

Le système Brown en matière de discipline industrielle

Industrial Discipline: an Experience with the "Brown" System

Denis Germain

Volume 15, Number 3, July 1960

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021964ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021964ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Germain, D. (1960). Le système Brown en matière de discipline industrielle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15(3), 361–371.
<https://doi.org/10.7202/1021964ar>

Article abstract

The purpose of this article was to outline the most important features of the so-called « Brown » method of administering industrial discipline. This system provides for the assessing of the employee record with demerit marks.

The author who has been personally involved in and partly responsible for the introduction of the system in a large industrial concern in this province sums up the adopted administrative procedure and comments on a certain number of problems of communication with the individual worker and the local union leaders which have been encountered while implementing the « Brown » system of industrial discipline.

Le système Brown en matière de discipline industrielle⁽¹⁾

Denis Germain

L'auteur de cet article a participé activement à l'implantation d'un système de discipline, basé sur l'allocation des points cumulés de démerite dans une entreprise industrielle du Québec. Il en trace ici la genèse, décrit son contenu et l'évalue globalement à la lumière d'une expérience de près de cinq ans.

Vers 1880, la politique de suspendre les ouvriers du travail comme punition à une désobéissance ou pour mauvaise conduite était universelle dans les chemins de fer. Un grand innovateur dans ce domaine fut feu Georges R. Brown, de Corning N.Y., surintendant général à ce moment-là du chemin de fer de la compagnie Fall Brook Coal, entreprise ferroviaire aujourd'hui fusionnée au New York Central. Brown y implanta le système qui porte son nom. Il le mit effectivement à l'essai en 1886.

Le raisonnement de Brown au point de départ de son système est fort simple et peut se résumer de la manière suivante: « lorsqu'un employeur embauche un employé, ce n'est pas par souci d'altruisme ou par charité, mais bien parce qu'il en a besoin. Or, chaque suspension le prive de ses services, et dans certains cas, il se punit lui-même en voulant punir l'employé ». Pour éviter cet inconvénient, Brown imagina donc de remplacer les jours de suspension par des points de démerite. Lorsqu'un employé en aurait accumulé un certain nombre, il serait renvoyé pour cause.

GERMAIN, DENIS, B.A., M.A., (Rel. Ind., Université de Montréal), Officier des relations ouvrières chez Marine Industries Limited de Sorel.

Cette idée, assez révolu-

(1) Cet exposé remanié sous forme d'article a d'abord été présenté à un colloque organisé sous les auspices de l'Association des Diplômés en Relations Industrielles de l'Université de Montréal, au centre social de l'Université, le 10 février 1960.

tionnaire à l'époque, fit quand même son chemin, puisqu'en 1917, le *Railway Age Gazette*,² rapportait que les quatre cinquièmes des chemins de fer importants, tant aux États-Unis qu'au Canada, avaient à cette date, abandonné la politique de suspendre leurs employés pour mauvaise conduite.

Dans les chemins de fer canadiens, le système de type « Brown » est donc chose courante depuis nombre d'années; toutefois, dans les autres secteurs industriels, on ne sait trop pourquoi, il est très peu répandu. A notre connaissance, seules trois entreprises du Québec, dont une de service d'autobus et deux entreprises industrielles, ont adopté un système similaire.

Quel que soit le système adopté, il s'agit, en matière de discipline industrielle, de délimiter clairement les juridictions et de fixer les objectifs à atteindre. Dans presque toutes les entreprises, les contremaîtres ont juridiction sur la discipline conjointement avec le service du personnel. Généralement, le contremaître rapporte l'employé en faute et c'est au département du personnel que revient de décider des mesures disciplinaires appropriées à prendre.

Précisons au point de départ que les contremaîtres doivent éviter de tomber dans deux excès également injustifiables: celui d'abord de partir en chasse et de pénaliser le plus de monde possible ou au contraire de restreindre toute action disciplinaire de peur d'établir des précédents malheureux. Si l'on veut prendre un employé en faute, rien de plus facile, même « le juste pèche sept fois par jour »; à ce rythme cependant, nous pourrions vider un chantier de ses deux mille hommes en six mois. Là n'est certes pas l'objectif poursuivi. Nous voulons que l'employé s'amende et se conduise bien à l'avenir. Nos contremaîtres doivent assurer l'efficacité du travail, la sécurité des opérations et l'ordre en général. En conséquence, nous voulons que nos employés sachent que les bénéfices et avantages attachés à l'ancienneté existent pour récompenser les bons et loyaux services alors que pour les employés négligents ou habituellement indifférents envers les règlements de la Compagnie, il existe une procédure de rappel à l'ordre.

Le rôle du département du personnel se situe à un autre niveau; c'est un rôle quasi-judiciaire et qui consiste à appliquer les mesures

(2) « Brown's Discipline on American Railroads », *Railway Age Gazette*, 6 juillet 1917.

disciplinaires appropriées, après enquête. Dans l'application des mesures disciplinaires, trois principes de base doivent être respectés, l'impartialité, l'uniformité et l'équité, pour adoucir le tranchant de la règle générale.

Or, la plupart du temps, nous n'avions au département du personnel que des moyens de fortune pour résoudre rapidement des cas très sérieux puisqu'ils mettent en cause la continuité du gagne-pain des pères de famille avec beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise et le moral de nos contremaîtres. Souvent, nous nous estimions satisfaits, si nous n'avions pas de grief; et si nous en avons un, nous avons l'habitude d'utiliser une procédure extraordinaire pour bâtir une preuve à l'arbitrage. C'est un peu le problème qui nous préoccupait en 1956 jusqu'à ce que nous introduisions un code disciplinaire basé sur le système de George R. Brown. Voici résumées schématiquement les grandes lignes de son fonctionnement:

DOSSIERS ET PROCÉDURE

- 1.01 Des dossiers sont tenus au nom de chaque employé de la Compagnie par le département du personnel.
- 1.02 Les dossiers des nouveaux employés commencent sur une base nulle, c'est-à-dire sans points de mérite ou de démérite.
- 1.03 Pour apprécier la gravité relative de chaque faute, un système de pointage a été prévu.
- 1.04 La liste des infractions aux règlements de la Compagnie n'est pas nécessairement complète; des additions ou des revisions peuvent être effectuées de temps à autre; les infractions non prévues dans ce code, sont quand même punissables.

EVALUATION DES MANQUEMENTS À LA DISCIPLINE (POINTS DE DÉMÉRITE)

- 2.01 L'accumulation de 60 points de démérite sur le dossier de l'employé, entraîne automatiquement son renvoi de la Compagnie.
- 2.02 En dehors des cas de renvoi, le maximum de points de démérite pour une offense, est de 30 points et le minimum de 5 points.

- 2.03 La règle générale est la suivante: on divise la base limite (60 points) par le nombre de fois que l'offense doit être répétée pour justifier le renvoi.
- 2.04 Ainsi, s'il faut commettre une offense deux fois pour se mériter un renvoi, l'offense vaut 30 points de démerite, quel que soit l'employé en faute.
- 2.05 S'il faut commettre une offense 4 fois pour se mériter un renvoi, l'offense vaut 15 points de démerite, que l'employé en soit à sa première, deuxième ou troisième offense.

RENOI POUR CAUSE ET ARBITRAGE

- 3.01 Selon la méthode du dossier, l'accusation portée contre l'employé n'est pas nécessairement et uniquement basée sur la dernière offense.
- 3.02 Chaque employé est avisé promptement de chaque entrée enregistrée sur son dossier, et un tel avis tient compte chaque fois du dossier accumulé. Aucun rapport disciplinaire n'est accepté après 10 jours ouvrables suivant l'infraction.
- 3.03 Une accumulation de 30 points de démerite, constitue un début de preuve d'indésirabilité.
- 3.04 Les dossiers sont révisés de temps à autre et quand l'employé a accumulé un nombre de 40 points de démerite, il est dûment averti qu'à moins d'une amélioration sensible dans son travail, il se prépare une cause d'indésirabilité et que son renvoi suivra.

RACHAT (POINTS DE MÉRITE)

- 4.01 Si l'on donne des points de démerite pour infraction aux règlements de la compagnie, il est logique de récompenser les services sans infraction par des points de mérite.
- 4.02 Les points de mérite ne s'accumulent pas à l'avance, de manière à ne pas encourager les infractions aux règlements de la Compagnie.

- 4.03 Les points de mérite annulent les points de démerite, s'il y a lieu.
- 4.04 Les annulations sur le dossier se font de la manière suivante:
- a) 6 mois de services effectifs, accumulés sans aucune infraction, depuis la date de la dernière offense, annulent 15 points de démerite.
 - b) 12 mois de services effectifs, accumulés sans aucune infraction, depuis la date de la dernière offense, annulent 30 point de démerite.
- 4.05 Un dossier « parfait » est un dossier contre lequel aucune entrée *défavorable* n'a été enregistrée.
- 4.06 Un dossier « clair » est un dossier dont les entrées *défavorables* ont été annulées par des points de mérite.

SUSPENSIONS

- 5.01 Le maximum de jours de suspension, précédant le renvoi, est de 11 jours, c'est-à-dire que pour chaque 5 points de démerite, l'employé encourt un maximum de 1 jour de suspension.

TOTAL DES POINTS
DE DÉMÉRITÉTOTAL MAXIMUM DE
JOURS DE SUSPENSION

5 points	1 jour
10 points	2 jours
15 points	3 jours
20 points	4 jours
25 points	5 jours
30 points	6 jours
35 points	7 jours
40 points	8 jours
45 points	9 jours
50 points	10 jours
55 points	11 jours
60 points	RENVOI

- 5.02 Afin de ne pas punir l'employé qui fautive pour la première fois aussi sévèrement que le récidiviste, la Compagnie a la latitude de rendre des sentences suspendues, avec l'espoir que l'employé se corrigera.

5.03 La Compagnie respecte toutefois le minimum suivant dans le cas des sentences suspendues:

TOTAL DES POINTS DE DÉMÉRITE	TOTAL MINIMUM DE JOURS DE SUSPENSION
5 points	Réprimande
10 points	Réprimande
15 points	Réprimande
20 points	1 jour
25 points	1 jour
30 points	2 jours
35 points	2 jours
40 points	3 jours
45 points	4 jours
50 points	5 jours
55 points	6 jours
60 points	RENVOI

5.04 Pour rendre des sentences suspendues, la Compagnie se base sur le dossier complet de l'employé.

5.05 Les suspensions infligées aux employés en faute, ne sont pas nécessairement et uniquement basées sur la dernière offense.

5.06 Chaque suspension tient compte chaque fois, des points de démerite accumulés, et plus précisément des sentences suspendues; l'employé est toujours considéré comme un tout, i.e. que des infractions de nature différentes peuvent s'accumuler les unes aux autres pour faire une preuve d'indésirabilité.

TOTAL DES POINTS DE DÉMÉRITE	TOTAL MAXIMUM DES JOURS DE SUSPENSION	TOTAL MINIMUM DES JOURS DE SUSPENSION
5 points	1 jour	Avis
10 points	2 jours	Avis
15 points	3 jours	Réprimande
20 points	4 jours	1 jour
25 points	5 jours	1 jour
30 points	6 jours	2 jours
35 points	7 jours	2 jours
40 points	8 jours	3 jours
45 points	9 jours	4 jours
50 points	10 jours	5 jours
55 points	11 jours	6 jours
60 points	RENVOI	RENVOI

Implantation

Il n'existe pas beaucoup de documentation sur le système « Brown » proprement dit. Les sources de renseignements consultées lors de la recherche préliminaire à l'introduction de ce système de discipline dans notre entreprise, furent principalement un article du Railway Age Gazette (6 juillet 1917) et un énoncé de la politique des chemins de fer nationaux en matière de discipline. De plus, la compagnie disposait en filières des résumés de rapports disciplinaires antécédents stipulant la date, le nom de l'employé en faute, le genre d'infraction, le nom du contremaître concerné et les mesures disciplinaires appliquées.

Etant donné que le certificat de reconnaissance du syndicat datait de 1951, aucune décision antérieure à cette date n'a été relevée; le syndicat n'aurait certes pas reconnu les décisions prises avant son arrivée comme agent négociateur. Après une vérification sommaire dans les autres chantiers maritimes, nous avons constaté que les sanctions imposées aux infractions y étaient beaucoup plus sévères, car même en 1956, ils avaient conservé les normes du temps de guerre. Nous n'avons donc pas poussé nos recherches plus loin de ce côté, puisque nous n'étions pas disposés à revenir en arrière. Nous avons toutefois fait des comparaisons avec les industries locales pour les items similaires, et nous avons fait quelques corrections à la suite de cette enquête.

a) RÈGLEMENTS PRÉLIMINAIRES — PROBLÈMES DE COMMUNICATION

Nous avons d'abord rédigé nos règlements d'atelier en fonction des trois objectifs suivants: a) l'efficacité du travail, b) la sécurité des opérations et c) l'ordre en général.

Il a fallu reprendre la rédaction du texte au moins vingt fois. Lorsque nous avons été relativement satisfaits de notre projet, nous l'avons soumis à nos contremaîtres. Nous les avons convoqués au bureau par groupes de quatre généralement. Nous leur avons alors expliqué le projet. Nous prenions en note leurs remarques et suggestions dans le but d'en tenir compte lors de la révision finale d'un projet définitif.

La réaction fut dans l'ensemble favorable; les contremaîtres ont apprécié une compilation refondue des règlements de la Compagnie

et l'importance relative que nous attachions à chaque infraction. Dans certains cas, leur réaction fut même intempestive. Certains contre-maîtres, en effet — pas les plus représentatifs cependant — ont laissé savoir à qui voulait les entendre, qu'à partir de la mise en application des nouveaux règlements d'atelier, leur département serait dorénavant administré sur une base d'affaire; ils avaient maintenant le moyen de se débarrasser des trainards et ils allaient s'en servir. La réaction évidemment ne se fit pas attendre.

Dans le chantier, tout le monde était sur ses gardes, pris de panique dans certains cas. L'inquiétude était quasi-générale.

Nous avons donc précipité une entrevue avec l'exécutif du syndicat, avant même d'avoir terminé nos rencontres avec les contre-maîtres. La réunion dura sept heures: nous y avons fait valoir les arguments suivants:

- a) Nous n'étions pas disposés à demander une ratification écrite de notre projet d'introduction du système Brown en matière de discipline par le syndicat. Ce qui les rassura.
- b) Tout était basé sur l'expérience accumulée depuis l'arrivée du syndicat. Les éléments nouveaux visaient à garantir des droits que les employés n'avaient pas auparavant tels que:
 - I—Le droit d'être mis au courant et la prescription des offenses si non rapportées dans un délai fixe.
 - II—Le rachat d'une infraction par une conduite normale de courte période.
 - III—L'adoucissement des suspensions.
- c) Il n'y avait rien à craindre puisqu'en vertu de la convention collective de travail, ils pouvaient toujours loger un grief et en appeler de nos décisions dans les dix jours ouvrables suivants.
- d) Enfin, le nouveau système serait mis à l'essai pour un an, et modifié avec l'expérience.

b) EXPÉRIENCE

Comment sont atteints les objectifs

L'*uniformité* des mesures disciplinaires est obtenu en attribuant le même nombre de points de démerite pour chaque infraction. Exemple: si deux employés sont absents sans raison valable un lundi matin, tous deux encourent 5 points de démerite. Toutefois, si l'un en est à sa première offense, il n'aura qu'un avis, tandis que si l'autre en est à son 6e avis, il sera peut-être suspendu.

Pour assurer l'*impartialité* des mesures disciplinaires, nous avons adopté la procédure suivante: d'abord sur son rapport disciplinaire, le contremaître est tenu d'indiquer l'excuse de l'employé, puis aucune décision n'est prise à l'avance: nous faisons enquête, vérifions les faits et les témoignages et l'employé doit nous donner sa version. Nous ne prenons d'ailleurs jamais une décision sans être sûrs de pouvoir défendre notre décision devant un tribunal d'arbitrage. Nous préférons rejeter le rapport faute de preuves, que d'agir à l'aveuglette.

Pour assurer l'*équité* et adoucir le tranchant de la règle générale, nous avons réduit les suspensions au minimum.

Les intéressés sont avisés promptement, rien n'est inscrit au dossier d'un employé sans qu'il ne soit d'abord mis au courant: nous l'avertissons verbalement et confirmons par écrit: copie de la lettre est envoyée au syndicat et au contremaître. Un rapport disciplinaire doit parvenir au bureau du personnel dans les 10 jours ouvrables suivant l'offense, sinon il est refusé. Si un contremaître veut relever des infractions qu'il n'a pas rapportées dans les 10 jours suivant l'infraction, nous le prévenons qu'il est trop tard pour le faire.

Réaction du syndicat et des employés

En assemblée générale, l'attitude de l'exécutif fut de se tenir sur la réserve; les employés avaient une clause de grief qui pouvait servir au moment opportun. Un seul officier du syndicat déclara en assemblée générale que le système actuel était plus avantageux que la politique antérieure. Mais l'expérience générale est plus éloquente. Les statistiques nous donnent une moyenne de gains de 100% à l'arbitrage. Au comité des griefs, notre moyenne est de 100% chaque fois que nous avons suivi le code disciplinaire.

Un cas, à titre d'exemple pour terminer, pourra illustrer l'expérience vécue avec un tel système. Sept employés ayant abandonné volontairement le travail sans raison valable, devaient être renvoyés pour cause. Sur les instances du syndicat, nous les avons repris à notre emploi à la condition, « qu'à la moindre offense, dans les six mois suivants, ils seraient renvoyés pour cause ». Un mois plus tard, un de ces employés s'absenta durant trois jours consécutifs pour raison d'ivresse; l'employé fut renvoyé. Le syndicat logea un grief et présenta son argumentation de la façon suivante:

« Il est vrai que nous avons accepté en principe qu'à la moindre infraction, l'employé serait renvoyé. Mais il ne faudrait pas mettre en jeu le gagne-pain d'un père de famille d'une façon automatique sans considérer de près toutes les circonstances. Nous entendions à ce moment-là que l'employé ne devait pas répéter de gestes semblables ou de gravité équivalente, et non pas être renvoyé pour cause, à la moindre bagatelle ».

Au comité de grief, un représentant de la Compagnie donna son appui aux représentants syndicaux; il trouvait trop sévère, la perte d'ancienneté encourue si l'on comparait la première et la dernière offense. Au département du personnel, nous avons cru bon de ne pas pousser l'affaire à l'arbitrage; en effet puisque nous n'avions pas renvoyé l'employé à la première offense, il ne pouvait pas, à ce moment-là, encourir plus de 30 points de démérite; or l'infraction subséquente ne lui aurait fait perdre que 15 points de démérite; le total, soit 45 points de démérite, n'aurait pas entraîné le renvoi de l'employé si le code avait été appliqué.

Conclusion

L'exposé précédent n'avait pour but que de résumer dans ses grandes lignes le fonctionnement du système Brown en matière de discipline dans une formule adaptée aux besoins spécifiques d'une entreprise industrielle du Québec. Nous avons soulevé un certain nombre de problèmes qu'a suscité nécessairement l'implantation d'un tel système. En plus de nous permettre d'introduire plus de rigueur dans la préparation des cas menés à l'arbitrage, le système nous a fourni

un instrument valable d'administration du personnel en nous permettant de régulariser nos rapports individuels avec les employés et nos rapports collectifs avec le syndicat en matière de discipline industrielle qui autrefois était source de décisions et de pressions arbitraires, de confusion et de différends.

Industrial Discipline: an Experience with the "Brown" System

The purpose of this article was to outline the most important features of the so-called « Brown » method of administering industrial discipline. This system provides for the assessing of the employee record with demerit marks.

The author who has been personally involved in and partly responsible for the introduction of the system in a large industrial concern in this province sums up the adopted administrative procedure and comments on a certain number of problems of communication with the individual worker and the local union leaders which have been encountered while implementing the « Brown » system of industrial discipline.

SERVICE SOCIAL

Revue publiée par l'Ecole de Service Social
de l'Université Laval, Québec, Canada.
Sommaire du volume 9, no. 2

Orientations et problèmes de la sécurité sociale

JEAN-MARIE MARTIN

LA NOTION DE SÉCURITÉ SOCIALE.

MAURICE TREMBLAY

SÉCURITÉ SOCIALE ET « WELFARE STATE ».

CLAUDE MORIN

L'ÉVOLUTION DES PROGRAMMES DE MAINTIEN DU REVENU AU CANADA
— 1926-58.

GUY ROCHER

ÉTAT ET INITIATIVE PRIVÉE DANS LA SÉCURITÉ SOCIALE.

GILLES-M. BELANGER

LA PENSÉE CATHOLIQUE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ SOCIALE.

EDGAR GUAY et ANDRE DESGAGNE

ANALYSE DE LA LÉGISLATION SOCIALE CANADIENNE RÉCENTE.

Abonnement (un an, trois numéros): Canada, \$3.00; autres pays: \$3.50. Administration et abonnement: Les Presses Universitaires Laval, 28, rue Ste-Famille, Québec 4, Canada. Direction et rédaction: Ecole de Service Social, Université Laval, Québec 4, Canada.