

Relations entre employeurs et employés dans les entreprises modernes
Étude des tendances actuelles

Jean-H. Gagné

Volume 5, Number 8, May 1950

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1026328ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1026328ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gagné, J.-H. (1950). Relations entre employeurs et employés dans les entreprises modernes : étude des tendances actuelles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 5(8). <https://doi.org/10.7202/1026328ar>

RELATIONS ENTRE EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS DANS LES ENTREPRISES MODERNES

ETUDE DES TENDANCES ACTUELLES

JEAN H. GAGNÉ

Si nous nous plaçons sur le plan des rapports qui existent dans l'entreprise entre le travailleur et sa tâche, les travailleurs entre eux, les travailleurs et les conditions générales de travail, les travailleurs et l'autorité dans l'entreprise, nous pouvons en venir à des conclusions très intéressantes sur l'orientation actuelle de l'éducation patronale ouvrière vers l'établissement d'une véritable démocratie industrielle.

En effet, pour peu que nous considérons l'énumération ci-haut énoncée des rapports qui lient l'employé à l'entreprise où il travaille, nous y voyons la source de tous les conflits qui existent dans le monde industriel. Il est bel et bien reconnu aujourd'hui que ceux-ci ne sont qu'une manifestation de la mauvaise adaptation des ouvriers à leurs tâches et à leur milieu de travail, de conditions de travail déplorable, de mauvaises relations entre la direction de l'entreprise et les travailleurs. De multiples expériences américaines et canadiennes ont démontré ces faits.

Or l'éducation du personnel par l'organisation de saines relations humaines dans les établissements industriels, commerciaux ou dans les bureaux, nécessite justement la découverte de méthodes et de moyens à employer pour maintenir la paix et la collaboration dans l'entreprise entre les représentants de la direction et les employés. Cette paix et cette collaboration est reconnue d'ailleurs comme gage de productivité maximum.

Mais il est expérimentalement établi aussi que ce stage de paix et de coopération ne sera atteint que lorsqu'il y aura un maximum de collaboration entre les travailleurs et leur travail, un ajustement parfait des tâches à ces derniers, allié à des conditions générales de travail qui amèneront une plus grande efficacité de productivité du personnel. Le tout doit être complété par une éducation de collaboration parfaite entre ceux qui doivent s'occuper du facteur technique et humain. L'expérience de quelques décades a prouvé qu'il y a une bonne et une mauvaise manière d'obtenir la collaboration du personnel dans une entreprise.

Malgré que la science de l'organisation de personnel dans les entreprises soit une science relativement jeune et que son perfectionnement dépende de sciences telles que la physiologie, la psychologie, l'économie et la sociologie, encore peu développées elles-mêmes, l'on peut dire qu'un certain nombre de principes et de façons de procéder ont déjà été découverts qui permettent des applications très intéressantes, tels les procédés d'analyse et de description scientifique des tâches; les techniques de recrutement, de sélection et de placement des employés; les diverses méthodes d'éducation et de propagande pour stimuler l'intérêt des ouvriers au travail; les divers moyens trouvés pour en venir à un traitement équitable des travailleurs dans toutes les relations du travail; les méthodes d'études des mouvements du personnel (labor turnover) et les techniques découvertes pour en enrayer les effets; les méthodes et techniques pour combattre les effets funestes de l'absentéisme et du retardatisme, deux grands fléaux de la production industrielle; les méthodes rationnelles d'opérer les transferts et les promotions; les méthodes scientifiques de formation du personnel ordinaire et de maîtrise; les plans de sécurité au travail, de sécurité sociale et économique des travailleurs engagés dans l'entreprise, de participation aux profits, etc.

En plus, des sciences nouvelles sont venues se greffer à la science du personnel pour l'aider considérablement à atteindre sa fin, telles la psycho-physiologie, science qui a pour objet l'étude du facteur humain dans l'industrie et des conditions physiologiques et psychologiques qui agissent sur l'homme au travail, et la psychotechnique, branche de cette dernière, qui a pour objet l'étude des tests auxquels on a recours pour la sélection et l'orientation professionnelle des travailleurs.

Mais malgré tous ces efforts scientifiques et techniques, l'on est loin d'avoir obtenu la paix et la collaboration désirable pour le plus grand progrès des entreprises, de ceux qui y sont intéressés et de la société. Au contraire les perturbations sociales et économiques se font de plus en plus nombreuses dans notre société moderne.

C'est peut-être qu'on a oublié de promouvoir cette forme d'éducation de tous les membres de l'entreprise vers la pleine réalisation de la fin véritable de cette dernière.

En effet, quel est le but premier poursuivi par une organisation économique dans une société capitaliste, si ce n'est le plus grand profit à canaliser dans les mains du capital? Or, même de l'avis d'économistes à tendance capitaliste, tenter d'amener les ouvriers à collaborer à la réalisation d'un tel but est absolument idéaliste et impossible.

L'expérience a démontré que les efforts faits pour les y contraindre, même avec les procédés les plus scientifiques d'éducation et de propagande, ne peuvent amener que les conflits et la révolte, la lutte entre patrons et ouvriers, entre le capital et le travail, comme on la désigne très souvent.

Il semble qu'il n'y a qu'un moyen d'amener les ouvriers à participer loyalement et effectivement à la poursuite d'un tel but: c'est de les amener par des méthodes humaines, rationnelles, scientifiques même, à devenir de réels membres de l'entreprise, de réels partenaires dans la production par une sage administration du personnel d'une part et par l'éducation de plus en plus complète des travailleurs non seulement de leurs droits mais aussi de leurs devoirs par les unions ouvrières d'autre part. Puis les ouvriers étant ainsi éduqués, on pourra sans doute en faire des associés, de véritables partenaires, en les faisant participer aux profits, à la gestion des entreprises, à des degrés divers, d'après des normes soigneusement étudiées et établies d'avance.

Cette situation, d'ailleurs, sera plus normale et plus juste. Car une entreprise se justifie, dans les principes, par le service qu'elle rend à la société en tâchant de subvenir à ses besoins réels.

Lorsque les travailleurs auront été parfaitement éduqués dans le sens de leur dignité et de leurs nouvelles responsabilités, la solution déjà proposée semble être le seul moyen pacifique d'en venir à la paix dans le monde du travail, si troublé à l'heure actuelle, et d'en venir à une véritable collaboration entre le capital et le travail sans détruire les principes de la libre entreprise.

Mais à ce point de développement de notre sujet, une question se pose naturellement à notre esprit et nous voudrions lui porter une attention spéciale. La voici: comment les patrons et les ouvriers ont-ils été amenés à étudier ces nouvelles conceptions de l'entreprise où l'on réclame pour le capital humain la primauté sur le capital tout court? Ceci, à mon humble avis, est dû d'abord à l'éducation et à l'information de plus en plus complète des représentants de la direction des entreprises sur le rôle qu'y joue le facteur humain et, deuxièmement, à la lutte menée par les ouvriers unis en associations professionnelles pour conquérir la place qui leur revient dans la vie de l'entreprise parce qu'ils ont pris conscience de leur dignité humaine.

Si nous jetons un rapide coup d'oeil sur l'histoire des relations industrielles, nous remarquons qu'elle est une intéressante synthèse de la montée de la classe laborieuse vers l'obtention de la place qui lui revient de droit dans la société. L'ouvrier passa successivement du statut d'esclave tel qu'il était au début de notre monde à celui d'homme dépendant mais libre avec l'avènement du Christianisme et surtout pendant le Moyen-Age, pour en venir de nos jours à une émancipation économique de plus en plus grande au moyen de l'association professionnelle. L'association professionnelle moderne lui donna principalement la liberté contractuelle qui, bien qu'inadéquante encore, témoigne quand même clairement de notre acheminement vers une plus grande démocratie industrielle.

En plusieurs pays, spécialement en ceux d'Europe, l'histoire des relations industrielles nous apprend que les conquêtes de la classe ouvrière se sont faites à coup de révolutions. Le capitalisme abusif qui ramenait les ouvriers à l'époque de l'esclavage, en a connu les pires. En Amérique, l'acheminement vers des relations industrielles plus saines a plutôt pris le caractère d'évolution que de révolution.

Du côté des employeurs, la science de la direction du personnel, avec comme idée directrice « d'affecter l'homme qu'il faut à la place qu'il faut », a fait sa part dans l'évolution normale et pacifique de nos institutions du travail sur notre continent.

A la lumière des principes, de l'expérience et des faits, surtout ceux vécus pendant la dernière guerre, la deuxième grande guerre mondiale, industriels et experts en sont maintenant venus à la conclusion que la direction du personnel est inséparable de la rationalisation industrielle.

Ainsi l'on a réalisé que le principe « affecter l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » — un des principes de base de cette science nouvelle qu'est l'administration du personnel — signifie que l'homme mis à la place correspondant le mieux à ses aptitudes physiques et intellectuelles ainsi que dans les meilleures conditions de travail possibles, aura un rendement plus grand que l'homme astreint à une tâche dépassant ses forces physiques, accompli dans un milieu désastreux pour son état physique et dans des conditions de travail défavorables pour sa santé.

Un autre principe devenu évident dans la science de l'administration des entreprises est celui-ci: il ne s'agit pas seulement d'obtenir des hommes au travail l'effort maximum, mais aussi de permettre à l'être humain, qu'elle que soit sa place dans l'entreprise, d'y réaliser son plein épanouissement dans toute sa vie, y compris dans son travail, et même si c'était possible par son travail.

De tout ceci, il ressort clairement que le rôle du directeur des relations industrielles dans les entreprises modernes (nous voulons parler de celui qui a réellement à cœur de promouvoir le plus grand bien de l'entreprise et de tous ses membres) est d'élaborer un compromis entre les exigences de la technique et des méthodes de production rationnelle déterminées par l'organisation scientifique et celles de l'homme vivant doué d'intelligence, de volonté et de sentiment.¹

Cette influence doit être une influence qui libère les chefs d'entreprise de l'étroitesse de ce principe: une industrie n'a qu'un but, amasser des richesses, profiter le plus possible à ses actionnaires et à ses directeurs.

Cette influence doit amener les chefs de l'entreprise à réaliser que le bien-être de tous les travailleurs, la véritable utilité sociale du produit manufacturé ou du service rendu, sont les facteurs principaux qui justifient tout le travail de production. Il n'y a pas que les producteurs de produits et les consommateurs déjà enrichis qui ont droit de jouir des produits manufacturés ou du service organisé, mais aussi ceux qui y travaillent. Et ils doivent pouvoir en jouir sans se départir de tous les fruits de leur travail.

Cette influence doit aussi amener les employés à travailler dans un esprit de collaboration dans l'entreprise, à avoir un « esprit de corps ». Cet esprit ne surgit pas par hasard, mais est le fruit d'un plan défini et d'efforts constants. Il s'agit de développer des qualités essentielles du personnel de maîtrise, qualités qui exigent une bonne formation. Des connaissances psychologiques de la mentalité de la classe ouvrière pourront aider grandement dans ce domaine, à condition que la justice et la vérité guident l'application de ces connaissances.

Certes un plan d'action préalablement établi aidera à rendre effectives et profitables les méthodes d'éducation des travailleurs, facilitera la découverte des bons moyens pour améliorer la production et en diminuer le coût, stimuler l'intérêt et la joie de l'ouvrier au travail, et favoriser tous les autres facteurs qui conditionnent le succès dans les relations de travail. Tous ces moyens sont des moyens nécessaires qui, d'une manière ou d'une autre, aideront à établir une paix industrielle plus ou moins durable. Mais ils ne seront efficaces que s'ils sont basés sur la compréhension des désirs profonds de la masse des travailleurs con-

temporains, tel celui de participer à la vie de l'entreprise, qu'ils considèrent comme une communauté de travail.

Mais quelle est la leçon des faits sur ce point? Quelle est la place qu'on a donnée au travailleur dans l'organisation et la conduite, dans la vie de l'entreprise? La dernière. Trop longtemps la place du travailleur a été au dernier échelon. Et ce qui a compliqué davantage la situation, c'est que certains exploiters du capital humain se sont efforcés par plusieurs moyens à leur prouver que c'était bien là la seule place à laquelle ils avaient droit.

C'est à cause de cette conception étroite de la participation réelle du travailleur à la vie de l'entreprise, que ce dernier ne se sent pas chez lui dans l'entreprise qui l'occupe. Il y vit dans un esprit de perpétuel refoulé, dans une atmosphère d'insécurité et d'instabilité.

« Le travailleur contemporain, l'ouvrier de la masse veut retrouver le sens de l'oeuvre, de son rôle dans la tâche commune. Il veut être chez lui dans l'entreprise qui est aussi son entreprise. »² Et d'ailleurs il y passe la plus grande partie de sa vie et y laisse le meilleur de ses énergies. Ses intérêts sont intimement mêlés aux siens. Il ne le dit pas, il le pense. Il considère qu'il a le droit d'en connaître les difficultés comme les réussites. Aller à l'encontre de ses aspirations, c'est faire oeuvre inutile. Et ce travail d'intégration doit être poursuivi au sein de l'entreprise, spécialement par ceux qui ont à diriger la main-d'oeuvre. Il faut faire de l'entreprise une communauté de droits et de devoirs dans la variété des fonctions.

Dans notre époque, ce qui fait la complexité et la difficulté de tout travail d'éducation du personnel dans les usines, les bureaux et les services publics, c'est que « ceux qui sont à la direction de ces organisations sont obligés de concilier des exigences qui se contredisent. D'une part les nécessités de l'ordre, de l'autorité, de la discipline, le respect dû aux droits légitimes des propriétaires, le rôle irremplaçable du mobile de l'intérêt personnel, par conséquent la légitimité des profits avec les exigences nouvelles des masses, ce besoin de justice, de sécurité, ce désir voilé, caché de participer à l'économie et à la direction de l'entreprise. Ces exigences doivent être satisfaites dans le cadre des entreprises par l'établissement de rapports plus humains entre l'employeur et ses collaborateurs de telle manière que ceux-ci se sentent réellement traités et considérés comme des êtres humains, comme des collaborateurs de l'entreprise. »³

Si nous abordons les problèmes du personnel avec un autre esprit, si nous ne concédons pas aux travailleurs cette place dans l'entreprise, aucune éducation véritable ne sera possible. Et l'évolution ou la révolution des masses prendra les patrons et leurs représentants en défaut.

Actuellement, nous entendons souvent dire que dans les relations de travail, nous commençons à vivre l'ère de l'intégration des travailleurs dans la société par leur participation de plus en plus grande à la vie même de l'entreprise.

L'éducation des employeurs et des employés de leurs droits et devoirs respectifs dans la poursuite du bien commun de l'entreprise a amené une évolution sociale et économique dans les relations du travail. De plus en plus l'on parle de formules d'actionnariat ouvrier, de systèmes de participation aux profits, de la conception de l'entreprise comme communauté de travail. De plus en plus les travailleurs organisés expriment le désir de participer pleinement à la vie de l'entreprise. Partout l'on parle de réformes de structure obligatoires.

Spécialement en Amérique, l'on peut dire que l'on assiste présentement à un vaste effort de la part de toutes les personnes bien pensantes pour tenter de donner un esprit et une âme aux structures existantes de nos institutions économiques afin qu'elles deviennent au service de l'homme. Une nouvelle formule d'éducation patronale-ouvrière occupe une place de choix dans ce vaste effort de rénovation sociale.

Un esprit négatif ne peut pas enrayer le flot montant de ces idées nouvelles. C'est justement cet esprit rebelle à comprendre les aspirations profondes des classes laborieuses, à les analyser, afin de leur accorder ce qu'il y a de

(1) COLARD-MAHIEU, L'Organisation du personnel dans l'industrie, 6ième édition, Dunod, Paris, 1946, p. 15.

(2) LALOIRE, Marcel, Les relations sociales au sein des entreprises, Dunod, Paris, 1947, p. 18.

(3) Ibidem, p. 18.



BOIS ET MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION
DIXIÈME RUE EST.
CHARLESBOURG-P.Q.

CASIER POSTAL 110, LIMOILOU,

QUÉBEC

TÉLÉPHONE : 2-1563

Conservez votre santé !

Inscrivez-vous sans tarder.

Services de Santé du Québec

société d'assurance-santé-groupe

offrant aux employeurs et employés une protection complète :

- Prévention: Services médicaux à domicile ou au bureau
- Services médicaux et chirurgicaux à l'hôpital
- Services hospitaliers
- Assurance-vie et indemnités de salaire

Demandez notre prospectus

Les Services de Santé du Québec

siège social: 38, rue Caron, Québec;
Montréal: 838 est, rue Sherbrooke;
St-Jean: 198a, rue Mercier;
Trois-Rivières: 907, rue Ste-Geneviève;
Chicoutimi: Boulevard St-Michel.

Ensemble!

REVUE DE LA COOPÉRATION

qui vous apporte dix fois
l'an des articles de premier
choix sur les coopératives,
leurs principes, leurs métho-
des et leurs problèmes.

Abonnement: \$2.00 par an

30, rue Hébert

Québec

Courtoisie de

LA LIBRAIRIE CANADIENNE Enr.

IMPORTATEURS - EDITEURS

Fournitures scolaires, Articles de bureaux, Papeterie,
Imagerie et Articles religieux

397-399, de la Canardière

QUEBEC

Téléphone: 5-5119

juste dans leurs désirs et les aider dans leur effort de promotion sociale, qui a donné lieu aux idéologies matérialistes qui secouent le monde à l'heure actuelle.

Dans notre pays, nous sommes aux portes de cette transformation du monde industriel. Quelle attitude les patrons et leurs représentants vont-ils prendre dans cette évolution irrésistible des masses ouvrières? Quel sera leur rôle dans la nécessité d'intégrer les travailleurs dans l'administration des entreprises, de les amener à y participer à la place qui leur revient? Par leur abstention laisseront-ils l'industrie sombrer dans la révolution prolétarienne ou bien travailleront-ils de toute leur intelligence et de toute leur force à sauver dans le monde nouveau les droits et la place inaliénable du patronat dans un ré-

gime de libre entreprise.

C'est là, à mon humble avis, le véritable problème qui se pose à travers tous les problèmes de relations du travail à l'heure actuelle. Evolution ou révolution. Opposition systématique aux idées nouvelles ou éducation progressive des membres de l'entreprise, après une étude sérieuse des nouvelles tendances qui se manifestent dans les relations entre employeurs et employés dans le monde industriel moderne.

Trouver la bonne solution à ce problème (une solution acceptable et applicable par toutes les parties intéressées), voilà justement ce qui doit être la réalisation et le triomphe des agents de relations industrielles dans les années troublées qui s'annoncent...