

## **IV - Les modalités des réformes de structures**

### **Les solutions proposées (suite et fin)**

Marcel Clément

---

Volume 3, numéro 10, juin 1948

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1023635ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1023635ar>

[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

Clément, M. (1948). IV - Les modalités des réformes de structures : les solutions proposées (suite et fin). *Relations industrielles / Industrial Relations*, 3(10), 145–147. <https://doi.org/10.7202/1023635ar>

# Bulletin des relations industrielles

publié par le Département des relations industrielles  
de la Faculté des sciences sociales de Laval, Québec

Volume 3, numéro 10

QUÉBEC

Juin 1948

## IV—LES MODALITES DE REFORMES DE STRUCTURES

### LES SOLUTIONS PROPOSÉES

(suite et fin)

Marcel CLÉMENT

Pour terminer notre rapide revue des principales formules de réformes de l'entreprise, il convient d'examiner encore deux types d'expérience d'un genre un peu particulier. La participation aux bénéfices, le partage des fruits, le salaire proportionnel sont autant de modalités qui constituent une solution possible au problème de la communauté de profit. Les équipes autonomes, sous une forme très souple, vont plus loin, car elles tendent, en plus, à restaurer la personnalité de l'ouvrier dans l'entreprise en abordant avec un rare bonheur le problème de l'isolement dans l'usine. Quant à la « Communauté Barbu », elle cherche à résoudre, elle, le problème de la communauté de propriété sous une forme qui, en définitive, est assez proche de la coopération pure et simple.

#### IV—Les équipes autonomes (Système Dubreuil-Rimailho)

L'esprit du système des équipes autonomes est emprunté à une formule beaucoup plus ancienne qui a eu un succès très vif dans l'imprimerie: la commandite d'atelier. La commandite d'atelier a été le premier effort tenté par un groupe d'ouvriers pour réaliser leur autonomie comptable et gagner ainsi, avec leur indépendance, une possibilité de diriger leur effort collectif. L'idée en est simple: le travail est exécuté par un groupe d'ouvriers qui se partagent librement la tâche. Le prix du travail est perçu par le chef délégué de l'équipe et réparti entre les ouvriers. Le bloc des travailleurs jouit, à l'intérieur de l'entreprise de son autonomie. Pour chaque ouvrage à exécuter, la commandite, par l'intermédiaire de son comptable, établit le prix de la main-d'oeuvre et le remet au patron. Celui-ci ajoute les frais de matière première, amortissement, etc . . . Si le client accepte, le patron remet le travail au chef délégué.

Théoriquement remarquable, la commandite d'atelier donna dans la pratique, des déboires provenant le plus souvent de la division des salariés entre eux, et de la mise en minorité du chef délégué. En un mot, l'absence d'autorité vraie se fait rapidement sentir et aboutit à des rivalités qui entraînent finalement la dissolution de la commandite.

Le système Dubreuil-Rimailho est une tentative dont les expériences ont jusqu'ici établi le bonheur, en vue de reprendre l'idée fondamentale de la commandite d'atelier, mais en éliminant le radicalisme qui a provoqué son échec. Dans son livre « A chacun sa chance », <sup>1</sup> M. Dubreuil expose ainsi: « la proposition qui constitue l'idée centrale de cet ouvrage: elle consiste essentiellement à prendre pour base d'une nouvelle organisation de l'entreprise toutes les subdivisions techniquement isolables qu'une analyse conduite à la manière de Godin pourrait révéler. Puis, ces unités étant délimitées; il faudrait leur accorder une autonomie non seulement technique, mais encore, en quelque sorte, budgétaire, afin que les hommes incorporés dans cette unité particulière, y trouvent chacun, par l'effet d'un partage proportionnel équitable du produit du travail, une situation personnelle comparable à celle que leur offrirait une entre-

(1) Bernard Grasset, éditeur.

● VOTRE ABONNEMENT EST-IL ECHU ? OUI ? \_\_\_\_\_ ●

ALORS NE TARDEZ PAS A LE RENOUVELER.

● FAITES-LE AUJOURD'HUI-MEME !

**Bulletin des relations industrielles**

Volume 3, numéro 10

Juin 1948

publié par  
le Département des relations industrielles  
de Laval.

T.R.P. Georges-H. LÉVESQUE, o.p., doyen.  
Gérard TREMBLAY, directeur.  
Abbé Gérard DION, secrétaire.  
Charles BÉLANGER et Jean GAGNÉ, assistants-  
secrétaires.

**ABONNEMENT:** Canada \$1.50  
Etranger \$2.00 Le numéro \$0.20

Autorisé comme envoi postal de seconde classe,  
Ministère des Postes, Ottawa.

Adressez toute correspondance au Secrétaire  
Département des relations industrielles,  
Faculté des sciences sociales,  
Université Laval,  
Québec, P.Q.

**SOMMAIRE**

	Page
<i>Les solutions proposées</i> (suite et fin)	
Marcel CLÉMENT	145
<i>Les congés payés dans le Québec</i>	
Charles BÉLANGER	148
<i>Une commission d'apprentissage des</i> <i>métiers du bâtiment</i>	
J.L.E. PRICE	151
<i>An Apprenticeship Commission in the</i> <i>Building Trades</i>	
J.L.E. PRICE	153
<i>Réformes de structure et</i> <i>syndicalisme</i>	155
<i>Nos collaborateurs</i>	155
<i>Echos du 3ième congrès</i>	156
<i>Bibliographie</i>	158
<i>Table de l'année 1947-48</i>	159
<i>Proposed Solutions</i>	
Marcel CLÉMENT	160

prise indépendante. Il va sans dire que cette autonomie n'est concevable que dans les limites compatibles avec la bonne harmonie de l'ensemble. De cette manière, l'entreprise pourrait prendre l'aspect d'une juxtaposition de cellules dans lesquelles pourrait s'établir l'équilibre tant recherché entre l'intérêt personnel de chaque individu, et l'intérêt collectif de l'entreprise. Toutes les relations intérieures de l'entreprise, tant entre l'individu et le groupe qu'entre le groupe et l'entreprise, tendraient alors à prendre la forme de relations purement commerciales, dans lesquelles disparaîtrait cette notion de subordination qui est une *intarissable* source de conflits . . . L'autonomie du groupe ainsi détaché peut être alors caractérisée par le fait que l'entreprise mère n'aura plus de relations avec les membres individuels du groupe. Le délégué, ou chef de groupe recevra de l'entreprise représentée par sa hiérarchie technique ordinaire, une tâche collective déterminée, à charge de l'exécuter pour un prix global convenu. C'est ce qui peut le mieux faire comprendre que l'organisation générale de l'affaire ne se trouve aucunement modifiée. Elle se décharge seulement, pour ainsi dire, des détails de l'exécution sur le groupe, en mettant alors à sa disposition les locaux, l'outillage, les matières premières. »

D'une enquête menée par le « Centre ouvrier d'études et d'information », il ressort toutefois que les ouvriers discernent clairement certains inconvénients dont ils ont déjà l'expérience craignant surtout que le chef ouvrier de l'équipe ne devienne un tyran. Toutefois, les partisans des équipes autonomes affirment que ces déviations peuvent

être facilement rectifiées et même prévenues. Le groupe est la cellule de travail où l'influence éducative des responsabilités libres et des disciplines de la vie en équipe s'exercent sur les ouvriers avec le plus d'intensité et dans les conditions les plus favorables à la formation des travailleurs. Pour jouer ce rôle, M. Dubreuil estime qu'il doit satisfaire à quatre règles :

- Libre recrutement des travailleurs par leur groupe constitué en coopérative de main-d'œuvre.
- Entreprise collective d'un travail déterminé pour un prix convenu entre l'employeur et le délégué du groupe.
- Libre choix du chef de groupe et libre organisation pour l'exécution qui est confiée à la coopérative de main-d'œuvre.
- Répartition du prix global de la tâche en salaire entre les ouvriers selon le mode de partage qu'ils jugent eux-mêmes le meilleur.

Il convient néanmoins de faire deux observations importantes :

- 1.— pour la « convention » du prix, le délégué de l'équipe autonome et l'employeur ne sont pas sur un pied d'égalité économique comme ils le sont (théoriquement du moins) dans la commandite ouvrière; il n'y a pas de marché au sein de l'entreprise; l'équipe de travail demeure une équipe de salariés de l'entreprise; en cas de conflit, les travailleurs ne disposent que de l'arme qui leur est habituel: l'appel au syndicat et, éventuellement, la grève; ce débat sur le prix n'a que les apparences d'un débat économique, sa véritable portée est d'ordre psychologique, d'une part en éveillant l'attention des salariés sur les exigences concrètes du

prix de revient, d'autre part en éveillant l'attention de l'entrepreneur sur les exigences concrètes des besoins des salariés (physiques, psychiques, familiaux et sociaux) et sur leurs possibilités réelles (physiques, psychiques et techniques).

2.— L'organisation du travail, dans l'équipe autonome, ne peut jamais être entièrement libre, puisque le groupe travaille sur un équipement fourni par l'entrepreneur; au surplus, le travail de chaque équipe s'insère dans un ensemble; enfin, l'organisation proprement dite du travail n'est que partiellement entre les mains de l'équipe, qui demeure tributaire, à des degrés divers, des services de préparations du travail de l'établissement; en sorte que l'équipe autonome, dans la perspective de l'organisation du travail, apparaît à certains comme le dernier degré actuellement atteint dans l'évolution de cette organisation, qui tient compte des « relations humaines » au sein de l'entreprise, et du besoin d'initiative qu'il convient de laisser au travailleur.

Le système Dubreuil-Rimailho a été appliqué, avec des variantes diverses, dans plusieurs entreprises. A l'usine Ruinet, de Dijon, six sections furent déterminées, chacune dirigée par un délégué patronal nommé par la direction, et un délégué ouvrier nommé par ses camarades. Le délégué patronal et le délégué ouvrier choisissent ensemble et librement leurs collaborateurs sauf veto de la direction. Dans chaque section, un prix fut alloué pour un travail défini. La production fut relevée chaque jour et la somme gagnée, répartie selon un barème qui tient compte de la capacité professionnelle, de la valeur individuelle, de l'ancienneté et des charges de famille. Les résultats furent immédiats; les ouvriers s'appliquèrent à trouver les meilleures méthodes de travail, à éviter le gaspillage, la production augmenta, l'esprit d'équipe remplaça l'égoïsme. D'autres expériences ont été faites, avec un succès comparable à Romans (Drome) dans une fabrique de chaussure, à Saint-Dié dans une fabrique de lit et dans une manufacture de bonnerie, etc . . .

Dans certaines autres entreprises, on s'est efforcé de combiner le sectionnement en équipes autonomes avec la participation aux bénéfices ou le salaire proportionnel, en vue d'associer, par ce second moyen, le travailleur au profit, tout en le rendant, grâce au sectionnement, plus libre et personnel dans son activité.

#### V—La communauté Boimondeau (Système Barbu)

Il convient, avant de terminer, de signaler brièvement une expérience, en cours depuis sept

ans, à Valence, en France, et qui est, sans doute, un cas qui se situe, comme on l'a dit « au delà de la réforme de l'entreprise », et qui, à ce titre, est un peu hors de notre propos. Signalons que cette fabrique de BOItiers de MONtre du DEAUphiné (d'où le nom BOIMONDEAU) est possédée en commun par cent ouvriers, qui vivent en communauté laborieuse et familiale. Ce sont donc cent familles, qui, après déduction de l'épargne pour investissement, des besoins de trésorerie, et de la couverture des risques, se partagent la masse restante — donc principe de la coopérative de production — mais selon la « valeur humaine » : professionnelle, morale, intellectuelle, physique, culturelle, camaraderie. C'est le plus souvent l'intéressé qui se donne une note, contestable par tous. Le travail de la femme au foyer, de l'enfant à l'école entrent en ligne de compte. Ainsi, la communauté Boimondeau est sans doute l'expérience la plus complète qui ait été tentée pour construire une économie pour l'homme, et pour éviter d'asservir l'homme à l'économie. Reste à savoir le rôle personnel joué par M. Barbu, qui a su enthousiasmer ses compagnons, et qui a réussi une expérience difficile, en partie parce qu'il était capable de créer un « climat ». D'autres communautés sont en formation. L'avenir dira si, sous l'impulsion d'autres hommes, cette audacieuse expérience rencontre un succès aussi vif.

#### Conclusion

Cette revue rapide n'a d'autre but que de faire réfléchir patrons et ouvriers sur le sens et la portée de l'évolution à laquelle nous assistons. Il n'est pas niabile que le libéralisme a traité le travail comme une marchandise, et l'homme comme une machine. En réaction, le socialisme s'est dressé, qui n'a rien trouvé d'autre que l'étouffement de l'étatisme. Il faut sortir de ce cercle vicieux. Il faut que les plus audacieux sachent concevoir un monde nouveau, essentiellement chrétien dans son esprit comme dans ses institutions. De sages réformes de structures, conçues non pour augmenter le rendement, mais vraiment pour permettre l'épanouissement de la personne des travailleurs sont le moyen *pacifique*, en même temps que légitime et efficace, qui s'offre aujourd'hui. Dieu fasse qu'une telle évolution soit menée à bien par ceux là mêmes qui, assumant les responsabilités de l'entreprise privée, sont mieux placés que quiconque pour savoir que c'est la libre entreprise qui est un jeu. Mais l'heure est venue de faire cesser l'équivoque qui confond l'entreprise libérale avec l'entreprise libre. Les réformes de structures n'ont pas d'autre but que de permettre de passer de l'une à l'autre.