pour lui assurer ce qu'il faut pour vivre honorablement? Non, puisqu'il ne fait qu'exprimer une loi générale qui laisse entrevoir une foule d'exceptions au moment où, par exemple, la maladie ou le chômage s'introduisent dans la famille et surtout à l'instant même où le nombre des membres de la famille dépasse le nombre des membres de la «famille moyenne». Voilà les raisons pour lesquelles il faut des compléments au salaire familial, tels que les assurances sociales, les allocations familiales, et nous ajoutons les fonds de pension et les assurances-vie ou maladie.

Qu'on ne se méprenne point sur le sens des mots employés au cours de cette brève explication sur une politique de juste salaire et sur la nécessité d'y ajouter des bénéfices additionnels. En théorie, je suis convaincu que la plupart des dirigeants de l'industrie admettent ce que nous avons dit précédemment; en pratique,

1. *Soyons justes*, tome II, J.-B. Desrosiers, p.s.s., Éditions de l'Institut Pie XI, 1945, p. 328.

cet idéal est souvent extrêmement difficile à réaliser pour l'employeur par suite des problèmes de la concurrence, du coût de production, des procédés divers de fabrication, de l'application de certaines clauses de la convention collective de travail, etc., etc.

Le problème des salaires est un des plus controversés en relations industrielles et demeurera tel aussi longtemps que l'on considérera le travail comme un simple facteur de production. Il est vrai que l'offre de travail ne peut être exempte de considérations économiques et que les travailleurs n'ont souvent d'autre choix que d'offrir leurs services dans un marché concurrentiel ou régularisé. «Mais ces mêmes travailleurs sont des hommes. Ils aiment et sont aimés. La plus grande partie de leur vie n'est pas spectaculaire. La plupart d'entre eux ne demandent pas beaucoup au monde, sauf d'être traités comme des êtres humains et non comme des machines qu'on achète et revend»¹.

Mais l'employé désire non seulement être assuré de son emploi, avoir des chances d'avancement et jouir d'un salaire raisonnable, il veut également savoir ce que son patron pense de lui. Trop d'employés, ignorant ce que leur contremaître ou l'entreprise pensent d'eux, développent un sentiment d'insécurité qu'on appelle communément «la peur de l'inconnu» (*fear of the unknown*).

Le contremaître est l'homme tout désigné pour remédier à ce mal et créer un atmosphère de loyauté, de franchise et de tranquillité d'esprit entre les ouvriers et la direction, atmosphère qui fait que chacun sait exactement la place qu'il occupe dans l'entreprise.

La plupart des industries encouragent fortement les contremaîtres à faire, au moins deux fois par année, une revue du dossier personnel de chaque travailleur et à discuter par la suite, avec chacun d'eux, de leur rendement, de leur sens des responsabilités, de leur esprit de coopération, de leurs possibilités de promotions, etc., etc. Cette pratique qui s'est introduite depuis des années dans l'industrie, porte, comme on le sait, le nom de *Employee merit or Performance rating*.

1. «Human Relations in Modern Business», *Harvard Business Review*, vol. XXVII, no 5, septembre 1949.

L'expérience démontre cependant que ce système bi-annuel d'évaluation des employés, tout en étant efficace au point de vue relations humaines, n'a pas la valeur créée par les *contacts quotidiens* entre l'employé et son supérieur, au cours desquels l'individu sent qu'il a ou n'a pas le support de son contremaître.

L'observation des activités de la vie industrielle révèle que «la peur de l'inconnu» chez le travailleur est inévitablement accompagnée d'une diminution de rendement, d'un roulement de la main-d'œuvre plus élevé, de plus grandes pertes de temps et d'un certain gaspillage des outils et du matériel, alors qu'un climat de sécurité engendre souvent un effort presque surhumain de la part de l'ouvrier pour suggérer de nouvelles idées ou procédés de fabrication, diminuer les pertes d'argent et de temps et contribuer ainsi à la stabilité économique de l'entreprise.

Quelle que soit la méthode employée par la direction pour laisser savoir aux ouvriers la position qu'ils occupent individuellement dans l'entreprise, la conclusion reste la même: la tranquillité d'esprit chez le travailleur lui est une nourriture aussi essentielle à la satisfaction de ses besoins psychologiques que le sont les vitamines au maintien de ses forces physiques.

Enfin, que veut-on dire quand on parle du respect de la dignité humaine dans l'entreprise? Cette expression signifie essentiellement que la société industrielle et son régime de travail doivent tenir compte non seulement des besoins physiques des travailleurs mais aussi de leurs aspirations sociales et morales. Elle tient à la nature du travail.

Dans le rapport de Robert-Wood Johnson dont nous avons parlé au début de cet article, nous trouvons les paroles suivantes qui sont l'expression de la pensée de deux cents hommes d'affaires: «Certes, nous avons besoin de bonnes conditions de travail, de saines et intelligentes politiques d'administration du personnel et de sécurité d'emploi. Ces buts à atteindre sont importants mais ne sont pas adéquats. Le problème de base réside dans l'établissement d'un régime de travail qui rencontrera les exigences de la nature morale et sociale de l'homme». «Doué d'intelligence et de liberté, l'homme doit pouvoir trouver dans son travail un moyen de développer et de faire s'épanouir sa personnalité

humaine en disciplinant ses facultés intellectuelles et morales», lit-on à l'article 65 de la *Lettre Pastorale Collective des Archevêques et Évêques de la province de Québec*, publiée en février 1950. Cette même lettre continue en s'exprimant ainsi à l'article 66: «Sur le plan surnaturel, le travail prend une signification encore plus profonde. Si l'homme l'accomplit avec la grâce dans le cœur et une intention droite, il donne à son activité laborieuse une valeur d'éternité». L'homme d'affaires moderne se doit de réaliser immédiatement qu'il existe dans l'acte de production un caractère profondément humain, lequel s'exprime par les aspirations économiques, morales et sociales de toutes les personnes collaborant au produit.

Tout en admettant qu'il est difficile de diriger une entreprise et de tenir compte en même temps des désirs des participants, il ne faudrait pas oublier que le succès à long terme d'une entreprise se mesure à la fois par les profits qu'elle fait et la réalisation tangible de ses obligations vis-à-vis la société.

* * *

Au cours de cet article, nous avons essayé de démontrer d'abord dans une première partie, à l'aide d'un schéma-type de l'entreprise industrielle, qu'il existe des problèmes humains caractéristiques de chacun des niveaux hiérarchiques de la société industrielle, lesquels problèmes s'accroissent en nombre et en gravité à l'échelon des travailleurs manuels.

Dans la deuxième partie, nous avons tenté de proposer des remèdes qui étaient en partie le résultat d'observations personnelles et en partie le résultat de recherches et lectures faites dans ce domaine. L'auteur de cet article n'a pas la prétention d'avoir apporté même une mince contribution à la solution des problèmes humains au sein de la grande entreprise. Cet article aura cependant atteint son objectif s'il met en lumière l'importance qu'il faut attacher aux facteurs humains dans l'industrie.

Le sort de l'entreprise moderne ne repose ni sur les lois ni sur les partis politiques ni sur l'action ou la philosophie du mouvement ouvrier, mais essentiellement sur la conscience et l'intégrité de ses dirigeants. L'étude constante des relations humaines,

l'analyse et l'évaluation de tous les facteurs en présence doivent, au même titre que les problèmes de production, de coût et de distribution, devenir le souci constant des chefs d'entreprise.

Ce qui est urgent, comme le déclarait le 12 mars à l'Université McGill M. Robert-Gordon Menzies, premier ministre de l'Australie et considéré comme l'un des plus grands chefs d'État du Commonwealth britannique, c'est de s'appliquer à former non seulement des spécialistes, mais de produire des hommes et des femmes cultivés qui ont la passion du devoir et du bien de l'humanité. Et ce rôle relève autant de l'entreprise que de l'Université.

Jacques VILLENEUVE
maître en relations industrielles
(U. de M.).

