

# Les problèmes humains des collectivités industrielles

## Human Problems of Industrial Communities

R. Douglas Archibald

Volume 12, Number 3, July 1957

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022567ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022567ar>

[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

Archibald, R. (1957). Les problèmes humains des collectivités industrielles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 12(3), 223–230. <https://doi.org/10.7202/1022567ar>

### Article abstract

The Duke of Edinburgh's Study Conference at Oxford in July 1956 was concerned with the human problems of industrial communities within the Commonwealth and Empire; it grouped 280 men drawn from all levels of industry such as employers, trade unionists and administrators, all highly interested in the problems and needs of the world, inevitably brought about by the rapid progress of science and technology and the spread of industrialization.

This conference, which was planned two years earlier, was divided into three phases:

1. During this first phase, which lasted three days and a half, all delegates gathered at Oxford to listen to prominent persons dealing with various human aspects of the nature and growth of industry. Twenty smaller groups, heterogenous in their composition, were formed to facilitate the study and discussion of the various speeches.
2. During the second phase, everyone participated in the ten-day visit of various industrial centres of England, Scotland and Wales. This practical aspect of the conference gave the delegates an opportunity to see the workers at the bench and to talk with them, to meet management, and to try to understand the industrial way of life in every aspect. Some of the subjects studied were: satisfaction at work, conditions of work, promotions and incentives, education and training, adjustment to change, housing, etc. Each group had to prepare a report containing general observations.
3. The third phase, lasting one week, consisted of discussions within and between the various groups and ended with oral reports presented by each group.

After attending the various phases of such a conference, every delegate came back with interesting impressions and observations. One should always remember that the first duty of industry is to produce some goods. But the industrial visits proved that even though good physical conditions are essential, human relations are much more important, and that good relations are not the natural consequence of good material working conditions alone. Indeed, the factories with the best morale as much among the workers as among management and where every one seemed to be the happiest were the ones whose management considered the working personnel as a principal part of its responsibilities. Every one knew clearly what was going on around the plant, what he was doing and why he was doing it.

This Edinburgh Conference was enriching and precious for everyone who participated in it; it will certainly have wide consequences which will spread over the coming years.

# Les problèmes humains des collectivités industrielles

R. Douglas Archibald

*Dans cet article, l'auteur, un participant de la conférence du Duc d'Edimbourg sur les problèmes humains des collectivités industrielles, donne un bref aperçu de l'organisation de la Conférence, des diverses phases qui la constituèrent et des sujets variés qui y furent étudiés. Il livre quelques-unes de ses impressions personnelles et des conclusions qui se dégagèrent de cette mémorable et fructueuse réunion.*

La Conférence d'étude du duc d'Edimbourg, en juillet 1956, à Oxford, a réuni 280 représentants de tous les pays du Commonwealth et de l'Empire, tous âgés de moins de 45 ans et tous directement intéressés à l'industrie soit comme syndicalistes, comme travailleurs ou comme administrateurs.

Son Altesse Royale avait convoqué la Conférence à la suite de ses diverses tournées des installations industrielles du Commonwealth et de l'Empire.

Le duc d'Edimbourg est un homme actif, qui s'intéresse vivement à tout. Il ne traversera pas une usine pour en finir le plus tôt possible. Il regarde, remarque, observe, pose des questions et porte un vif intérêt à tout dans chaque usine qu'il visite.

Dans son allocution d'ouverture, Son Altesse Royale a admis qu'au début il était confus et désorienté après avoir visité de nombreuses industries en relativement peu de temps. Mais à mesure qu'il s'est habitué à l'industrie de façon générale, il a comparé les gens qu'il a vus — les gérants et les travailleurs — et l'atmosphère qui régnait d'un endroit à l'autre.

Certaines manufactures, dit-il, étaient aussi modernes et à la page qu'elles pouvaient l'être, et pourtant l'atmosphère

ARCHIBALD, R. DOUGLAS, Secretary and Manager of the Industrial Relations Department, Dominion Textile Co.

en était lugubre et les travailleurs semblaient manquer de la bonne humeur et de l'intérêt nécessaires à une vie complète et satisfaisante.

D'autres usines étaient poussiéreuses et les conditions de travail loin d'y être les meilleures. Ce qui est singulier, les travailleurs de certaines de ces usines semblaient plus heureux et retiraient de toute évidence plus de leur travail que les employés d'autres usines mieux équipées.

Il était intéressant, mais inquiétant, d'observer ces différences dans un même pays, voire dans des usines où l'on fabrique la même sorte de marchandise.

Il n'y avait évidemment que peu ou point de rapport direct entre les conditions physiques de travail et l'attitude du travailleur à son travail.

Plusieurs pays du Commonwealth et de l'Empire cherchent en ce moment à s'industrialiser aussi rapidement que possible. Son Altesse Royale a pensé que ces pays pouvaient profiter de l'expérience d'autres, plus avancés sous ce rapport, et que même les plus industrialisés pouvaient profiter d'une étude intensive du travailleur individuel dans l'industrie et dans son milieu.

Et c'est pourquoi la conférence fut convoquée. Le sujet en était « les problèmes humains dans les centres industriels du Commonwealth et de l'Empire ».

La conférence fut organisée (selon un plan minutieux) plus de deux ans avant l'arrivée des délégués. Un personnel travaillant à pleines journées fut employé et des dirigeants de tous les secteurs de l'industrie britannique prirent une part active aux préparatifs aussi bien qu'à la conférence elle-même.

Le conseil de la Conférence, présidé par le duc d'Edimbourg, ressemblait à un « who's who » du monde de l'industrie et du travail britanniques; il comprenait des personnalités telles que les présidents des conseils d'administration de Dunlop Rubber, de Courtaulds, de l'Imperial Chemical Industries, de Shell Petroleum, de Unilever Limited, de Rolls-Royce, etc., et des chefs d'administration de la Transport and General Workers Union, de la Textile Union, etc.

## Trois phases

La conférence elle-même fut divisée en trois phases :

1. Au cours de la *première*, qui dura trois jours et demi, tous les délégués se réunirent à Oxford en séances plénières pour écouter d'éminentes personnalités leur parler des divers aspects humains de l'industrie et de l'essor industriel. En même temps, la délégation se divisait en vingt petits groupes de quatorze membres chacun. Ces groupes formèrent pour ainsi dire la base du travail de la conférence, et restèrent ainsi constitués pendant les vingt-et-un jours.

La composition de chaque groupe était soigneusement hétérogène. Celui dont je faisais partie comprenait le directeur d'une manufacture de tabac du Pakistan, un organisateur (permanent) d'un syndicat du Yorkshire, un machiniste de l'Angleterre, le gérant d'une plantation indigène du Niger, un fonctionnaire de Singapour qui était aussi chef syndicaliste, et l'adjoint au gérant général d'une grande entreprise manufacturière de Birmingham, ainsi que des délégués de l'Australie, de l'Inde, de la Guyane Anglaise, de la Rhodésie du Nord, du Royaume-Uni et de l'Afrique du Sud.

Les 280 délégués assistèrent tous à ces séances plénières où les orateurs étaient d'importants industriels et chefs syndicalistes britanniques.

Après chaque causerie, les petits groupes de quatorze s'assemblaient dans leurs propres salles de réunion pour étudier et discuter la causerie qui venait d'être prononcée. C'était là en soi une excellente pratique. Non seulement elle a permis aux membres de chaque groupe de se mieux connaître et comprendre, mais elle a favorisé de profondes analyses de la causerie qu'ils venaient d'entendre par ces groupes de quatorze personnes aux points de vue différents.

Parmi les sujets traités mentionnons « le choc de l'industrialisation », par Sir John Maud. Lord Citrine, président de la Central Electricity Authority et ancien secrétaire général du Trade Union Congress, a parlé de « la diversité de l'industrie ».

Le colonel W.A. Grierson, gérant général de Hayeshaw Limited, fileurs et doubleurs de coton, de rayonne et de tissus synthétiques, a déclaré que l'officier supérieur doit trouver le temps de rencontrer

ses employés — c'est une tâche qu'il ne peut confier à qui que ce soit d'autre.

« Les hommes sont capables de loyauté, mais pas à un conseil d'administration ou à un comité », dit-il. « Les relations personnelles signifient beaucoup, à la condition de les entretenir avec sincérité et loyauté ».

M. J.M. Campbell, président de Brookers Bros., producteurs de sucre des Indes occidentales, ainsi que Sir Alfred Roberts, un ancien président du Trade Union Congress, ont traité ce sujet: « Pourquoi l'homme travaille-t-il? » Dame Florence Hancock, de la Transport and General Workers Union, et Sir Harry Pilkington, président de la Pilkington Glass Company, ont traité des relations quotidiennes de l'industrie avec les communautés environnantes.

Pour donner un aperçu intéressant de cette première phase et de la Conférence elle-même, nous devons dire que les conférenciers sur les problèmes de relations humaines étaient les dirigeants de leurs organisations respectives. Ils n'ont pas délégué la tâche. Cela souligne l'attention que l'on porte, en certains milieux du Royaume-Uni, au travailleur industriel et à son emploi.

2. La *seconde* phase de la Conférence fut le travail pratique entrepris par chacun des vingt groupes. Chacun entreprit une visite de dix jours de différents centres industriels de l'Angleterre, de l'Ecosse et des Galles. Il s'agissait pour chacun d'observer sur place, de considérer un territoire donné comme un laboratoire pour étude générale.

A chaque étape des tournées d'étude, les membres de la Conférence avaient pour but particulier de voir le travailleur à l'oeuvre, de causer avec lui et avec la direction, et d'essayer de comprendre la vie industrielle à tous points de vue.

Au nombre des sujets confiés aux divers groupes se trouvaient ceux-ci:

Satisfaction au travail, conditions de travail, « promotion » et stimulants, éducation et entraînement, adaptation aux changements, le logement — l'urbanisme et le voyage, l'industrie et le milieu.

Chaque groupe était responsable de la préparation d'un rapport résumant ses observations sur son sujet principal.

3. La *troisième* phase de la conférence eut lieu après les voyages d'études quand chaque groupe fut de retour à Oxford. Elle dura une semaine.

Le principal travail — entremêlé d'exposés d'orateurs d'outre-mer, dont M. W.J. Bennett, président de l'Atomic Energy of Canada Limited, qui parla des « Effets des changements techniques », — consista en discussions à l'intérieur de chaque groupe et entre les divers groupes.

Du deuxième au dernier jour, les divers groupes firent rapport verbal à la conférence sur leurs sujets particuliers.

Sir Phillip Morris, vice-chancelier de l'Université de Bristol, improvisa un brillant résumé de la conférence qui retint l'attention des auditeurs durant près de trois heures.

L'horaire de la Conférence fut rigoureux tout au cours des trois semaines. Il n'était pas rare de voir des réunions commencer à 9 heures du soir, non plus que d'arriver à une usine tôt le matin. Il est remarquable que l'on ait maintenu ce rythme jusqu'à la fin.

On ne peut que louer l'hospitalité de tous ceux qui en Angleterre eurent à faire avec la Conférence et la splendide réception que ses membres reçurent à chaque usine. Les délégués avaient plein accès à l'usine et pouvaient poser toutes les questions qu'ils désiraient. Les groupes qui ont visité les diverses villes industrielles furent les hôtes des lords-maires et des conseils municipaux et ils étaient très évidemment les bienvenus.

### *Impressions*

Un effort de concentration de trois semaines tel que la Conférence d'étude du duc d'Edimbourg laisse sous diverses impressions, certaines communes à tous et d'autres particulières à chacun.

Le besoin est fondamental de se rappeler en tout temps que le *premier devoir de l'industrie est de produire des marchandises*. A moins que l'industrie produise et continue à produire efficacement, et à un coût raisonnable, le but même de l'industrialisation est inaccessible et celle-ci ne peut que finir par nuire aux centres où elle se produit.

Les visites d'étude ont montré de façon concluante que si les conditions physiques de travail importent, — qu'elles soient bonnes ou mauvaises — en dernière analyse les relations humaines entre des gens solidaires dans une entreprise manufacturière sont encore plus importantes.

Quand ces relations étaient bonnes, les conditions physiques de travail finissaient par devenir aussi bonnes qu'elles pouvaient l'être. *Les bonnes relations humaines suscitent les bonnes conditions. Mais il ne serait pas logique, et d'ailleurs l'expérience l'enseigne, que les bonnes relations soient une conséquence naturelle de bonnes conditions matérielles.*

Le travail, les conditions de travail, les relations et activités sociales, doivent s'insérer dans un genre de vie qui soit un tout satisfaisant. D'autre part, les moyens par lesquels on atteindra ces fins dans les différents centres et établissements pourront varier autant que le nombre de personnes concernées et le nombre d'activités auxquelles elles participent. Il n'est pas de solution définitive à ces problèmes, auxquels on doit s'adapter de jour en jour.

L'industrie est devenue comme un Etat dans l'Etat; elle a cessé d'être une simple question de diriger une usine ou de tenir un magasin. A mesure qu'elle a acquis de l'importance, elle a exigé de meilleurs talents, elle a dû faire face et fera face à des problèmes infiniment plus compliqués. On ne peut plus se borner à dire que « les affaires sont les affaires ». L'industrie doit ordonner ses « affaires » et considérer cette dernière tâche comme essentielle et, à certains égards, *comme ce qu'il y a de plus important dans un pays industrialisé.*

Les emplois que crée l'industrie doivent, pour avoir du sens, constituer des défis; leur rôle dans la vie des individus doit être productif, fécond et satisfaisant — ce rôle ne doit pas consister seulement à faire quelque chose afin de pouvoir profiter de la vie d'autres manières.

Après dix jours de visites d'usine, on constata une impression très forte chez de nombreux membres, encore qu'elle n'ait rien à voir avec le thème de la Conférence elle-même; *dans l'organisation industrielle du monde occidental, il est absolument essentiel que l'outillage soit moderne, à la page.* Les industriels doivent être prêts à placer de l'argent pour du nouvel outillage si celui-ci peut accomplir un meil-

leur travail que l'outillage en usage. A mesure que du nouvel et meilleur outillage devient disponible, il incombe à l'industrie de jeter au rancart le vieil outillage pour le remplacer par du nouveau.

Les usines où l'atmosphère était à son meilleur, tant chez les travailleurs que chez la direction, où tous consacraient à leur tâche le meilleur d'eux-même et semblaient en être le plus heureux, étaient celles où tous savaient ce qui se passait, ce qu'ils faisaient et pourquoi ils le faisaient. Ce sont les usines où *les dirigeants considéraient les gens comme une part principale de leurs responsabilités.*

La Conférence du duc d'Edimbourg à Oxford, en juillet 1956, fut une expérience enrichissante et précieuse pour tous ceux qui y participèrent. Le choc de l'échange d'idées et d'opinions sur les individus fut énorme.

Il ne peut faire de doute que la Conférence aura des conséquences étendues et qu'avec les années, peut-être, l'un de ses résultats les plus concrets sera que les préjugés personnels et les présomptions individuelles de plusieurs de ceux qui y participèrent auront disparu à l'insu même des intéressés. Tous sont retournés chez eux avec des points de vue différents, des horizons nouveaux.

## SUMMARY

### THE HUMAN PROBLEMS OF INDUSTRIAL COMMUNITIES

The Duke of Edinburgh's Study Conference at Oxford in July 1956 was concerned with the human problems of industrial communities within the Commonwealth and Empire; it grouped 280 men drawn from all levels of industry such as employers, trade unionists and administrators, all highly interested in the problems and needs of the world, inevitably brought about by the rapid progress of science and technology and the spread of industrialization.

This conference, which was planned two years earlier, was divided into three phases:

1) During this *first phase*, which lasted three days and a half, all delegates gathered at Oxford to listen to prominent persons dealing with various human aspects of the nature and growth of industry. Twenty smaller groups, heterogeneous in their composition, were formed to facilitate the study and discussion of the various speeches.

2) During the *second phase*, everyone participated in the ten-day visit of various industrial centres of England, Scotland and Wales. This practical aspect of the conference gave the delegates an opportunity to see the workers at the bench and to talk with them, to meet management, and to try to understand the industrial way of life in every aspect. Some of the subjects studied were: satisfaction at work, conditions of work, promotions and incentives, education and training, adjustment to change, housing, etc. Each group had to prepare a report containing general observations.

3) The *third phase*, lasting one week, consisted of discussions within and between the various groups and ended with oral reports presented by each group.

After attending the various phases of such a conference, every delegate came back with interesting impressions and observations. One should always remember that the first duty of industry is to produce some goods. But the industrial visits proved that even though good physical conditions are essential, human relations are much more important, and that good relations are not the natural consequence of good material working conditions alone. Indeed, the factories with the best morale as much among the workers as among management and where every one seemed to be the happiest were the ones whose management considered the working personnel as a principal part of its responsibilities. Every one knew clearly what was going on around the plant, what he was doing and why he was doing it.

This Edinburgh Conference was enriching and precious for everyone who participated in it; it will certainly have wide consequences which will spread over the coming years.

## The TLC - CCL Merger

pp. 180 - \$2.00 - Bilingual

Gérard DION, Claude JODOIN, Eugène FORSEY, Clive THOMAS, Roger CHARTIER, Jean GERIN-LAJOÏE, André ROY, G.-H. DAGNEAU.

A special printing of the January-April issue of *INDUSTRIAL RELATIONS* dealing at length with the problems arising from the recent merger of the two former Canadian central labour bodies (the Trades and Labour Congress and the Canadian Congress of Labour) into the Canadian Labour Congress has just been prepared in a book form.

The 180-page volume contains, together with the most relevant official documents, ten full-length articles written in either English or French — and always followed by a generous summary in the other language — by well-known scholars and practitioners.

Topics range from an *ad hoc* study of the Merger and trade-union history, through an employer's outlook on the merger, a study of Canadian labour unity, a statement of position by the National Council of Canadian Labour, an essay on the merger and union policy and impact on wages, the merger and Canadianism, the merger and international life, the merger and union democracy, and finally to the merger and chances for future progress.

Needless to say, this up-to-date and scholarly, yet easy-to-read publication is a "must" for all those who are interested in getting or keeping well-acquainted with the Canadian trade-union movement as it now stands and as it is likely to evolve in the near future.

The **TLC-CCL Merger**, which has been prepared by Laval University's Industrial Relations Department, can be ordered from: *Les Presses Universitaires Laval*, Université Laval, Québec, P.Q., Canada.