

La "fonction Personnel" et les relations Syndicat - direction The Personnel Function and Union — Management Relations

Roger Chartier

Volume 9, numéro 2, mars 1954

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022891ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022891ar>

[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

Chartier, R. (1954). La "fonction Personnel" et les relations Syndicat - direction. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 9(2), 94–116.
<https://doi.org/10.7202/1022891ar>

Résumé de l'article

Avant d'expliciter le rôle de la « fonction Personnel » dans l'établissement de relations plus favorables entre le syndicat et la direction, l'auteur soulève des questions qui nécessitent certaines définitions, telles que: « bonnes » relations entre syndicat et direction, « fonction personnel » elle-même et son champ d'application et d'exercice. Pour parvenir à la réalisation de bonnes relations, certaines attitudes fondamentales de la part de la direction sont nécessaires: acceptation du fait syndical, de l'union telle qu'elle est et pour ce, une vaste compréhension du passé historique, et intégration de la « philosophie » du personnel. L'auteur rappelle ensuite au lecteur certaines prérogatives directoriales et en arrive au rôle spécifique de la « fonction personnel » elle-même avec les diverses phases qu'elle comporte.

RELATIONS INDUSTRIELLES

La "fonction Personnel" et les relations Syndicat - direction

Roger Chartier

Avant d'expliciter le rôle de la « fonction Personnel » dans l'établissement de relations plus favorables entre le syndicat et la direction, l'auteur soulève des questions qui nécessitent certaines définitions, telles que: « bonnes » relations entre syndicat et direction, « fonction personnel » elle-même et son champ d'application et d'exercice. Pour parvenir à la réalisation de bonnes relations, certaines attitudes fondamentales de la part de la direction sont nécessaires: acceptation du fait syndical, de l'union telle qu'elle est et pour ce, une vaste compréhension du passé historique, et intégration de la « philosophie » du personnel. L'auteur rappelle ensuite au lecteur certaines prérogatives directoriales et en arrive au rôle spécifique de la « fonction personnel » elle-même avec les diverses phases qu'elle comporte.

Nous nous proposons de décrire le rôle de la « fonction Personnel » dans l'établissement de « meilleures » relations entre syndicat et direction, de relations qui soient plus coulantes, plus amicales et plus efficaces entre deux institutions plus « responsables ». Ainsi délimité, notre objectif ne peut vraisemblablement s'atteindre sans qu'au préalable nous nous soyons compromis en des définitions qui ne sont pas de tout repos.

DEFINITIONS

Et d'abord, *qu'entendons-nous par de « bonnes » relations entre syndicat et direction ?* Une réponse adéquate, si elle est possible, exigerait de difficiles

CHARTIER, ROGER, maître en sciences sociales (relations industrielles), attaché au département des relations industrielles de la Faculté des Sciences sociales de Laval, actuellement en stage d'études à l'Université de Chicago.

incursions dans des domaines aussi vastes que ceux de la morale, de l'économique, de la politique, de la sociologie et même de la psychologie. Faute d'espace et de compétence, nous renonçons à une telle entreprise, qui nous entraînerait dans des considérations beaucoup trop étendues. Ce qui nous intéresse d'abord, c'est le mécanisme, le fonctionnement des relations entre les deux parties en présence, et non pas le contenu de ces relations. Pour les fins de cet article, donc, de « bonnes » relations du travail sont celles qui donnent lieu à un minimum de frictions entre deux parties bien au fait de leurs objectifs et de leurs moyens respectifs, et disposées à respecter à la lettre toutes les règles du jeu, tout en se respectant mutuellement.

D'autre part, *qu'est-ce que la fonction Personnel?* Nous nous laisserons guider, tout au long de ce texte, par l'énoncé de Lawrence A. Appley à l'effet que « management is personnel administration »,¹ et que la direction des entreprises est avant tout maniement d'hommes, et non pas manipulation de machines-outils ou de matières premières. Une telle définition, en dépit de sa simplicité, possède toute la force de la brièveté, et a le mérite de nous rappeler des réalités trop facilement mises au rancart dans la pratique:

- 1.—La fonction Personnel est inséparable de la fonction globale de direction. On aurait tort de la concevoir comme une entité à part, comme un ensemble distinct de services, de « trucs », avec un esprit humanitaire qui en ferait comme l'« âme » d'une direction qui par définition serait d'une nature tout autre que spirituelle. Théoriquement du moins, la fonction Personnel doit donner une saveur humaine à *tous* les niveaux et à *toute* l'activité de la direction des entreprises.
- 2.—La fonction Personnel ne doit pas se réduire aux dimensions du service du personnel ou de directeur du personnel. Elle est une fonction d'action directe (*line*), alors que le service du personnel est un service d'état-major (*staff*).

La fonction Personnel est donc partie intégrante de la direction, cette activité totale qui, selon la définition de George R. Terry,

(1) LAWRENCE A. APPELY, « *Management the Simple Way* », *Personnel* (New York: American Management Association), Vol. XIX, No. 4, January, 1943, pp. 595-603.

...plans, organizes, and controls the operations of the basic elements of men, materials, machines, methods, money and markets, providing direction and co-ordination, and giving leadership to human efforts, so as to achieve the sought objectives of the enterprise. ²

C'est un truisme de souligner le fait que, derrière les problèmes de comptabilité, de financement, de débouchés et de technique, ce sont d'abord des *hommes* qui s'agitent, des hommes dont il faut découvrir et résoudre les problèmes, des employés qui doivent être ou qu'il faut rendre à la fois satisfaits et satisfaisants, compte tenu des exigences et des objectifs de l'entreprise.

Il convient d'autre part de noter que la fonction Personnel, relativement fort jeune, suscite de nombreuses discussions quant à sa méthode et à son champ d'action. Comme l'avouait plus spécifiquement un administrateur américain de renom,

...personnel administration is a relatively new specialized function of management... There are wide areas of disagreement as to its proper role... There is no common understanding as to the responsibilities of the personnel administrator and no generally accepted system of techniques and methods for carrying out his responsibilities. . .³

On peut toutefois distinguer trois domaines où l'activité de la fonction Personnel peut librement s'exercer: les relations avec le public (*Public Relations*), les relations avec le personnel (*Personnel Relations*) et les relations avec le syndicat (*Union-Management Relations*). La description du premier domaine n'entre visiblement pas dans les cadres de cet article. Du second champ d'activité nous dirons simplement qu'il embrasse tous les rapports entre la direction et les employés pris individuellement ou collectivement, mais non pas comme membres d'un syndicat; on y trouve un certain nombre de services, de procédés et de techniques: embauchage, sélection, placement, formation, rémunération, bien-être, etc. Le troisième domaine englobe toutes les relations entre syndicat et direction — les « relations du travail » — et fixe les limites de ce texte. *Nous nous proposons en effet d'indiquer comment la di-*

-
- (2) GEORGE R. TERRY, « *Principles of Management* », Homewood, III: Richard D. Irwin, Inc., 1953, p. 8.
- (3) JAMES C. WORTHY, « *Changing Concepts of the Personnel Function* », *Personnel* (New York: American Management Association), Vol. XXV, No. 3, November, 1948, p. 166.

rection d'une entreprise, par le truchement de sa fonction Personnel, peut contribuer à l'amélioration de ses relations avec le syndicalisme.

LES ATTITUDES FONDAMENTALES

Acceptation du fait syndical

En tout premier lieu, la direction doit faire en sorte, dans ses paroles et dans ses actes, de ne laisser planer aucun doute sur l'authenticité de son acceptation du fait syndical au sein de l'entreprise. Cette acceptation pourra, surtout au début, manquer un peu de chaleur et d'enthousiasme: pour être réaliste, cependant, elle devra être aussi entière que possible. Si la direction ne voit pas dans le syndicalisme une institution méritante s'acquittant de fonctions essentielles dans la civilisation industrielle du XXe siècle, elle doit au moins le considérer comme un « mal » *nécessaire*, cette nécessité même invitant à des attitudes positives et favorables.

Une telle acceptation présuppose, au sein de la direction, une large compréhension des facteurs d'ordre historique, économique et social qui expliquent la naissance et la croissance du syndicalisme; elle exige la reconnaissance adulte du fait que la création et les progrès de tel syndicat dans l'entreprise ne sont pas nécessairement et d'abord une indication de la gaucherie, de l'imprudence, de l'étroitesse d'esprit et de la stupidité de la direction, ni une preuve tangible des haines et des dégoûts ouvriers poussés à leur extrême limite, mais bien une réponse indispensable et inéluctable apportée aux nouvelles structures érigées si souvent au hasard par notre société industrielle et aux problèmes aigus qu'elles posent.

Vingt lignes d'histoire

Le passage plutôt rapide du système de l'atelier à celui de la manufacture puis de l'usine donna lieu à une « massification », à une dépersonnalisation graduelle des travailleurs et à une division toujours plus poussée du travail, en même temps qu'il contribua à séparer l'employeur-propriétaire de ses employés et ceux-ci des instruments de production, tout en créant un nouveau groupe de directeurs non propriétaires. Des idées et des situations neuves, tout un réseau de relations fort complexes posèrent des problèmes d'une ampleur inconnue jusqu'à, et dont la solution, ainsi que l'histoire le démontre, ne pouvait pas être laissée entièrement entre les mains de la direction.

Bien sûr, les spécialistes du « Scientific Management » à la Taylor depuis le début du siècle, les « experts » embaucheurs de la première guerre mondiale, les « bienfaiteurs » des années 1925 en montant, tous tâchèrent à leur façon et selon les ordres reçus de proposer certaines techniques, de mettre sur pied une organisation plus « scientifique » et de soulager certaines misères en « rendant justice » ou en « faisant la charité ». Mais ce qu'il faut noter, c'est que dans tous les cas ces hommes obéissaient aux ordres unilatéraux d'une direction autocratique qui se croyait seul juge de ce qu'il convenait de faire pour « les gars ». Deux terribles guerres, coupées d'une crise économique aiguë et prolongée, firent radicalement passer « les gars » de l'adolescence à l'âge adulte. Enfin favorisés par la législation, et en dépit de l'opposition déclarée ou voilée de la plupart des chefs d'entreprise, les travailleurs adhèrent de plus en plus nombreux au syndicalisme, trouvant ainsi de nouveaux objets et de nouveaux motifs pour leur fidélité, de nouvelles assises pour leur solidarité, et une force et un désir renouvelés de remplacer « charité » par « justice », et de mettre en question les décisions arbitraires de la direction concernant le bien-être des employés.

Intégration de la « Philosophie » du personnel

La plupart des observateurs attentifs du milieu industriel s'accordent à déclarer que le syndicalisme canadien est installé à demeure. Il nous semble que voilà un postulat essentiel, sans lequel la direction ne peut sincèrement vouloir travailler à l'amélioration de ses rapports avec le syndicat. Si, au départ, la direction se refuse à admettre la nécessité d'un *modus vivendi* pacifique et constructif avec le groupement syndical, c'est peine perdue de rêver relations du travail plus souples. A ce stade, le directeur du personnel comme tel peut jouer un rôle extrêmement important, celui de semeur de réalisme syndical au sein de la haute direction, et de là aux échelons inférieurs.

Il est toutefois nécessaire de souligner que le directeur du personnel, aux fonctions si récentes et le plus souvent si mal délimitées, a parfois plus de difficulté à faire accepter sa présence même et ses positions à l'endroit du syndicalisme par ses collègues de la direction que par les chefs et membres du syndicat! Aussi longtemps que subsiste une telle opposition entre la haute direction et le directeur du personnel sur les attitudes qu'il convient d'entretenir à l'endroit du syndicalisme, le problème des relations du travail dans l'entreprise demeure entier.

En second lieu, *la direction sera bien inspirée d'accepter le syndicalisme dans ses traits essentiels*, tel qu'il est et non pas tel qu'elle le conçoit ou tel qu'elle le souhaiterait. Un syndicat peut être « bon » et ses chefs « responsables »; sans pour cela correspondre en tous points aux conceptions de la direction; sur ce point, on lira avec avantage E. Wight Bakke.⁴

Différences essentielles

La présence du syndicat oblige la direction à reviser sa tendance à considérer comme synonymes « relations industrielles » et « relations avec le personnel »; elle force également la fonction Personnel à poursuivre son activité par des moyens plus souples et des tactiques plus prudentes, même si le plus souvent persiste en elle le traditionnel esprit individualiste. Peu à peu, la direction apprend à considérer le syndicalisme comme partie intégrante et indispensable du système industriel moderne. Une fois organisés en syndicat, les employés d'une entreprise deviennent membres d'un organisme vivant de sa vie propre, et avide de stabilité, de solidarité chez ses membres, de puissance, bref, de sécurité institutionnelle. Le groupement syndical a le plus souvent des ramifications sur le plan national, et son regard sur la vie économique et sociale est facilement plus large, en certains de ses aspects au moins, que celui de la direction d'une entreprise déterminée.

La fonction Personnel, en tant qu'aspect de la direction, a d'abord en vue la prospérité de l'entreprise, même s'il n'est pas permis de négliger certains buts et certaines motivations, comme le maintien des prérogatives directorales et du système de libre entreprise, l'établissement d'efficaces relations du travail et l'atteinte des objectifs et la réalisation des ambitions des individus en présence. Le syndicat, de son côté, se préoccupe de son bien-être comme institution, vise la satisfaction de ses membres par son pouvoir de contrôle sur les emplois; il s'intéresse également à des questions d'une plus grande envergure, telles le bien-être de la localité ou de la communauté nationale, la prospérité de telle branche de l'industrie, l'embauchage intégral ou « plein emploi », la « dignité de l'individu » et les « droits des travailleurs », l'amélioration constante du standard de vie par l'obtention de salaires réels plus élevés, sources d'un plus grand « pouvoir d'achat ». Il n'est pas tellement inexact d'affirmer que la fonction Personnel vise avant tout

(4) E. WIGHT BAKKE, « *Mutual Survival: The Goals of Unions and Management* », New York: Harper and Brothers, 1946, chap. I.

le maximum d'efficacité au plus bas prix; l'objectif des « bonnes relations humaines » semble bien ne venir qu'en second lieu, et encore dans une perspective instrumentale, comme moyen d'atteindre le but premier. Le syndicat, pour sa part, se plaît à centrer d'abord son action sur l'homme, et vise au minimum de gaspillage humain et au maximum d'avancement pour les travailleurs.

Le syndicat n'a que faire d'une échelle de valeurs imposées par la direction, bien qu'il sache adopter à l'occasion le langage de cette dernière. Il voit dans les efforts de la fonction Personnel pour resserrer ses liens avec les employés pris *individuellement* une entreprise peu réaliste, inutile, qui vient se dresser contre les objectifs syndicaux. Le syndicat admet volontiers que les nouveaux services et les nouvelles techniques du personnel sont plus élaborés, plus « scientifiques » que par le passé; autant de raisons toutefois pour les considérer comme plus « dangereux », pour les mettre en doute comme peu sérieux et peu « justes », parce qu'ils servent d'instruments à une « philosophie » du personnel qui, selon les chefs syndicaux, en est demeurée une de combat à l'égard du syndicalisme, une philosophie individualiste et matérialiste qui, disent-ils, n'a guère changé, et qui peut difficilement s'amender dans le système économique actuel.

Le syndicat, comme il faut s'y attendre, déteste cordialement la concurrence entre travailleurs: non pas la concurrence qui stimule et revigore, mais celle qui, selon lui, avilit les hommes et abaisse leur standard de vie. Pour des raisons de principe et aussi d'opportunité, il tâchera plutôt d'obtenir des avantages globaux pour *tous* les travailleurs qu'il tente de protéger.

Dans la plupart des industries et dans la plupart des cas, le syndicat agit comme s'il croyait fermement en l'automaticité des profits de la compagnie et en la perennité de sa stabilité financière; au grand scandale de la direction, il traite plutôt cavalièrement tous ceux qui veulent « faire son éducation » en ce sens. Cette attitude syndicale semble persister aussi longtemps que le climat des relations du travail en demeure un de bataille aveugle, où le syndicat croit à la « capacité de payer » illimitée de la compagnie et fixe ses revendications en conséquence, et où la direction cherche par tous les moyens à se débarrasser du syndicat « encombrant » et « irresponsable ». Quoi qu'il en soit du « climat », le syndicat, par son affiliation à une union ou à une fédération ou à une confédération, s'intéressera vivement aux effets généraux des

pratiques de la fonction Personnel sur les travailleurs, sur le syndicat lui-même et sur l'ensemble de l'économie.

Les prérogatives directoriales

L'idéal de la direction de conserver intactes ses prérogatives, issu d'une longue tradition de complète liberté d'action et de commandement, rencontre sur sa route l'intention très ferme du syndicat d'utiliser la négociation collective pour dire son mot sur un nombre toujours croissant de sujets. Dans le contrat collectif, le syndicat voit une entente entre des parties libres, capables par conséquent de se mettre d'accord — à la suite du jeu des forces économiques — sur toute question qui intéresse plus particulièrement l'une ou l'autre d'entre elles — ou les deux également —, et qui ne porte pas atteinte à la sécurité de la nation ou aux bonnes mœurs. Le champ de la négociation collective, disent les chefs syndicaux, ne doit connaître aucune limite de « principe », partout où il y va de l'intérêt plus ou moins direct des travailleurs. Fidèle à cette logique, le syndicat s'efforce d'acquérir un droit de regard sur les questions d'embauchage, d'assignation de tâches, de discipline, de promotion, de transfert, de mise à pied ou de renvoi, de standards de production, d'échelles de salaire, de modifications technologiques, et ainsi de suite.

Le syndicat, à ses débuts, dans son désir de se faire tout à tous ses membres, réagira violemment contre toute tentative de la direction pour se ménager la « loyauté » des travailleurs, sur la foi de cet axiome que nul ne peut être en même temps l'ami de deux « ennemis ». Des chefs syndicaux comme Solomon Barkin aux Etats-Unis sont d'avis qu'on perd beaucoup de temps et qu'on gaspille de nombreux efforts à partir de la proposition que, fondamentalement, les objectifs de la direction et du syndicat sont tous ou pour la plupart identiques. D'après eux, il serait plus sage d'aborder de front la « réalité », et de s'attaquer courageusement aux points de conflit un à un, découvrant au fur et à mesure de nouvelles solutions et de nouvelles structures par le truchement de la négociation collective.

La fonction Personnel ne peut se désintéresser de ces travaux d'approche. Son apport pourra s'avérer indispensable si d'abord elle accepte le fait que le régime de la négociation collective introduit peu à peu dans l'entreprise une nouvelle forme de gouvernement bipartite aux modalités variables, qui exprime l'accord des parties à un moment donné

de l'évolution des relations du travail. Sur cette base, la fonction Personnel saura se faire moins rigide et moins arbitraire, et pourra proposer des formules qui tiendront compte à la fois des exigences de la démocratie industrielle et des besoins d'une administration efficace de l'entreprise.

*
* *

Les points qui précèdent nous apparaissent fondamentaux. Que sert en effet de décrire des circonstances particulières où *pourrait* s'exercer l'action apaisante et efficace de la fonction Personnel dans ses relations avec le syndicalisme, si celle-ci ne veut pas plus de l'apaisement que du syndicalisme, ou si elle veut d'un syndicalisme dépouillé de certains de ses caractères essentiels? Nous nous engageons maintenant dans une analyse plus précise du rôle de la fonction Personnel dans l'édification de meilleures relations du travail.

ROLE SPECIFIQUE DE LA FONCTION PERSONNEL

Première phase: les négociations

La direction doit s'engager dans les négociations collective avec bonne grâce, un esprit ouvert, un désir sincère de collaboration, un grand sens du concret, et avec l'intention bien assise de réunir et d'estimer tous les faits sur lesquels elle doit prendre une décision. Elle doit également avoir toujours à l'esprit les besoins et les objectifs des représentants syndicaux et de l'institution qu'ils représentent. En certains cas, la direction se fera représenter par le directeur du personnel, seul ou avec certains de ses aides. Le plus souvent, cependant, ce dernier est tenu à l'écart de la table des négociations: on redoute une réduction éventuelle de son autorité ou de la foi en son impartialité, ou simplement on estime qu'il ne possède pas les qualités de la tâche. Dans les grandes compagnies, on trouvera souvent des spécialistes *en relations du travail* dont ce sera la fonction normale de représenter la direction dans les négociations. Dans les entreprises de moindre envergure, en particulier, il ne fait pas de doute que la présence de certains membres de la haute direction, comme le gérant général, dans les négociations contribue à l'uniformité de conduite, au bon « moral » et à la compréhension efficace à la fois chez les directeurs et entre la direction et le syndicat. Quels que soient les négociateurs de la compagnie, le

directeur du personnel est toujours très bien placé pour fournir des renseignements et suggérer des attitudes.

Les sautes d'humeur, à base d'ignorance, de haine, de crainte, de mépris ou de défiance, ne sont jamais de mise. Les sentiments violents nuisent au bon fonctionnement de la raison: et les négociations sont avant tout affaire de raison. La direction, puisque c'est d'elle qu'il s'agit ici, ne peut se permettre de manifester une hostilité ouverte qui refuse carrément toute possibilité d'accommodement, s'attache à décourager le syndicat par des délais interminables d'une séance à l'autre, par de maigres concessions retardées aussi longtemps que possible, par des lenteurs voulues dans les cas de griefs, bref, par un refus sec de donner au syndicat quelque « crédit » que ce soit.

Au cours des négociations collectives, on ne doit pas s'étonner de voir pratiquer des formes plus ou moins savantes de ce que nos amis les Américains appellent le « maquignonnage ». Surtout quand il s'agit de salaires, on utilise des « trucs », on est volontiers cachottier: c'est dans le jeu, un « give and take » qui se déplace selon l'avantage, la force ou l'adresse des parties. Tout cela est normal: on s'y attend. Il est toutefois une erreur que les négociateurs de la compagnie ne peuvent se permettre: celle de revenir sur une décision nettement exprimée. S'ils ont toute latitude pour agir en ce sens, qu'ils ne prennent de position catégorique qu'après mûre réflexion. S'ils doivent au préalable obtenir l'assentiment de la direction, qu'ils prennent conseil auprès de celle-ci avant d'engager la compagnie. Des volte-face détruiraient le respect et la confiance des représentants syndicaux à l'endroit de la direction.

Les négociateurs patronaux doivent être bien préparés et documentés, afin d'asseoir solidement leurs positions, de prendre l'initiative de certaines propositions ou de répondre solidement aux représentants syndicaux par des contre-propositions constructives et réalistes. Le service du personnel, grâce aux recherches qu'il doit poursuivre constamment et aux renseignements qu'il possède sur les employés, peut ici démontrer son utilité.

Ainsi que le souligne Richard P. Calhoon,⁵ la direction ne peut faire rien de pire que de choisir des négociateurs faibles de caractère, dénués de connaissances, de compréhension et d'imagination. La même

(5) RICHARD P. CALHOON, « *Problems in Personnel Administration* », New York: Harper and Brothers, 1949, pp. 395-420.

remarque s'applique au choix de négociateurs trop visiblement amis du formalisme ou des petits trucs légaux. Sur tous les points en litige, les négociateurs patronaux doivent se prononcer avec clarté et fermeté, après réflexion et au besoin consultation; leurs prises de position se justifieront toujours mieux par de calmes explications que par des jurons ou des coups de poing sur la table.

Enfin, quand les discussions ont pris fin et qu'on s'est mis d'accord, un document *précis* doit venir consacrer la rencontre des esprits et éliminer sur-le-champ un bon nombre d'occasions de difficultés et d'interprétations divergentes durant la mise en application du contrat.

Seconde phase: Mise en application de la convention

C'est surtout à l'occasion de la mise en application du contrat collectif que le service du personnel peut rendre de signalés services à la cause de saines relations du travail dans l'entreprise. Il saura éduquer les cadres et les agents de maîtrise sur leur rôle important dans ce domaine précis, sur la façon de traiter avec les délégués syndicaux et, plus généralement, sur le sens et les objectifs du syndicalisme. Les cas de griefs, en particulier, se régleront selon les règles fixées dans la convention, aussi rapidement que possible, aussi près de leur source que possible, en suivant une à une les étapes prévues.

Le département du personnel apportera encore sa contribution en maintenant des services rapides et efficaces et en utilisant des techniques sérieuses, comme dans le domaine des salaires, de la caisse de retraite, de la santé, de la récréation et du bien-être général des travailleurs. Il respectera et fera respecter à la lettre les clauses du contrat en matière d'avantages accessoires (*fringe benefits*), de sécurité syndicale, d'apprentissage, et ainsi de suite. Il saura à l'occasion, et avec tout le doigté qui s'impose, exprimer aux employés son acceptation sincère du syndicalisme et du régime de la convention collective. Aux comités mixtes de production, de sécurité, d'évaluation des tâches et autres qui se formeront éventuellement, il fournira des représentants et, sur demande, des conseils. Il verra à l'adoption d'un règlement d'atelier et de mesures disciplinaires réalistes.

Comme organisme de recherches, le département du personnel est indispensable à l'éducation de la direction et à l'établissement de bonnes relations avec le syndicat. Dans le domaine de l'*économique*, il

étudiera l'influence du syndicalisme sur le niveau des salaires et sur l'ensemble de l'économie locale, provinciale ou nationale; il analysera le marché du travail, la structure des salaires, les statistiques du chômage, la possibilité d'un salaire garanti, etc. Au niveau de la *sociologie*, il s'intéressera aux relations et à l'interaction des groupes en présence, à la propagande, au « climat » des relations entre direction et syndicat, au milieu industriel et à l'homme qu'il transforme, aux groupements minoritaires, à l'évaluation des attitudes du personnel, à la sécurité sociale, etc. Sur le plan de la *technique*, il mènera des études de mouvements et de temps, des évaluations de tâches; il simplifiera le travail en améliorant les méthodes, etc. Dans le champ de la psychologie, il faut mentionner les services de formation du personnel à tous les niveaux, les divers tests psychotechniques, les procédés d'analyse de la mentalité des individus, de sélection, etc. Dans tous ces domaines, le service du personnel peut faire des merveilles. En particulier, il aidera à déterminer en grande partie l'état et les causes des mécontentements ouvriers ou syndicaux, ou bien sous forme *inarticulée* — diminution de productivité, accidents, absentéisme, retardatisme, etc. — ou sous forme *articulée* — rotation (*turnover*) excessive, mobilité interne de la main-d'oeuvre, incidence des griefs, ralentissements ou arrêts de travail, etc.

Par-dessus tout, la fonction Personnel doit apprendre à voir dans le syndicat autre chose qu'un intrus et un ennemi qu'il faut tenir à distance ou éliminer pour de bon; mais plutôt l'organisme que la plupart des employés ont choisi pour les représenter lors de la discussion de presque toutes les questions qui touchent leur vie laborieuse, le groupement auquel ils ont promis fidélité et qui se montre singulièrement désireux d'aider la direction à prendre les décisions qui concernent plus ou moins directement les travailleurs.

CONCLUSION

En 1954, la fonction Personnel a encore beaucoup à faire pour contribuer à l'amélioration des relations entre syndicat et direction, et pour faire accepter de meilleur gré ses différentes techniques « scientifiques ». Si la direction recherche un groupement ouvrier soumis et obséquieux et rien d'autre, elle peut fort bien se préparer des lendemains pénibles; si d'autre part elle désire sincèrement *collaborer* avec un syndicat qui se tient debout, elle se souviendra qu'il n'y a de vraie collaboration qu'entre égaux — pas entre « maîtres » et « serviteurs » — et saura four-

nir aux chefs syndicaux les occasions d'une véritable et efficace coopération en des domaines toujours plus sérieux et importants.

Il se peut que des courants nouveaux, d'une allure plutôt réactionnaire, soient discernables sur le plan politique et législatif, qui invitent les employeurs mieux épaulés à « prendre leur revanche », à jouer dur avec les syndicats, à les éliminer si possible comme des organismes qui ne seraient plus utiles dans la conjoncture industrielle ou commerciale présente. Des tactiques de ce genre pourront produire des fruits sur une courte période; mais ce seront des fruits amers et d'une saveur douteuse, préludes à des lendemains douloureux pour toute la société industrielle.

Dans la plupart des industries stratégiques du Canada, le syndicalisme est solidement installé. Il peut ici et là avoir des allures rébarbatives, adopter des attitudes agressives. Il n'en reste pas moins, dans son ensemble, une force constructive dans la nation. Dans de très nombreux cas, il se montre avide de coopération, d'intégration toujours plus poussées. Un effort sincère de la part de la direction pour effectuer du travail d'équipe avec le syndicat entraînerait probablement des résultats surprenants. La direction, par sa fonction Personnel, ne laissera certes pas passer une telle occasion.

The Personnel Function and Union — Management Relations

Roger Chartier

The problem concerning the Personnel Function and union — management relations stresses the need for definitions such as: what are good union management relations? what is the personnel function? what are the fields of activity for the personnel function? Before indicating what management, through its personnel function, does or should do to impose its relations with unions, the author examines some fundamental prerequisites on management side: first acceptance of the unions, as they are, and for such, a broad understanding of the historical background, then integration of the personnel philosophy; he also gives attention to management's prerogatives. The various fundamental points discussed previously lead to the specific role of the personnel function itself.

DEFINITIONS

We are concerned here with the role of the Personnel function in helping to build "better", smoother, friendlier and more "responsible" relations between union and management. Such a statement of purpose stresses the need for a number of far-reaching, hard-to-coin definitions.

First of all, *what are "good" union-management relations?* An adequate answer, if at all possible, would require elaborate inroads into the fields of ethics, economics, politics, sociology and even psychology. We shy away from an undertaking of this sort, for which both space and personal qualifications are lacking, and which would go far beyond our purpose, which has to do solely with the mechanism, the functional aspects — and *not* with the contents — of the relations existing between two institutions, union and management. In this paper, therefore, "good"

CHARTIER, ROGER, Master degree in Social Sciences (industrial relations), Laval University, attached to the Department of Industrial Relations (Laval), and now attending a post-graduate course at Chicago University.

union-management relations are those which give rise to a minimum of friction, and in which the parties have a clear understanding of their mutual objectives and a genuine respect for the rules of the game and, ideally, for each other.

On the other hand, *what is the Personnel function?* Appley's sweeping statement that "Management is personnel administration",¹ that is involves above all the development and guidance of people and *not* the direction of things as such, is a powerful — if over-simplified — reminder of the following often-forgotten facts:

- 1.—The Personnel function is not to be thought of as some new "gimmick"-like activity which would serve as a distinct "soul" to a hard-boiled management. It should pervade *all* managerial activities, giving them its human flavor.
- 2.—The Personnel function should not be reduced to the work of the Personnel Department or the Personnel Manager. It is a *line* function attached to overall management, while the latter does, or should, act in a *staff* capacity.

Personnel, therefore, is an integral function of management, the all-embracing activity which, according to George R. Terry,

...plans, organizes, and controls the operations of the basic elements of men, materials, machines, methods, money and markets, providing direction and co-ordination, and giving leadership to human efforts, so as to achieve the sought objectives of the enterprise.²

It goes without saying that behind problems of accounting, financing, engineering and marketing, *men* are always to be found, whose difficulties have to be recognized and solved, whose willing efforts have to be developed and directed in a way both effective and satisfactory, so as to achieve the goals of the organization.

(1) LAWRENCE A. APPELY, « *Management the Simple Way* », *Personnel* (New York: American Management Association), Vol. XIX, No. 4, January, 1943, pp. 595-603.

(2) GEORGE R. TERRY, « *Principles of Management* », Homewood, III: Richard D. Irwin, Inc., 1953, p. 8.

It is worthy of note that

...personnel administration is a relatively new specialized function of management... There are wide areas of disagreement as to its proper role... There is no common understanding as to the responsibilities of the personnel administrator and no generally accepted system of techniques and methods for carrying out his responsibilities...³

It is possible, however, to distinguish three fields of activity for the Personnel function: Public Relations, Personnel Relations and Union-Management Relations. The first, *Public Relations* — at the community or at the national level — has no relevance here. The second, *Personnel Relations* — or Employee Relations — encompasses all contacts between management and employees individually or collectively who are not, or not considered as, members of a union. It involves a number of processes and techniques: employment, selection, placement, training at all levels, wage and salary administration, employee services and benefits, personnel inventory and morale, communication, and so forth, the techniques being improved continuously by planning and research. The third field, *Union-Management Relations* — also called (Contractual) Labor Relations —, constitutes the subject-matter of this paper. *It is our purpose to indicate what management, through its Personnel function, does or should do to improve its relations with unions.*

FUNDAMENTAL PREREQUISITES

Realistic Acceptance

First, *management must indicate, by word and by deed, its acceptance of the unions*, with realism if not with enthusiasm, as a *necessary "evil"* if not as a worthwhile institution performing essential functions in our industrial civilization. Such acceptance presupposes, on the part of management, a broad understanding of the historical, economic and social factors which explain the rise and growth of unionism, and an adult recognition of the fact that the union's formation and expansion in the business concern is not primarily and necessarily a measure of management's awkwardness, weakness and stupidity, or of the employees' utter dissatisfaction and warm hatred, but an indispensable

(3) JAMES C. WORTHY, «*Changing Concepts of the Personnel Function*», *Personnel* (New York: American Management Association), Vol. XXV, No. 3, November, 1948, p. 166.

answer to the new structures often haphazardly erected by Industrial Society and to the complex problems it has brought in its wake.

Historical Background

The rather quick passage from the shop to the factory system, which divided labor and departmentalized work, which separated the owner from his employees and these from the means of production, also created a new, complex network of ideas and relationships, and broader problems the solution of which, as history shows, could not be left entirely in the hands of management. Indeed, the employment "experts" of the First World War, the welfare distributors of the late 'twenties and the "scientific" managers *à la Taylor* appeared on the scene to provide some organization, to alleviate some miseries and to offer some techniques. But in all cases, they obeyed the unilateral dictates of an autocratic management who "knew what was good for the boys". Two wars, separated by a terrible depression, did help the "boys" grow up. Encouraged by favorable legislation, and in the face of considerable opposition by most of management, they joined unions in ever greater numbers, thus finding new objects for their loyalty, new bases for solidarity, and new incentive and strength to openly question management's unilateral decisions on what was good for the employees, and to substitute "justice" for "charity".

Integrating the Personnel Philosophy

Unions, it is believed by most observers, are here to stay. Only on the basis of this assumption can management start working positively toward improving its relations with the unions. If, from the start, management does not accept to recognize the need for reaching a peaceful, constructive *modus vivendi* with the unions, hardly anything can be done in the sense of smoother labor relations. The personnel manager as such can be very influential in injecting top management — and, through his subordinates, the lower strata — with a solid dose of realism toward, and later, of appreciation for, the unions. But the point must be made here that, because of the relative newness of Personnel as a management function, personnel managers frequently have more difficulties in convincing their management colleagues of the reasonableness of enlightened labor practices and policies than they have in getting unions to accept them as "management with a heart", although still management! As long as this dichotomy persists between top-(line) management and personnel-manager attitudes toward labor, the problem of

better union-management relations, as far as management is concerned, remains entirely to be solved.

Second, *management must accept unions as they are in their essential features*, and not as it would like them to be. To be “good” and “responsible”, the unions don't have of necessity to correspond to management's conception of the principles of workable industrial relations, as E. Wight Bakke has pointed out.⁴ Negotiations can be carried on in industry and peace obtained between institutions — management and union — which have not essentially and throughout the same characteristics.

The Essential Differences

The presence of the union definitely obliges management to revise its identification of industrial relations with management -- *employee* relations; it compels the Personnel function to carry on its activities with modified methods and tactics, even though it does not discard overnight its traditionally individualistic approach. Management has to accept unionism as a proper and somewhat permanent feature of industrial relations. Once unionized, “our personnel” become members of a body with a life of its own, with a strong need for institutional security, for power, for stability against rival unionism and for the members' solidarity. The union often has a national membership, and an outlook somewhat broader than that of the individual management of a business concern.

While Personnel, as a sub-function of management, is primarily concerned with the prosperity of the firm — although such other goals and motivations as the preservation of managerial prerogatives and the private enterprise system, the establishment of business-like relations with the unions and the achievement of the executives' personal ambitions and objectives should not be overlooked —, the union is likewise interested in its own institutional well-being, in “delivering the goods” to its members, in acquiring and maintaining job control; it also deals with broader issues, such as the welfare of the entire community, the necessity of industry-wide considerations, full employment as a national objective, human dignity and rights, and an increased standard of living

(4) E. WIGHT BAKKE, « *Mutual Survival: The Goals of Unions and Management* », New York: Harper and Brothers, 1946, ch. I.

through better wages permitting a greater purchasing power. While Personnel is basically interested in efficiency at the least cost, with good human relations on the trail as a means toward maximum production, the union likes to state that it seeks *first* the minimum human cost and the maximum advancement.

The union does not want to have imposed a code of values by Personnel; the latter's efforts to bridge the gulf between the workers *as such* and management are seen as unrealistic, unnecessary and in direct opposition to the union's goals. The union recognizes that the new techniques used by Personnel are more elaborate, more "scientific", as they depart from the earlier employment and welfare practices; but it is not too sure that they be more serious and "fair", for in most cases it does not believe that Personnel has done away with the basic tenets of its "antagonistic" philosophy, and hardly thinks such a change possible in the present system.

The union, quite understandably so, hates competition between workers, and works upon general, "across-the-board" measures, hence, v.g., its hearty dislike for merit rating schemes. In most industries and in most cases, it acts as if it took for granted the automaticity of the company profits, and financial stability thus not worrying too much about them, to the great scandal of management people. This is true as long as union-management relations remain a big, blind fight where the union attempts to shake the employer down to the last available penny, and the latter to get rid of the union by all available means. However, under any type of "climate", the union will give full attention to the general effects of the personnel policies and techniques on the workers, the institution itself and the general economy.

Managerial Prerogatives

Management's ideal of keeping unimpaired its prerogatives, stemming from a long tradition of freedom and autocracy, meets the reality of the union's desire to have its say on more and more matters, through the process of collective bargaining. It sees in the agreement resulting from the latter a contract between free parties, the scope of which should know of no limitations "of principle". The union attempts to impose restrictions on such items as discipline, hiring, transfers, work assignments, promotions, demotions and layoffs, work schedules and production quotas, wage plans, and so on. According to the prevailing

climate of labor relations, it will either harass or control or regulate management's actions. Its levelling policy will tend to establish uniform rules and standards, and to eliminate individual bargaining. For instance, personnel counselling and interviewing tend to be replaced by union counselling and the grievance procedure. The union, in its efforts to be all things to all members, reacts strongly against any attempt by management to win or preserve the workers' loyalty, which is understood to mean, in most cases, taking such loyalty away from the union.

Union leaders like Solomon Barkin are of the opinion that much valuable time and effort are wasted in working on the basis that, fundamentally, the goals of management and the union are identical in all or in most respects. According to them, a better approach would be to "face the facts", and to squarely study the points of basic difference, devising, as need be, new formulas and structures to meet the "challenge" of industrial relations, through the regular process of collective bargaining.

The Personnel function has a tremendous stake in such an exploration, and its contribution can prove most valuable if, after realizing that collective bargaining actually introduces a new form of bilateral government in the business concern, it gradually departs from the stiffness of autocracy and arbitrariness and takes the offensive in planning a new system of industrial relations which will have due regard to the requirements of both the industrial democracy and an efficient management of the business.

*

* *

The preceding discussions is fundamental, and it was our feeling that there was no use describing specific instances of the potentially smoothening action of the Personnel function on union-management relations without first analyzing the basic issues at stake. We shall now proceed to a more precise study of the role of the Personnel function in building better labor relations.

SPECIFIC ROLE OF THE PERSONNEL FUNCTION

First Phase: Negotiations

Management must enter *negotiations* — the first phase of labor relations — with good grace, an open mind, a sincere desire to cooperate, a pragmatic approach, and an honest intention to secure and evaluate

all the facts that should govern its decisions, coupled with an understanding of the institutional requirements of the union. Personnel men may be asked to accept the role of negotiators in behalf of management. More often they are kept away from the bargaining table, for fear that their authority be impaired later, or their impartiality suspected, or simply because they don't have the qualities required for the assignment. In bigger companies, distinct *industrial relations* men conduct the negotiations for management. In smaller companies, there is no doubt that the use of line executives in negotiations may help to provide consistency, good morale and effective communication on labor matters both within management and between management and the union. Whoever may act as negotiator in behalf of management, the personnel manager can and must provide useful information and advice, mostly of the "how-to-do-it" type.

Emotionalism, based on ignorance, hate, fear, contempt or distrust, has no place in the hearts of management negotiators. Theirs is a job for minds. Management must do away with that type of hostility that refuses bluntly any possibility of adjustment, tries to starve or discourage the union by holding few meetings after long delays, by yielding little as a matter of principle, by fighting on all requests even if there is a "yes" coming, by giving no credit to the union on any matter, by delaying action on grievance cases, by holding up wage increases which have already been decided upon, in short, by giving the union no satisfaction on any point.

At the bargaining table, a certain amount of "horse-trading" on facts and figures is to be expected. But once the management negotiators, after due consultation, have given their word, they must stick by it: if they do otherwise, they lose the confidence of the union representatives. They must be well prepared, fully documented, and able to use the positive approach; in this instance, the personnel service can be of great help, thanks to its research facilities and to its knowledge of the "pulse" of the union representatives and members. As Richard P. Calhoun has observed,⁵ there is no worse practice on the part of management than to designate as its negotiators weak representatives, lacking in knowledge, understanding and imagination. The same remark applies to the appointment of negotiators inclined to try "sharp tricks" on their *vis-à-vis*. On all issues, and after sufficient preparation and reflection,

(5) RICHARD P. CALHOON, « *Problems in Personnel Administration* », New York: Harper and Brothers, 1949, pp. 395-420.

the management negotiators must take a firm stand, and they must be able to justify it with sound arguments rather than with a roar or a fist pounding on the table. Finally, when all issues have been discussed and agreement has been reached, an *accurate* document must be written down to indicate the durable agreement of the parties. Without taking too legalistic an attitude, management has a stake in eliminating from the contract any vague phrase that may later bring forth grievances and difficulties.

Second Phase: Administration

Once the agreement has been signed, the parties enter the phase of the *administration* of the contract. At this point, the personnel department as such enters into its own, on the management side. It can help to improve labor relations by educating the supervisors on the role and the rationale of the union and of the shop stewards, and on the best way to handle grievances — as quickly as possible, as close to their source as possible, never by-passing any level of supervision. It can also contribute to better union-management relations by maintaining perfectly smooth services and techniques, such as the wage and salary structure, the pension plan, health and welfare programs, and so forth, or by respecting — or inducing to respect — to the letter terms of agreement on such matters as fringe issues, union security, seniority and apprenticeship. The personnel department may even — very delicately so! — pay lip service to the union and collective bargaining. It may provide suggestions or members for union-management committees dealing with problems of production, safety, job evaluation, and what not. It may help formulate intelligent and practical shop rules and disciplinary measures, fighting favoritism at all levels.

Through its research facilities, the personnel department can be of invaluable service to the cause of enlightened management and of sound relations with the union. Such research can be carried out in such fields as *economics* — labor organizations and labor markets, wage structures, unemployment statistics, job evaluation, guaranteed wages, etc. —, *sociology* — group interaction and interrelations, propaganda, worker-management relations, minority groups, attitude surveys, social security, improved job methods, etc. —, *engineering* — motion and time study, work simplification, etc. —, and *psychology* — worker analysis, selection, appraisal, tests, training, etc.

In particular, the Personnel function can help determine to a great extent the state and causes of employee or union unrest, either in its *inarticulate* forms — decrease in productivity, accidents, absenteeism, tardiness, etc. — or in its *articulate* ones — excessive turnover, internal mobility, grievances, “slowdowns”, work stoppages, etc.

Above all, Personnel must learn to see in the union not an “outsider”, an alien, an enemy, but the body which the employees — or a majority of them — have chosen to represent them in practically all issues which have a repercussion on their working lives, to which they have pledged their loyalty and which looks forward with an understandable eagerness to helping management in making decisions on all issues of a direct concern to the workers.

* * *

CONCLUSION

In 1954, Personnel still has much to do to help improve union-management — not only *employee*-management — communication, and also to find a more solid ground for joint agreement about its various “scientific” techniques. If management wants a subservient labor group, it may be looking for trouble; if, on the other hand, it genuinely desires a cooperative labor union, it will realize that collaboration is between equals — hardly between “masters” and “servants” — and will give the union a fair chance to cooperate.

Increasing trends in the political and legislative picture may invite management to do some “sniping” at the unions, to harass them *back*, to “get tough” with them. While such attitudes may bring doubtfully successful results in an immediate future, they are self-defeating on the long run, if applied against the goal that all must cherish: peaceful and fair labor relations.

Unionism is solidly entrenched in the most strategic of Canadian industries; although rugged as a whole and aggressive, it does not reject a good chance for cooperation. Real attempts to achieve teamwork with the unions might yield surprising results. Management through its Personnel function, will not miss such an opportunity.
