

La discipline industrielle : essai de synthèse **Industrial Discipline: a Synthesis Approach**

Jacques Lucier

Volume 15, numéro 3, juillet 1960

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1021963ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1021963ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

Dans un article introductif au système Brown, l'auteur situe la discipline industrielle dans le processus administratif, en clarifie la notion et rattache les conceptions et types actuels de discipline aux différentes théories. Il rapporte et commente enfin succinctement la position syndicale vis-à-vis des règlements intérieurs.

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lucier, J. (1960). La discipline industrielle : essai de synthèse. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15(3), 350–360.

<https://doi.org/10.7202/1021963ar>

La discipline industrielle : essai de synthèse

Jacques Lucier

Dans un article introductif au système Brown, l'auteur situe la discipline industrielle dans le processus administratif, en clarifie la notion et rattache les conceptions et types actuels de discipline aux différentes théories. Il rapporte et commente enfin succinctement la position syndicale vis-à-vis des règlements intérieurs.

La discipline, tant dans l'institution familiale, religieuse, politique ou autre que dans l'entreprise industrielle, occupe, personne ne le conteste, une place de premier plan. La discipline, ou comportement ordonné des subordonnés, constitue dès lors une composante de la coordination et de l'orientation des efforts humains vers les objectifs à atteindre et, de ce fait, joue un rôle transcendant dans le processus administratif. Le fait qu'elle se rattache spécifiquement à l'élément humain explique son importance en relations industrielles, d'autant plus que l'exercice généralement abusif du droit de discipliner de la part de l'employeur n'est pas étranger à la volonté des travailleurs de faire remplacer le contrat individuel de travail par la convention collective et de développer une démocratie à l'intérieur du système de relations industrielles où un certain contrôle pourrait être exercé par le groupe ou par l'état en cette matière. La discipline industrielle suscite au surplus beaucoup d'intérêt chez le chercheur en relations industrielles à cause de l'évolution marquante de la part de la direction des entreprises depuis ces vingt ou trente dernières années vers des politiques plus précises pour éviter l'arbitraire dans l'imposition des sanctions aux infractions commises.

Traditionnellement, en effet, la discipline industrielle avait été sévère et irresponsable; le congédiement, limite extrême de l'exercice de ce droit, fut souvent imposé pour tout genre d'offenses majeures ou mineures ou simplement pour satisfaire

LUCIER, JACQUES, B.A., M.A. (Rel. Ind., Université de Montréal), professeur et directeur des stages et travaux pratiques au Département des Relations Industrielles de l'Université de Montréal.

chez certains cadres intermédiaires un besoin d'afficher leur autorité et leur pouvoir, alors que dans la plupart des organisations privées, écoles, églises, partis politiques, clubs sociaux, familles, l'expulsion comme punition n'est réservée que pour les crimes majeurs.

A cause donc de l'intérêt intrinsèque du sujet, il nous a paru utile, comme introduction à un système spécifique, d'explorer le concept de discipline industrielle, de considérer les différents types et les diverses théories ayant cours et la position syndicale sur cet aspect important des relations ouvrières-patronales. Notons au surplus que la littérature spécialisée sur le sujet ne fourmille pas de contributions. Pourrions-nous, à cet égard, attribuer cette pénurie d'ouvrages¹ et d'articles dans les revues de relations industrielles ou d'administration à une certaine réticence de la part de la direction des entreprises à systématiser jusqu'au bout les procédures ou même à clarifier les politiques en ce domaine. Nous l'ignorons. Quoiqu'il en soit, cette introduction est destinée d'abord à situer la discipline industrielle en général dans son contexte et plus particulièrement le système Brown dont on parlera plus loin.

Importance de la discipline dans le processus administratif

Est-il besoin de rappeler ici les diverses phases du processus administratif; traditionnellement on y inclut le planning, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.² Il est question d'un cycle, sans plus, l'importance relative de chacune de ses phases variant d'un contexte administratif à l'autre et l'ordre pouvant être interverti tant elles se compénètrent l'une l'autre. Que l'on substitue motivation à commandement pour bien indiquer dans quelle optique nouvelle de relations humaines le commandement ou la direction peut se faire, que l'on ne fasse pas mention de coordination comme telle parce que l'on considère d'abord l'administration comme un travail de coordination des diverses ressources, facteur humain y compris, cela importe peu pour les fins de notre analyse. Il s'agit plutôt de faire ressortir simplement que la discipline fait corps avec le processus administratif et partant constitue un *sine qua non* à toute activité organisée. Un certain

(1) Il faudrait cependant mentionner ici un livre récent de Orme W. Phelps, « *Discipline and Discharge in the Unionized Firm* », Berkeley and Los Angeles, Univ. of Calif. Press, 1959, 149 pages.

(2) HENRI FAYOL, *Administration industrielle et générale* (1916), Paris, Dunod 1956, 151 pages.

nombre d'auteurs, dont Terry³ dans son analyse du processus administratif, situe la discipline au niveau de la motivation et la considère non pas comme un instrument de pouvoir entre les mains de la direction mais comme un outil pour déterminer les subordonnés à travailler en fonction des objectifs de l'organisation. En conséquence, c'est d'abord par souci d'efficacité qu'une discipline adéquate doit être maintenue. La plupart des êtres humains, on l'a vérifié,⁴ travaillent mieux dans un cadre où les exigences de la direction sont connues, logiques et vraiment mises en force que s'ils ont la faculté d'opter ou de choisir continuellement parmi tout un éventail de comportements. Les individus tout naturellement désirent savoir à quoi s'en tenir, où ils en sont, ce que l'on attend d'eux. La discipline, dans son application, établit des précédents qui servent de guides au comportement individuel et collectif. La discipline ainsi rattachée à la phase motivation du processus administratif prend allure de démarche positive et active de la part de l'administrateur. Si, par ailleurs, on la situe au niveau du contrôle, elle peut alors laisser sous-entendre que seul un rôle négatif lui est dévolu d'autant que viennent à l'esprit règlements, contraintes, pénalités, etc. Mais si l'on considère l'action disciplinaire comme un contrôle à exercer sur les individus pour vérifier si leur manière d'agir est conforme aux normes naturellement fixées pour la poursuite des objectifs, la discipline — c'est la position de Davis⁵ — conserve comme fonction de conditionner le comportement de l'individu et du groupe et de l'habiliter à tenir compte du bien commun en intégrant les intérêts individuels à ceux de l'organisation, les premiers revêtant un caractère d'immédiat alors que les seconds sont de longue période. Envisagée sous la phase contrôle, la discipline peut certes comporter aussi un aspect négatif parce que, sous prétexte de réaliser des objectifs de longue période ou d'efficacité à maintenir, l'on exerce une action corrective de courte vue par des congédiements dans à peu près tous les cas d'infraction.

De cette analyse sommaire de la place de la discipline dans le processus administratif, on peut faire ressortir deux conséquences principales, du strict point de vue administratif, à savoir que, premièrement, pour fin d'efficacité dans un contexte normal, c'est-à-dire main-d'oeuvre nombreuse et organisation importante, la discipline doit être

-
- (3) GEORGE R. TERRY, *Principles of Management*, 3e éd., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1960, pages 509 à 525.
 (4) MASON HAIRE, *Psychology in Management*, McGraw-Hill, 1956, pages 52 et ss.
 (5) RALPH C. DAVIS, *The Fundamentals of Top Management*, N.Y., Harper & Bros., 1951, page 735.

suffisamment systématisée pour satisfaire aux exigences de la coordination administrative et aux besoins psychologiques des individus, et deuxièmement, lorsque envisagée en tant que contrôle, elle doit alors tendre dans son application à améliorer le comportement *futur* de l'individu à la lumière de l'expérience des conflits inévitables entre les intérêts souvent à courte vue des particuliers et ceux de plus longue portée de l'entreprise.

La notion de discipline industrielle

De l'exposé précédent l'on peut donc déduire que la discipline, sous une forme ou sous une autre, est une constituante de toute activité organisée et que sa fonction consiste essentiellement à maintenir l'ordre en fixant des limites aux comportements des individus. Dans son sens le plus large, la discipline se rapporte à une condition ou une attitude prévalant parmi les employés à l'égard des règlements intérieurs de l'entreprise. C'est dans ce sens que l'on parlera de « piètre » (poor) discipline chez les employés si les règlements sont de façon générale méconnus ou continuellement transgressés. Si, au contraire, les employés coopèrent généralement avec la direction et obéissent spontanément ou du moins volontairement aux règlements intérieurs, on conclura à une condition prépondérante de « bonne » (good) discipline.⁶ Donc, dans son sens fondamental, la discipline connote contrôle du groupe ou auto-contrôle chez les employés d'une entreprise. Dans son sens plus restreint mais plus communément accepté et utilisé, la discipline industrielle réfère à l'action prise par la direction pour corriger un comportement et des attitudes déviants et fautifs jugés non conformes aux normes établies. En pratique, la correction apportée prend la forme de suggestion d'améliorer certains points, de réprimandes orales, d'avertissements écrits et dans les cas jugés extrêmes de suspensions temporaires ou de démotions. Si ces dernières mesures dites correctives n'atteignent pas leurs fins, l'employé est passible de renvoi pour cause: c'est le cas de faute « grave » ou « lourde ».⁷

(6) L'on peut retrouver ces distinctions dans Watkins, Dodd et all., *The Management of Personnel and Labor Relations*, 2e éd., McGraw-Hill, 1950, p. 481 à 507.

(7) L'expression faute « lourde » semble avoir cours en France et est rapportée dans « Les procédures de licenciement », (France), *Revue Internationale du Travail*, B.I.T., Genève, Vol. LXXIX, no 6, juin 1959, page 688.

Différentes théories en matière de discipline

Orme W. Phelps, dans son ouvrage sur la discipline et les congédiements, ⁸ résume sous trois grands chefs les diverses théories connues sur la discipline. Ces différentes théories sont fonction de l'importance relative accordée à l'individu et aux besoins de l'organisation. En premier lieu, la discipline autoritaire, et pour l'illustrer dans sa forme la plus pure, l'on peut citer le système militaire en période d'urgence; tout le pouvoir disciplinaire repose entre les mains de la personne en autorité et, en général, les possibilités d'appel sont à peu près inexistantes. La ligne de conduite à suivre pour les subordonnés dans ce contexte est sans équivoque: il faut obéir: sinon le soldat perdra ses grades ou sera exécuté, l'employé sera renvoyé, ou le fils maudit. Et ce, à la discrétion du chef.

Si, au contraire, l'on considère les droits de l'individu comme absolus et sacrés, ce peut être une forme anarchique qui prédominera. L'on s'en remet alors au point de vue disciplinaire à une certaine forme d'auto-gestion chez les subordonnés. Ces derniers tiendront compte ou non des directives selon qu'elles seront jugées conformes ou non à leurs propres vues. Il peut arriver que l'autorité responsable, par sa politique générale, permette une telle liberté de choix; dans bien des cas cependant, elle ne fait qu'admettre son impuissance à faire observer ses règlements, avec le résultat que ces derniers sont constamment mis en doute et transgressés. L'anarchie, dans le sens communément accepté, peut être synonyme de désordre et de confusion, mais un type d'auto-gestion en matière de discipline quoique à première vue inconciliable avec toute activité organisée et avec la discipline telle que généralement acceptée, peut favoriser une certaine forme de coopération. L'auto-discipline, chez les individus intelligents, peu nombreux, bien motivés et bien déterminés par les objectifs poursuivis pourrait être visée comme un idéal à atteindre. En pratique, cependant, à cause des forces opposées des intérêts particuliers et de l'intérêt général et aussi du type d'organisation massive et à structure ramifiée, cette base disciplinaire aurait peu de chance de succès si généralisée dans l'entreprise industrielle contemporaine.

Pour bénéficier des avantages de ces extrêmes et pallier leurs inconvénients évidents et pour l'individu et pour l'organisation, le compromis entre ces deux pôles prend la forme d'un processus ad hoc, où

(8) ORME W. PHELPS, *op. cit.*, pages 1 à 8.

un code de discipline doit être implanté, c'est-à-dire un corps de règlements reconnus et administrés sous forme de procédure légaliste et dont le caractère de formalité et de publicité sont des attributs nécessaires. Un certain nombre d'actions et de comportements jugés répréhensibles y sont décrits et communiqués sous forme de statuts, codes, contrats, etc. Les pénalités spécifiques pour diverses catégories d'infractions y sont souvent prévues. A un tel système, il est de première importance d'associer des méthodes uniformes de poursuivre, d'enquêter, de prouver et de punir la mauvaise conduite. Notons ici que les étapes poursuite et enquête ne sont habituellement pas uniformément établies en discipline industrielle, ce qui éventuellement peut conduire à la discrimination. Ce genre de système doit donner aussi une possibilité de recours et d'appels, et soit le bien fondé de l'accusation ou la pénalité peut être mis en doute. Une tierce partie peut enfin être appelée en dernier essor (juge, arbitre, conseil d'arbitrage) pour trancher les différends possibles.

Types légaliste et de relations humaines

Dans la perspective dite légaliste de la discipline industrielle que nous avons décrite comme formule de compromis et que l'on rencontre plus ou moins intégralement dans l'entreprise industrielle, l'essentiel consiste à tenter de déterminer le plus exactement possible la rectitude ou le délit dans les actions ou le comportement du subordonné dans une situation particulière. Si, en pratique, le travailleur a « mal » agi, son supérieur applique la pénalité prévue. Telle que résumée par Maier et Danielson,⁹ cette décision insiste sur la solution à apporter au problème immédiat plutôt que sur les conséquences possibles de la décision. Dans ce cadre de discipline, ce qui importe d'abord et avant tout, selon eux, c'est de rassembler les faits, interpréter les opinions et faire la preuve. D'après les mêmes auteurs, l'optique dite des relations humaines, au contraire, accorde une place de toute première importance à la solution d'« un problème d'ensemble ». La question de savoir si tel comportement est correct est subordonnée à la question: « Comment encourager tel travailleur à s'acquitter de ses fonctions de la façon désirée? »¹⁰ Dans une telle perspective, le comportement du

(9) N.R.F. MAIER et L.E. DANIELSON, « An Evaluation of Two Approaches to Discipline in Industry », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 40, No. 5, Oct. 1956, pp. 319 et ss.

(10) *Ibid.*, p. 319.

supérieur est empreint de flexibilité, de souplesse, de volonté d'adaptation et comme résultante pratique une grande variété de solutions peuvent s'ensuivre dans les différents cas, l'objectif principal visé demeurant cependant le même. Ces auteurs ne sont pas les seuls à opposer presque diamétralement les deux formules. Bellows, pour sa part,¹¹ en assimilant la discipline de type légaliste au système autoritaire, décrit précédemment, la qualifie d'autocratique et nécessairement oppose les deux optiques. Or, en pratique, il n'est pas impossible de concilier en partie les deux « approches ». La discipline de type légaliste peut aussi être empreinte de souplesse et d'adaptation dans son application tout en visant la logique et en tenant compte de la gravité et de la fréquence des infractions. Voilà pourquoi, nous le concédons, le système de discipline de type légaliste, pour être vraiment efficace sur une longue période, doit tenir compte d'« un problème d'ensemble », c'est-à-dire, corriger plutôt que punir, tenter d'améliorer un comportement futur et dans la mesure du possible, récompenser une conduite jugée habituellement correcte. Car en autant que la discipline est acceptée par le travailleur comme nécessaire ou simplement utile pour atteindre une fin qu'il considère lui-même comme désirable, qu'elle soit de type légaliste ou non, elle respecte l'approche dite des relations humaines. Evidemment, il y a tout « un monde », comme le souligne A.E.C. Hare,¹² « entre l'auto-discipline ou l'acceptation d'une discipline externe imposée en fonction d'un but commun et une discipline imposée pour l'atteindre d'un objectif non désiré » (e.g. pour satisfaire des caprices personnels de supérieurs autocrates).

Les règlements intérieurs et les sanctions

Si d'un point de vue administratif le maintien d'une discipline efficace constitue une démarche essentielle à la poursuite des objectifs de l'entreprise, si d'un point de vue psychologique, l'individu en général exige de savoir où il va, les règlements intérieurs sont non seulement justifiables, mais l'on doit tendre à les implanter et à les faire observer. L'expérience, à l'échelle internationale,¹³ ne manque pas d'intérêt à

(11) ROGER M. BELLOWS, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, 2e édition, Prentice-Hall, 1954, p. 66.

(12) A.E.C. HARE, *The First Principles of Industrial Relations*, Macmillan, London, 1958, p. 45.

(13) Voir: Les procédures de licenciements dans neuf pays, *Revue Internationale du Travail*, Genève, B.I.T., Vol. LXXIX, no 6, juin 1959, et vol. LXXX, nos 1-6, juillet-décembre 1960.

—*Informations sociales*, Genève, B.I.T., Vol. XXIII^e no 7, 1er avril 1960, pages 250 à 271.

cet égard. Dans un certain nombre de pays, c'est la législation même qui prescrit aux entreprises d'établir ces règlements intérieurs. Dans d'autres, les règlements intérieurs sont fréquemment élaborés globalement ou en partie par voie de négociation collective, ou encore en consultation avec les représentants des travailleurs. Enfin, dans certains autres, les règlements intérieurs sont établis par l'employeur seul, soit que le facteur tradition joue uniquement en ce sens, soit que le syndicat se refuse à toucher à un aspect administratif qui selon lui revient exclusivement à la direction ou soit à cause de la faiblesse de son pouvoir de marchandage.

Position syndicale

Dans notre système nord-américain de relations industrielles, les syndicats ne contestent pas à l'employeur le droit de promulguer et d'implanter des règlements intérieurs qu'ils soient oraux ou écrits; ce droit est par ailleurs généralement garanti par une clause dite des droits de la direction. Mais si le climat de relations industrielles est favorable dans une entreprise, c'est-à-dire si l'employeur se sent vraiment en sécurité vis-à-vis du syndicat, il ne s'objectera pas à consulter le syndicat négociateur sur des sujets qu'il a pu par ailleurs refuser d'inclure dans la convention collective de travail, mais qui pourraient faire l'objet de certains compromis ou ententes mutuelles en dehors de la convention collective. Il pourra consentir à discuter sur des sujets aussi variés qu'importants quant à ses prérogatives comme la détermination du contenu des tâches, l'allocation du temps supplémentaire, la discipline, etc. Il est certain que, dans le cas de la discipline, l'employeur se rend compte qu'au moins une consultation avec les représentants des travailleurs pour l'établissement ou la révision des règlements intérieurs, ou un accord sur les sanctions à imposer aux différents types d'infractions faciliterait vraisemblablement le respect de la discipline chez les subordonnés; ceux-ci en effet, seraient plus enclins à reconnaître la nécessité des règlements intérieurs si ces derniers étaient promulgués avec l'assentiment de leurs représentants. Mais si d'une part, l'employeur n'accepte pas toujours de consulter le syndicat en matière de discipline — c'est le cas en particulier dans un climat de relations ouvrières-patronales de « trêve armée » décrite par Harbison et Coleman et où la négociation collective « forme le cadre d'une lutte méthodique et continuelle »¹⁴ — il en va de même chez les dirigeants

(14) F.H. HARBISON et J.R. COLEMAN, *La négociation collective*, trad. par Roger Chartier. Presses Univ de Laval, Québec, 1952 p. 25

syndicaux de type agressif: un grand nombre de militants déclineront la consultation en matière de discipline, précisément parce qu'ils refusent à priori de tomber d'accord sur les sanctions standards à imposer par exemple, convaincus que deux cas semblables ne se présentent pas en réalité et qu'ils ne peuvent ainsi s'engager à l'avance à concéder à l'employeur que tel comportement mérite telle pénalité. Ils veulent et ils en sont pleinement qualifiés, à toute éventualité « représenter » vraiment leurs commettants en cas de litige et discuter de chaque cas à son mérite. Les syndicats se limitent alors à faire inclure dans la convention collective de travail une clause leur garantissant un droit de regard et de recours sur toutes les décisions d'ordre disciplinaire, via la procédure de griefs. Ces clauses délimitent la responsabilité pour le maintien de la discipline, prévoient une procédure systématique d'avertissements et restreignent les décisions arbitraires. On ne prévoit habituellement pas, à notre connaissance, à l'uniformité dans l'investigation, sauf que le laps de temps pour incriminer quelqu'un après une faute alléguée ou commise puisse être limitée à un nombre déterminé de jours.

Il s'ensuit donc que même si les règlements intérieurs et les sanctions prévues par l'employeur ne sont pas de facto négociés avec le syndicat — et que ce dernier soit consulté ou non dans l'élaboration ou la révision des règlements — ces mêmes règlements intérieurs ainsi que les pénalités y attachées ne peuvent être qualifiées nécessairement d'arbitraires, parce qu'en établissant les unes et en prévoyant les autres, l'employeur, en pratique, doit faire en sorte d'être toujours en mesure de défendre chaque cas particulier devant une tierce partie advenant un *différend*.

Conclusion

Est-il nécessaire d'ajouter ici que toute procédure, même rigoureusement suivie ou toute autre démarche systématique en matière de discipline ne constitue pas en soi une panacée à tous les maux et à toutes les mauvaises pratiques et que les jugements qui en découlent ne sont pas nécessairement objectifs parce qu'ils sont émis à l'intérieur d'une mécanique légaliste. On l'a déjà fait remarquer très judicieusement au sujet de la notation du personnel¹⁵ et ceci vaut à notre sens

(15) WILLIAM B. WOLF, *Merit Rating as a Managerial Tool*, Bureau of Business Research, Univ. of Washington, 1958, pages 4 et 5.

pour tout ce qui a trait à la procédure entourant l'application de la discipline industrielle.

Il faudrait peut-être souligner cependant qu'un système comme le système Brown incite nécessairement les administrateurs de l'entreprise et les représentants syndicaux à une certaine logique, elle-même inhérente à la formule; car l'employeur devant un syndicat puissant par exemple, s'il utilise un système du type Brown, sera moins facilement et moins fréquemment victime du pouvoir de marchandage du syndicat à chacune des décisions relatives à l'imposition des pénalités. De même, par ailleurs, un syndicat qui ne peut en tout temps compter réussir dans une épreuve de force sera assuré, grâce au système, que tous les membres recevront dans l'ensemble un traitement uniforme, précisément parce que l'employeur est lié par un code de discipline et de sanctions. Il ne faut pas oublier au surplus qu'en régime de négociation collective, les employeurs ne s'engagent jamais dans des actions disciplinaires sans beaucoup de formalité et de précision. Ils en ont donc pour leur compte avec le système Brown. Il faut noter aussi que les travailleurs y conservent toujours le privilège de loger un grief en vertu des dispositions de la convention collective de travail.

Que l'on qualifie d'impersonnel un système comme le système Brown parce qu'il suppose que tout le monde est considéré sur un même pied d'égalité lorsqu'il s'agit d'incriminer et de punir un employé, on ne fait que relever un aspect positif et valable du système; mais que l'on implique par là qu'il ne tient pas compte de ce que nous avons appelé le « problème d'ensemble », c'est-à-dire qu'il n'inciterait pas le travailleur à s'acquitter de ses fonctions de la façon désirée, alors il faudrait tendre à « humaniser », à assouplir le système dans son application en invitant les administrateurs à tenir compte des circonstances atténuantes, des antécédents de chacun des employés, de l'importance et de la fréquence des infractions.

Industrial Discipline: a Synthesis approach

In view of the fact that industrial discipline is so intimately related to human element in the enterprise, its implications are of the utmost interest for the researcher in industrial relations. Traditionally severe and irresponsible, industrial discipline has been synonymous of dismissal as the solution to all sorts of offenses especially up until the last thirty years. This article serves as an introduction to

the so called « Brown » system and should help evaluating it. Discipline is first discussed as being part of the managerial process, either at the motivation or control level. From the suggested analysis, two consequences are drawn which can be summed up as following: industrial discipline in its application must first be sufficiently systematized in order to comply with administrative coordination and to satisfy psychological needs of individual employees; second, when considered as a control device, it must aim at improving the future behavior of the individual in the enterprise.

The notion of industrial discipline is thenafter dissected. In its broad sense, discipline refers to a condition or attitude prevailing among the workers with respect to company rules and regulations. In a narrower but more commonly used sense, discipline is defined as action undertaken by management to correct faulty behavior on the part of subordinates. Thenafter three different theories on discipline are summarized: authoritarian, anarchic and judicial, the latter being compared with the human approach.

The last part is devoted to company rules. International experience is considered and the problems of negotiating and consulting with union on discipline matters, especially in setting company rules, are discussed. The author then remarks that even if not negotiated, company rules are not necessarily arbitrary because employers must always be in a position to defend their decisions on the matter before a third party since those decisions may be questioned though regular grievance procedure provided for in the collective labour agreements.

A concluding remark among others suggest that a systematized approach as such does not ipso facto conduct to objective judgment. Nevertheless, a system like the « Brown » system is not without helping management and the local union leaders to adopt a standardized pattern of behavior towards similar cases when arguing over a grievance on discipline.