

## Relations industrielles Industrial Relations



### Une solution courageuse

W.J. Whitehead

Volume 3, numéro 4, décembre 1947

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1023585ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1023585ar>

[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

Whitehead, W. (1947). Une solution courageuse. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 3(4), 55–58. <https://doi.org/10.7202/1023585ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1947

Cet document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

des précisions : nous n'avons fait que dégager certaines caractéristiques de conflits industriels survenus ces dernières années pour étayer nos réflexions.

### Conclusion

La loi a pour but de réglementer les activités humaines pour assurer le respect des droits individuels et du bien commun. Il n'est pas normal que d'honnêtes citoyens qui poursuivent un objectif légitime par des moyens justes se voient réduits à désobéir aux lois pour ne pas courir à un échec presque certain. Or c'est le cas des unions ouvrières en face d'un employeur rebelle et de mauvaise foi.

Sans doute, une loi ne peut pas être parfaite du premier coup. La loi des relations ouvrières marquait un progrès dans notre législation. L'esprit qui l'a dictée, malheureusement, n'a pas toujours inspiré son application. Après quelques années d'épreuve, on voit mieux les points qui doivent être améliorés, tant au sujet de ses prescriptions que pour sa mise en oeuvre.

Les reconnaissances syndicales devraient se faire avec plus de rapidité et de méthode en réglant sans retard les contestations qu'elles peuvent

soulever et en écartant toute « union de compagnie ».

Les négociations, l'intervention des conciliateurs, les procédures de l'arbitrage doivent se dérouler dans des délais relativement brefs. Ceux prévus par la loi fédérale (bill 338) sont fort acceptables et nous aurions tort de ne pas les inclure dans notre législation provinciale, d'autant plus qu'ils s'appliquent aussi en cas de conflit lors du renouvellement d'une convention collective.

Les employeurs qui se livrent à des tactiques déloyales contre l'union de leurs salariés devraient être poursuivis et punis sans pitié. Il serait alors plus facile d'arrêter avec la même énergie les menées d'agitateurs qui exploitent les malaises ouvriers pour semer des idées fausses, créer des troubles sociaux, fomenter la lutte des classes et le mépris de l'autorité.

Les unions qui veulent collaborer à établir un ordre social dans la justice et la charité, qui recourent à regret mais sans peur quand c'est nécessaire, à l'usage des moyens forts mais honnêtes, et la grève en est un, pour soutenir de légitimes revendications, devraient pouvoir le faire sans risquer que l'obéissance aux lois compromette leur cause.

---

## UNE SOLUTION COURAGEUSE

W. J. WHITEHEAD

directeur-gérant de la Wabasso Cotton Co. Ltd, des Trois-Rivières, Qué.

---

(N. D. L. R. — M. W. J. Whitehead, directeur-gérant de Wabasso Cotton Co. Ltd, Trois-Rivières, explique dans cet article les données d'un plan nouveau de participation aux bénéfices dont il est l'auteur et dont jouissent, par convention collective, les 1,400 employés de l'entreprise.)

Il n'est pas besoin de démontrer que le monde industriel, et par voie de conséquences directes, la société toute entière sont bouleversés par l'agitation, les luttes et les incidents ou accidents dans le domaine de la rétribution du travail.

Si l'on se borne à des considérations purement matérielles, il n'y a pas lieu d'être étonné outre mesure quand chacun cherche à vouloir aussi lar-

ge que possible sa part des richesses créées par l'industrie, de celles tirées de la terre ou provenant de l'exploitation des ressources naturelles tout en faisant le moins d'effort possible et en comptant sur les gouvernements pour suppléer à ce qui n'a pas été produit par le travail.

Tout cela est bien humain en soi et dans ses manifestations mais amène nécessairement des phénomènes désagréables et nuisibles aux individus et aux collectivités. Cette recherche instinctive de la plus grande part en suivant la ligne du moindre effort, ne peut amener que des conflits d'intérêts, des rivalités de partage s'avérant néfastes quand leur règlement est abandonné aux manoeuvres, à la force, à la violence ou encore à la ruse; tous moyens aussi purement humains que les sentiments ou les instincts d'où naissent les conflits et les rivalités.

Est-il nécessaire de dire que les effets de ces phénomènes vont jusqu'à empoisonner tous les domaines des activités sociales et politiques ?

Il est donc impérieux que dans le champ industriel, comme en tout ce qui a trait aux relations des hommes entre eux, une règle positive et inéluctable intervienne pour freiner l'ambition des uns, assurer aux autres leur juste part.

Voilà qu'on se trouve en face du besoin naturel de la justice dont seul le règne peut assurer dans le monde industriel, comme dans le monde tout court, celui de la paix et du bien-être, assurer le respect de la liberté et de la dignité humaines.

Les dirigeants de notre entreprise sont convaincus de cela parce qu'autour de la table du conseil d'administration ils ne sont pas autres que dans leur vie industrielle, familiale ou sociale.

L'obligation de contribuer à établir ce règne n'est pas étrangère à leurs préoccupations de chefs d'entreprise. De là naît leur souci constant d'assurer à leurs mandants et à leurs associés, comme à leurs collaborateurs du personnel de nos usines, la juste part qui appartient d'abord à chaque groupe d'intéressés et ensuite à chacun des intéressés.

Mais la difficulté surgit précisément lorsque ces sentiments commandent l'action. L'établissement pratique de ce règne est difficile; l'expérience nous le rappelle constamment.

Comment donc parvenir à la justice la plus complète quand ses normes et les moyens de l'établir sont si relatifs ? Comment y arriver quand elle doit être assurée par des hommes faillibles et parmi des hommes qui n'en ont pas toujours les notions exactes ?

Bien d'autres avant nous ont tenté d'y parvenir, qui étaient généralement de bonne foi. Les sociologues, les vrais par leur impartialité, ont éclairé les chercheurs sans parvenir bien souvent à les guider objectivement.

Nous nous plaisons à reconnaître que l'Eglise Catholique par ses illustres pontifes, sa hiérarchie et ses sociologues, prêche une doctrine éminemment salutaire qui assure à l'humanité des bienfaits inappréciables et lui évite des cataclysmes.

L'obligation consciente d'assurer à notre personnel ses droits en retour de la reconnaissance et dans la mesure, si je puis dire, de la reconnaissance qu'il manifeste de ses devoirs, l'inspiration prise dans les magnifiques encycliques des papes, ont déterminé et dirigé nos recherches d'une juste formule de rétribution du travail.

On indique la formule générale de la participation de l'ouvrier dans l'entreprise, mais comment en faire une application honnête et réelle-

ment profitable à tous les intéressés ?

Plusieurs plans ou systèmes ont été préconisés. D'aucun ont avancé que le mode de rétribution additionnelle ou de récompense au rendement individuel était le meilleur. D'autres ont proposé, sous une forme ou sous une autre, que la participation dans les bénéfices réels de l'entreprise était la panacée.

Les expériences tentées ailleurs ne nous ont pas convaincus que l'un ou l'autre des systèmes étaient tellement bon qu'il fallait l'adopter sans chercher au-delà.

Comme chef exécutif de notre entreprise j'ai souvent déclaré à mon personnel : « Quelle est la vraie valeur d'un homme; qui peut la déterminer et comment ? Si l'un de nous deux en décide, il le fera arbitrairement ».

Après bien des études, des observations, des consultations, j'en suis venu à recommander à notre bureau de direction et à proposer à notre personnel le système, accepté de part et d'autre et mis en application depuis trois ans bientôt, parce que ce système me paraît précisément solutionner la difficulté.

Accepté ainsi dans la pratique à nos usines des Trois-Rivières et de Shawinigan Falls, le plan vient de subir la rude épreuve des négociations syndicales, à Shawinigan. A notre grande satisfaction il l'a subie victorieusement puisque, dans une convention collective signée le six novembre, le syndicat l'acceptait officiellement. (1)

Lors de la signature de cette convention, l'organisateur de la Confédération des Travailleurs Catholiques déclarait qu'il faut noter le caractère de haute portée sociale et d'actualité du principe de la participation des employés aux recettes ou revenus de la transformation.

Il me paraît que cette acceptation officielle et cette déclaration témoignent déjà de la valeur

(1) *Le Syndicat national des employés de Wabasso déclare ce qui suit:*

« Pour la première fois, croit-on, dans les annales ouvrières de notre pays, le principe de la participation des ouvriers aux bénéfices de l'entreprise a été consacré par un contrat en bonne et due forme. » (...)

« Considérant que le Syndicat ne participe pas actuellement, comme tel, à l'administration de ce système de participation aux revenus, la compagnie consent à garantir dans la convention que les employés recevront pas moins de 15 pour cent en plus de leur salaire gagné pendant chaque trimestre en cours. Le salaire est constitué par un taux minimum garanti pour le travail à la pièce. Il est bien entendu que si les revenus nets découlant de la transformation se chiffrent par plus de 15 pour cent, les employés recevront le surplus. Par cette clause dans la convention, le Syndicat de la Wabasso obtient le principe de la participation à l'entreprise sans toutefois accepter le mode d'application de tel système, durant son expérimentation, à cause de sa non-participation à l'administration. » (*Le Travail*, organe C.T.C.C., décembre 1947.) (N.D.L.R.)

du système et nous récompensent des efforts que sa recherche et son application ont coûtés.

Mais le système s'est réellement affirmé avantageux pour notre main-d'oeuvre en lui assurant des gains supplémentaires équivalant, pour le présent trimestre, à plus de quarante pour cent de ses gains antérieurs. Depuis sa mise en application, il lui a valu une augmentation permanente des taux de base égale à dix pour cent des gains réguliers, des gains supplémentaires égaux en moyenne à vingt pour cent de ces gains réguliers et d'autres avantages nombreux.

Sa caractéristique principale est d'élever le salariat au rang d'associé et de lui donner la conviction que la rétribution de son travail n'est mesurée que par son habileté et son ardeur. Il est maintenant possible de le juger ainsi par ses résultats.

Au début cependant, il nous a fallu le juger en lui-même. Parce que son étude et sa compréhension n'étaient pas si faciles, nos collaborateurs les ouvriers ont dû plutôt l'accepter de confiance. Il me fait infiniment plaisir de les remercier aujourd'hui de la confiance qu'ils ont bien voulu me témoigner. Je tiens à les assurer que cette manifestation d'un sentiment si généreux crée entre nous des liens bien forts.

Pour ma part, ayant eu à juger de la valeur intrinsèque du plan, j'ai d'abord été frappé par le fait qu'il me semblait comporter les éléments même de la participation du personnel dans l'entreprise ou mieux l'association parfaite du patronat et du salariat dans l'entreprise.

En effet, on trouve dans ce plan l'essence même du contrat de société: « chacun des associés » le patronat pour l'un, le salariat pour l'autre, « y contribue en y apportant ses biens, son crédit, son habileté ou son industrie ». En fait, le patronat y apporte directement ses capitaux, son usine outillée, son crédit, par la direction, l'expérience technique et administrative, l'efficacité commerciale. Le salariat y apporte son habileté, son industrie.

L'objet de l'association est évidemment la transformation de la matière première en produits ouvrés destinés à la vente.

Dès la conclusion du contrat, la valeur technique de l'apport de chacun est établie en fonction de la plus-value résultant de la transformation. On trouve en cela l'application de la théorie de la plus-value reconnue et consacrée dans tous les systèmes de législation et particulièrement dans le Code civil de la Province de Québec. Ceci soulage et console de la tendance moderne à créer un sys-

tème de législation artificielle en matière de relations ouvrières.

Cette appréciation faite objectivement évite les conflits du partage des recettes sans mesure définie et mutuellement acceptée au préalable.

La plus-value évidemment est établie lors de la vente.

La direction est soulagée ainsi de la tâche actuellement intolérable de déterminer à l'avance ou après coup quel doit être le prix du travail et de la main-d'oeuvre; la détermination préalable comportant son risque d'injustice à cause des fluctuations du marché, celle d'après coup mettant aux prises la soif du gain de chaque partie.

Il est logique que la plus-value soit établie par la vente car en définitive, c'est le consommateur seul qui fixe la valeur des produits résultant de la transformation et qui ainsi fixe la valeur monétaire du travail de l'ouvrier. Le consommateur le fait en jugeant de la qualité du produit; suivant son besoin de l'objet, les conditions économiques et la loi de l'offre et de la demande.

Personne ne peut forcer le consommateur à acheter un produit qui ne lui plaît pas, dont il peut ou veut se dispenser, qu'il peut se procurer ailleurs à meilleur compte. Il n'est pas un employeur qui puisse garder à son service et payer des ouvriers pour leur faire produire des marchandises dont il ne peut disposer contre du numéraire. C'est donc agir censément que de reporter au moment de la vente la traduction en argent de la valeur préalablement déterminée de chaque part : celle du patronat et celle du salariat.

Le temps nécessaire à la transformation, à la mise opportune sur le marché, à la vente, à la rentrée du prix obtenu pouvant être assez long, il faut songer au besoin journalier d'argent dans le salariat. Notre système pourvoit à ce besoin par des avances bi-hebdomadaires calculées d'après une échelle de salaires ou de rémunération de base, échelle établie suivant la valeur personnelle et sociale de l'ouvrier et la valeur de l'opération ou du travail effectué par chaque catégorie d'ouvriers en fonction de la valeur minima de la transformation complète.

Lorsque la valeur objective du produit a été déterminée par la vente grâce à l'habileté et à l'efficacité commerciales de notre organisme de vente, le salariat reçoit sous forme de gain supplémentaire le solde du prix de son travail ou de sa part dans le revenu de la transformation.

Le fait que les membres de l'organisme de vente sont rémunérés suivant un mode de participation, assure la protection des intérêts du salariat entier au moment de la vente. Ces mêmes in-

térêts sont d'ailleurs protégés à chaque instant parce que tout le personnel préposé aux écritures, au contrôle est également rémunéré d'après le même mode.

Comme on le voit le principe de l'association parfaite inspire et domine tout le système.

Puis-je ajouter que ce système pousse l'application du principe si loin que le chef exécutif de l'entreprise, ses associés immédiats ne sont plus à l'usine des meneurs mais deviennent des directeurs techniques et des zélés de la paix et de la saine ambition, de l'accroissement de l'habileté personnelle. L'idée de surveillance âpre, de coercition disparaît puisque du haut en bas de l'échelle chacun travaille pour lui-même, recevant de ses compagnons et supérieurs une collaboration et une direction technique qui deviennent d'autant plus désirables qu'elles sont profitables.

Je crois avoir eu raison de dire que ce système m'a paru être apte à rendre la plus grande justice à mes collaborateurs du salariat, être inspiré et dominé par les grands principes que consacre la sagesse de tous les temps, pouvoir faire rempart aux improvisations artificielles, suspectes dans leurs origines et leurs conséquences, dont trop de charlatans recherchent l'acceptation.

J'aimerais à ajouter qu'il m'a paru préférable aux systèmes nombreux de participation dans les profits parce que d'après les statistiques, le nombre des entreprises réalisant des profits constants est très petit, ce qui rend la formule du partage des profits pratiquement illusoire.

Dans les quelques lignes qui vont suivre je voudrais réduire le système à une formule concrète et facile.

Au début de la convention le patronat met à la disposition du salariat sa machine (immeuble et outillage), ses capitaux, son crédit, l'habileté et l'efficacité techniques et commerciales de la direction. Avec ses capitaux ou ses crédits il apporte à la machine et à la main-d'oeuvre la force motrice, la matière à transformer, les accessoires nécessaires à la transformation et tout ce qui doit être obtenu de l'extérieur pour opérer la transformation. Le salariat vient alors, par son travail, opérer la transformation en utilisant l'outillage et les accessoires, en bénéficiant des services de la direction. Compte est tenu du coût d'achat de tout ce qui vient de l'extérieur. Compte est également tenu des avances faites à la main-d'oeuvre. La transformation étant faite, l'organisme de vente va faire l'échange des produits sur le marché.

Lorsque le numéraire ou le prix de vente des produits est rentré, on établit les revenus de la

transformation en déduisant du produit global de la vente le coût global de la force motrice, des accessoires, de la matière première, de ce qui est venu de l'extérieur. Le revenu ainsi établi est divisé dans la proportion de 47.61% pour le salariat et 52.29% pour le patronat. Cette proportion a été convenue chez-nous dès la mise en application du système.

Les avances faites sont chargées contre la part du salariat et la différence entre leur somme et cette part constitue le solde de la rémunération qui sera distribuée à chaque ouvrier en proportion de ce qu'il aura reçu comme avances suivant l'échelle de salaires de base. Si donc la part du revenu de la transformation appartenant au salariat est de \$100,000.00 et que les avances faites ont été de \$800,000.00 le solde à distribuer sera de \$200,000.00 soit un quart ou vingt-cinq pour cent de ces avances. Chaque ouvrier recevra alors sous forme de gain supplémentaire vingt-cinq pour cent des avances déjà reçues. Cette remise lui ayant été faite, l'ouvrier a ainsi reçu la pleine valeur de son travail telle qu'établie par le roi de la situation; le consommateur. Le solde établi trimestriellement est suivi de la répartition.

De son côté le patronat avec son 52.39% devra pourvoir à toutes les dépenses d'administration de l'entreprise, aux paiements de taxes, aux dépenses capitales.

On me demandera comment s'établit la proportion de 47.61 à 52.39. Cette proportion est établie en tenant compte des opérations antérieures de l'entreprise, des conditions du marché, de l'expérience acquise et des pronostics raisonnablement basés sur cette expérience; le tout bien entendu concernant uniquement notre entreprise, l'industrie dans laquelle elle est engagée et le marché qui nous intéresse. La justice de la proportion établie peut être facilement éprouvée et démontrée. Cette proportion n'est pas immuable d'ailleurs. Le salariat et le patronat peuvent, pour des motifs fondés, en demander la modification. Ce qui est immuable c'est le système et les principes justes et éprouvés sur lesquels il repose.

Trois années d'application m'ont convaincu que le système est le plus juste qu'il soit possible de trouver. L'expérience nous a permis de l'améliorer dans ses modalités et nous travaillons constamment à le parfaire.

Je suis convaincu que l'innovation qu'il apporte chez nous dans le domaine des relations industrielles pourra bénéficier grandement au salariat, au patronat et à notre société.