

ARTICLE

La gestion des ressources humaines dans les usines de munitions durant la Deuxième Guerre mondiale : le cas de la General Engineering Company

Pierrick Labbé

L'INTERVENTIONNISME DU GOUVERNEMENT canadien lors de la Deuxième Guerre mondiale transforma la dynamique économique et ouvrière du pays. Les besoins matériels inhérents à la guerre moderne créèrent une demande temporaire d'équipement qui était peu fabriqué au Canada avant le début des hostilités. Afin de répondre à la demande alliée, le gouvernement canadien avait dû intervenir dans le but de stimuler la relance de certains secteurs économiques telle la fabrication de munitions. Dans ce type d'industrie, les vestiges de la Première Guerre mondiale se limitaient à une seule manufacture permanente dont le rendement suffisait à peine à approvisionner la milice en temps de paix¹. Contrairement à l'époque de la Première Guerre mondiale où les commandes avaient été distribuées dans de petites industries privées, le ministère des Munitions et des Approvisionnements choisit de construire quelques grands complexes militaro-industriels pour y centraliser sa production sous la supervision de sociétés de la Couronne. Les usines quant à elles étaient exploitées par des entreprises privées.

1. Avant le réarmement, la production canadienne de munitions se limitait principalement à l'usine de l'Arsenal de Québec. L'usine de la National Steel Car Company de Hamilton fabriquait aussi des projectiles antiaériens de 3,7 pouces. Hector Mackenzie, « 'Arsenal of the British Empire'? British Orders for Munitions Production in Canada, 1936-39 », *The Journal of Imperial and Commonwealth History*, 31 (septembre 2003), 50-51.

Cette croissance industrielle mena à l'emploi un nombre significatif de Canadiens. Au maximum de la production, en octobre 1943, 1 166 000 travailleurs, dont 905 000 hommes et 261 000 femmes, œuvraient dans les différentes industries de guerre. Dans un pays qui comptait alors une population d'environ douze millions d'habitants, dont seulement 8,7 millions étaient âgés de quatorze ans et plus, ces 1 166 000 travailleurs représentaient une fraction importante de sa force de travail. Cette demande exerça une pression sans précédent sur le marché de l'emploi, à laquelle s'ajoutaient au même moment les 720 000 hommes et 31 000 femmes enrôlés au sein des différents services militaires. D'un surplus de main-d'œuvre en 1939, le Canada passa graduellement à une sérieuse pénurie en 1942. Ces conditions du marché de l'emploi obligèrent les autorités fédérales à intervenir pour garantir un nombre suffisant d'ouvriers dans les secteurs d'activité importants soit par le biais du Service sélectif national à partir de mars 1942 soit par la formation de travailleurs.

Cette conjoncture complexifia la tâche des gestionnaires privés qui avaient la responsabilité d'assurer le bon fonctionnement des usines de guerre. Ces derniers devaient composer avec la pénurie de travailleurs, les différentes restrictions gouvernementales en matière de recrutement ou encore l'ingérence du gouvernement dans une économie traditionnellement libérale. Pour pallier cette situation, les entreprises durent s'intéresser davantage à la gestion des ressources humaines. Les salariés devenaient, au même titre que les matières premières, une richesse disponible en quantité limitée dont les gestionnaires devaient maximiser le rendement pour en soutirer une force de travail optimale. Cette transformation de la conjoncture de l'emploi influa sur les rapports entre le gouvernement, les entreprises et les travailleurs.

L'intervention du gouvernement contribua à la formation d'un climat de travail particulier et unique aux industries de guerre. Les entreprises gestionnaires des actifs gouvernementaux durent adopter des modes de gestion très paternalistes pour se soumettre aux exigences des différents programmes et assurer un rendement conforme aux attentes du ministère des Munitions et des Approvisionnements. Le gouvernement fédéral leur conféra un rôle clé dans la stratégie nationale de gestion des ressources humaines. Pour comprendre cette dynamique, le cas de la General Engineering Company (GECO) s'avère intéressant². En 1940, cette compagnie obtint du ministère des Munitions et des Approvisionnements la responsabilité de la construction et de la gestion d'une usine de remplissage d'obus et de munitions à Scarborough. Son importance pour l'effort de guerre et son rôle d'administratrice des actifs gouvernementaux ne lui accordèrent aucun privilège important en matière de

2. Peu d'usines de guerre ont laissé des sources nous offrant une perspective de leur gestion interne, laquelle servirait à expliquer comment elles ont vécu et surmonté la pénurie de main-d'œuvre. La Defence Industries Limited et la GECO, par leur statut de gestionnaire des actifs gouvernementaux, ont produit des rapports de leurs activités qui nous renseignent sur la situation de l'époque.

main-d'œuvre, de sorte que ses gestionnaires ne purent éviter les pressions engendrées par la pénurie. Les effets de ce manque se firent sentir à partir de l'été 1942. Par la suite, au fur et à mesure que le conflit se prolongea, il lui devint plus difficile de se procurer le nombre désiré de travailleurs. Pour tenter de fidéliser la main-d'œuvre déjà à leur emploi, les gestionnaires privés choisirent d'adopter certaines méthodes. Ils se lancèrent également dans une lutte antisyndicale pour conserver une certaine mainmise sur les travailleurs de l'usine. Malgré les résultats parfois peu fructueux de ces initiatives, la GECO réussit à atteindre ses principaux objectifs, c'est-à-dire fournir un rendement conforme aux exigences du gouvernement et éviter les interruptions de travail liées au manque de travailleurs ou à des activités syndicales.

L'étude de la gestion des ressources humaines à l'usine de la GECO met en évidence cette collaboration entre les gestionnaires de la compagnie et les acteurs gouvernementaux pour assurer une coordination et garantir la continuité de la production dans ce contexte de pénurie. Malgré l'ingérence grandissante de l'État à titre d'agent régulateur du marché de l'emploi, ces actions contribuèrent à consolider ce rôle des administrateurs privés dans la stratégie nationale de distribution des ressources humaines. Cette collaboration hiérarchique, parfois houleuse à cause de son caractère non traditionnel, cadrait avec les valeurs capitalistes canadiennes tout en permettant l'exploitation des compétences administratives des chefs d'entreprise qui participaient à l'effort de guerre. Ces derniers étaient généralement mieux outillés pour gérer les ressources humaines que l'État. D'ailleurs, le cas de la GECO démontre une certaine volonté de la part du gouvernement de vouloir restreindre l'interventionnisme pour donner suffisamment de latitude aux entreprises. Ces limites, déterminées par les exigences de la guerre, trouvaient leurs racines dans la nécessité d'équilibrer les besoins matériels par rapport aux conséquences possibles que pouvait entraîner la dislocation de l'économie civile. De plus, une trop grande ingérence gouvernementale risquait de causer une chute de la popularité du Parti libéral, d'augmenter le mécontentement populaire et de mener à l'effritement du message patriotique. Pour éviter cette situation, le gouvernement exerça une pression sur les entreprises privées afin qu'elles résolvent certains problèmes sans son aide. Toutefois, les administrateurs des actifs gouvernementaux n'en demeuraient pas moins le prolongement du paternalisme de l'État, puisqu'ils restaient soumis aux exigences du gouvernement.

L'examen approfondi de la gestion des ressources humaines, dans le but de déterminer la contribution de l'entreprise privée à l'effort industriel, offre un cadre d'étude différent des analyses sociales, féministes ou encore politiques menées à ce sujet. L'historiographie, qui tend à insister sur l'interventionnisme gouvernemental pour expliquer les transformations socio-économiques résultant de la guerre, néglige généralement certains facteurs tels que le contexte général du marché de l'emploi ou la situation des entreprises. Cette réalité transparaît depuis la première publication d'importance concernant

l'effort industriel de guerre, soit l'histoire officielle du ministère des Munitions et des Approvisionnements écrite par John de Navarre Kennedy en 1950. Ce dernier offre un portrait détaillé des interventions gouvernementales pour stimuler la production, lequel portrait est présenté dans la plus pure tradition régimentaire³. Les ouvrages subséquents conservent cette idée que le gouvernement joue un rôle important à titre d'agent de transformations sociales⁴. Michael Stevenson, seul auteur à consacrer une étude entière à la gestion des ressources humaines, tend aussi à surestimer cette capacité d'intervention qui permettrait d'assurer l'approvisionnement en main-d'œuvre aux entreprises. Son analyse de l'administration du Service sélectif national dépeint un gouvernement incapable d'agir dans le but de diriger les travailleurs vers les secteurs clés de l'industrie, et son argumentation met de côté les responsabilités du secteur privé dans la lutte contre la pénurie⁵. Cette même base argumentative se trouve aussi dans l'étude du rôle des femmes durant la Deuxième Guerre mondiale de Ruth Roach Pierson, qui demeure la référence dans ce domaine. Cette dernière présente l'émancipation temporaire des ouvrières durant la guerre et leur affluence sur le marché du travail comme le résultat d'une intervention du gouvernement et du Service sélectif national à partir de 1942 afin de contrer la pénurie de main-d'œuvre⁶.

L'étude du cas de la GECO démontre toutefois la limite d'une approche uniquement centrée sur les interventions gouvernementales, puisque le secteur privé, influencé par la transformation du marché de l'emploi et par les contraintes de l'entraînement militaire obligatoire pour certains hommes, embaucha des femmes en grand nombre dès 1941⁷. Bien que le gouvernement

3. J de N Kennedy, *History of the Department of Munitions and Supply* (Ottawa 1950), 2 volumes.

4. Cette tendance est observée parmi les premières générations d'historiens politiques et militaires qui ont forgé l'historiographie canadienne de la Deuxième Guerre mondiale, soit C. P. Stacey, Jack Granatstein, Norman Hillmer ou Robert Bothwell, pour ne nommer que ceux-là. L'analyse des interventions gouvernementales se perpétue à titre d'élément de transformations socio-économiques, ce qui à la longue altère la compréhension du processus transitionnel.

5. L'analyse de Stevenson concernant l'inefficacité bureaucratique du Service sélectif national ne tient pas compte des réalités régionales du pays et des coûts que le déplacement des travailleurs pouvait engendrer. Dans le contexte de la pénurie de logements, un plus grand nombre de transferts auraient nécessité davantage d'ouvriers pour construire des maisons et conséquemment n'auraient pas réussi à mobiliser plus de travailleurs pour les industries. Si la coordination du Service sélectif national fut loin d'être parfaite, le refus de fournir plus de main-d'œuvre aux entreprises ne fut pas nécessairement le résultat de l'incompétence des dirigeants du programme, mais fut également le résultat d'une tentative gouvernementale pour économiser la main-d'œuvre à l'échelle nationale. Michael D. Stevenson, *Canada's Greatest Wartime Muddle: National Selective Service and the Mobilization of Human Resources During World War II* (Montréal 2001), 175–177.

6. Ruth Roach Pierson, *"They're Still Women After All": The Second World War and Canadian Womanhood* (Toronto 1986), 22–23.

7. L'embauche de femmes dès le début des activités des usines de guerre a déjà été exposée

fédéral ait été le protagoniste des politiques de guerre, l'exemple de la GECO confirme que la conjoncture manufacturière et les caractéristiques de la gestion des ressources humaines ne peuvent être attribuables seulement au gouvernement, seulement à l'industrie privée ou seulement à la situation du marché, mais à un amalgame des trois. Ainsi, l'entreprise privée et le contexte de l'emploi constituent, au même titre que le gouvernement, des composantes dont il faut tenir compte dans l'analyse des transformations socio-économiques.

Si ce rôle accordé au secteur privé dans la stratégie nationale de gestion des ressources humaines s'étendait à l'ensemble des industries, l'étude du cas de la GECO ne peut cependant être le reflet de toutes les usines de guerre. D'abord, les gouvernements britannique et canadien finançaient entièrement sa construction et ses opérations⁸. Les industries déjà opérationnelles lors de la déclaration de guerre subirent différemment la transition de l'économie et du marché de l'emploi, car leurs stratégies de production n'avaient pas été pensées pour une économie de guerre. De plus, le type de production déterminait le nombre de travailleurs désiré, leur sexe et leur niveau de spécialisation. Puisque le marché de l'emploi variait d'une région à l'autre, l'emplacement géographique des usines influait aussi sur la capacité de recrutement. Ces facteurs entraient en ligne de compte lors de la formulation des politiques internes par les gestionnaires privés, ce qui pouvait modifier considérablement le climat de travail. L'utilisation des archives des usines Pickering, Bouchard et Cherrier, administrées par la Defence Industries Limited (DIL), est un complément des rapports d'activité de la GECO et vient ainsi combler en partie leurs lacunes⁹.

Plusieurs caractéristiques particulières au contexte de la guerre influencèrent le climat de travail dans les usines de munitions et méritent une certaine

sommairement par Serge Durlinger dans son analyse du complexe militaro-industriel de la Defence Industrie Limited située à Verdun. Serge Durlinger, *Fighting From Home: The Second World War in Verdun* (Vancouver 2006), 130–131.

8. Pour la première année du projet, la Grande-Bretagne paya 87,5 p. 100 des coûts directs de la GECO alors que le Canada assumait le reste, soit 12,5 p. 100. Ces chiffres doivent cependant être nuancés, car ils n'incluent pas les dépassements de coût, généralement assumés par le Canada, soit l'achat des matières premières, les frais de transport ou encore les prêts canadiens à la Grande-Bretagne pour payer sa part des dépenses qui ne furent jamais remboursées. BAC, Fonds du ministère de la Reconstruction et des Approvisionnements (MRA), RG28-A, vol. 172, *Capital Assistance to Canadian Industries by British and Canadian Governments*, préparé par Economics & Statistics Branch – Department of Munitions and Supply, *Capital Assistance to Canadian Industries by British and Canadian Governments as at December 31, 1942, February 23, 1943*, 3.

9. Ces quatre fonds sont disponibles dans la Collection d'archives George-Metcalf du Centre de recherche sur l'histoire militaire du Musée canadien de la guerre (CAGM/MCG). La Defence Industries Limited est une branche de la Canadian Industries Limited, elle-même issue du partenariat entre la compagnie britannique Imperial Chemical Industries et la compagnie américaine Du Pont de Nemours.

attention. Premièrement, la relation étroite entre les entreprises privées et le gouvernement pour établir un réseau de complexes militaro-industriels se transforma pour s'ajuster à la pénurie de main-d'œuvre et pour assurer la stabilité des projets. Dans un deuxième temps, il faut aussi tenir compte de la méthode de gestion qui reposait principalement sur l'embauche massive de femmes pour combler la demande en travailleurs. D'ailleurs, plusieurs entreprises, dont la GECO, leur donnèrent un rôle primordial dans leurs stratégies de production avant le début de la propagande gouvernementale. Finalement, la GECO chercha à établir un climat de travail particulier en tentant d'intégrer et de fidéliser les travailleurs tout en excluant les syndicats, et ce, dans le but d'assurer une stabilité de sa production.

La mise sur pied de l'usine de la GECO

LORSQUE LES COMMANDES britanniques arrivèrent à l'été 1940, le gouvernement canadien agit à titre d'agent pour répartir et gérer la production alliée par le biais d'une structure administrative étatique établie pour les besoins de la guerre. La nomination de C. D. Howe à la tête du ministère des Munitions et des Approvisionnements, le 9 avril 1940, lança officiellement l'organe gouvernemental responsable de la fabrication de l'équipement militaire au pays¹⁰. Quelques amendements à la loi initiale permirent au ministère de décentraliser la gestion de l'effort de guerre et ainsi d'en améliorer l'efficacité. Ceux-ci octroyèrent à C. D. Howe le pouvoir de créer des sociétés de la Couronne afin de superviser les différents domaines d'activité industrielle¹¹.

Pour organiser la production d'explosifs et le ravitaillement en produits chimiques, le ministère des Munitions et des Approvisionnements mit sur pied, le 23 juillet 1940, l'Allied War Supplies Corporation (AWSC)¹². Le programme de remplissage d'obus et de munitions de cette société de la Couronne, auquel la GECO participait, rassemblait les complexes militaro-industriels Cherrier (Montréal), Pickering (Ajax, Ontario) et Bouchard (Sainte-Thérèse, Québec)¹³. L'établissement de ces usines s'effectua en deux phases. D'abord, à la suite d'une longue préparation débutant à l'hiver 1939–1940, le ministère des Munitions et des Approvisionnements concéda un contrat, en juin 1940, à la Canadian Car Munitions Limited pour la construction de l'usine Cherrier. Toutefois, l'augmentation de la demande britannique en munitions, suivant la retraite de Dunkerque, les obligea à revoir leur stratégie industrielle, puisque les

10. Robert Bothwell et William Kilbourn, *C.D. Howe, a Biography* (Toronto 1979), 128–129; Canada, Department of Munitions and Supply, *The Industrial Front* (Ottawa 1944), 365–366.

11. Bothwell et Kilbourn, *C.D. Howe*, 133–134.

12. BAC, Fonds du ministère de la Reconstruction et des Approvisionnements, sous-fonds de l'Allied War Supplies Corporation (AWSC), RG61-1, vol. 1, chap. 1 et 2.

13. CAGM/MCG, Fonds de la Défense Industries Limited (DIL) – Cherrier, 55B 1 12, *Plant Histories, 1939–1945*, section 1, 1.

quantités exigées dépassaient leur capacité de production. Les complexes des usines Bouchard, Pickering et Scarborough furent ajoutés pour répondre aux besoins croissants¹⁴. Après quelques mois d'étude pour choisir les entreprises aptes à diriger ces projets et établir des schémas de production, la construction des bâtiments put commencer en février 1941¹⁵.

L'entente officielle entre le ministère des Munitions et des Approvisionnements et la GECO, signée le 10 novembre 1940, confiait l'administration des finances, des lieux et des ressources humaines aux gestionnaires de la compagnie¹⁶. Le gouvernement conserva toutefois la possibilité de modifier le contrat en tout temps et même de demander à un concurrent d'exploiter l'usine en cas de problèmes, comme ce fut le cas à Cherrier. Administré par la Canadian Car Munitions Limited jusqu'en juin 1944, le complexe fut transféré à la DIL, principalement à cause d'une mauvaise gestion des ressources humaines et à la suite de nombreux accidents de travail qui nuisaient au recrutement¹⁷. Ainsi, même si les contrats du gouvernement accordaient une liberté administrative aux gestionnaires privés, ces derniers devaient assurer un rendement conforme aux attentes du ministère des Munitions et des Approvisionnements. Ils devaient également s'adapter à la transformation de la stratégie nationale de gestion des ressources humaines. Conséquemment, le rôle des administrateurs privés changea pendant la guerre, suivant l'implantation des programmes de distribution des travailleurs. Toutefois, le lancement des activités de la GECO et les premiers mois d'opération ne furent pas affectés par ces projets gouvernementaux entrepris principalement à partir de l'été 1942.

Le gouvernement joua tout de même un rôle actif avant le début de la production. Une fois le contrat signé, le ministère des Munitions et des Approvisionnements, l'AWSC, la GECO et la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada déterminèrent le lieu de construction du complexe. Le site devait satisfaire à certains critères, entre autres la proximité d'un bassin de recrutement et une liaison au réseau ferroviaire permettant d'approvisionner l'usine en matières premières. Le terrain disponible devait être suffisamment grand pour y construire plus de 100 bâtiments, y installer des champs de tir et y ajouter d'autres infrastructures si la production devait augmenter. Les risques d'explosion liés à la manipulation de produits chimiques excluaient

14. Kennedy, *History of the Department of Munitions and Supply*, vol. 1, 300–302.

15. BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, *Introduction to the Ammunition Filling Programme*, 2.

16. BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO – Project 24, Section B – *Agreement*, 20 août 1941, 2.

17. La Canadian Car and Munitions Limited n'avait aucun plan pour lutter contre l'absentéisme. Les accidents de travail compliquaient aussi le recrutement et incitaient les employés à chercher un emploi dans d'autres établissements. La difficulté à recruter des travailleurs ne se limitait pas au complexe de Cherrier, mais il semble que le problème fut plus important qu'ailleurs compte tenu de sa mauvaise réputation. Herbert H. Lank, *Du Pont Canada : coup d'œil rétrospectif sur ses antécédents et sur les personnalités marquantes de son histoire*, traduit par Hugette Lavigueur (Montréal 1982), 103.

les zones urbaines. En premier lieu, l'AWSC pensa construire la nouvelle usine près de celle de Pickering pour réduire les coûts de transport. Cependant, le manque de logements, la faible quantité de main-d'œuvre et l'inconvénient du déplacement des travailleurs favorisèrent un rapprochement des milieux urbains¹⁸. Dans cette perspective, Scarborough devenait un choix intéressant. La proximité de Toronto donnait accès à suffisamment de main-d'œuvre pour pourvoir les 4 000 postes indispensables au fonctionnement de l'usine. L'implantation d'un système de transport par autobus permit d'assurer facilement la liaison avec le centre-ville. Quant aux autres sites examinés, ils étaient trop éloignés des sources de main-d'œuvre ou n'offraient pas d'infrastructure pour héberger les travailleurs. C'est pourquoi les recherches se concentrèrent principalement dans les zones urbaines¹⁹.

La formation des travailleurs

LA CONCENTRATION DES complexes militaro-industriels dans les deux grands centres urbains du pays, soit la région de Montréal et celle de Toronto, augmenta la demande en travailleurs dans ces villes. Le nombre d'emplois manufacturiers dans la région de Toronto passa de 146 111 en septembre 1939 à 246 637 en juillet 1943. Parmi ces emplois, 126 639 postes se trouvaient dans les usines de guerre²⁰. Les travailleurs produisaient une grande variété d'articles militaires, que ce soit des munitions, des avions, des composantes électroniques, des bateaux ou encore de la machinerie pour les industries²¹. Ces manufactures, à l'image de la GECO, ne s'établirent pas dès le début du conflit de sorte que le recrutement demeura relativement facile lorsque la GECO embaucha ses ouvriers au printemps 1941. Le désir d'un certain nombre de femmes de se joindre à l'effort de guerre incita même 12 000 d'entre elles à

18. BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO – Project 24, Project 24 – Scarboro, *Early Backgrounds*, 3.

19. Ces emplacements sont inconnus. Il s'agit de commentaires relevés dans les rapports officiels de la GECO. La localisation de l'usine déterminait la capacité d'approvisionnement en travailleurs. Les projets concernant les usines Pickering et Bouchard connaissaient des difficultés en matière de recrutement à cause du trop grand éloignement des centres urbains. Dans ces cas, c'est plutôt l'ampleur du projet et les questions de sécurité reliées aux risques d'explosion qui déterminèrent le lieu de construction. Alors que les 162 bâtiments du complexe Scarborough nécessitaient un terrain de 332 acres, le site de l'usine Pickering, avec ses 444 bâtiments, s'étendait sur 2 505 acres. Le complexe de l'usine Bouchard, constitué de 343 bâtiments, couvrait une superficie de 6 000 acres. BAC, AWSC, RG-61-1, vol. 5, section 1, *Introduction to the Ammunition Filling Programme*, 3; Kennedy, *History of the Department of Munitions and Supply*, vol. 1, 301.

20. Le sommet est atteint en juillet 1944 avec 254 362 emplois manufacturiers. BAC, Fonds du ministère de la Reconstruction et des Approvisionnements (MRA), RG28-A-3-a, vol. 187, Department of Munitions and Supply, Economics and Statistics Branch, *War Employment in Canada – Geographical Report – Fifth Edition*, 15 janvier 1944, iv–v.

21. O. J. Firestone, *Location and Effects of Wartime Industrial Expansion in Canada, 1939–1944* (Ottawa 1945), 65.

offrir leur service à l'usine de Scarborough avant les premières embauches²². Cependant, il s'agissait, pour la plupart, de travailleuses inexpérimentées, désireuses de profiter de l'expansion industrielle pour augmenter leur revenu familial. Les premières femmes embauchées n'avaient d'ailleurs que très peu d'expérience de travail, ce qui contribua à resserrer l'encadrement de la GECO.

C'est plutôt la pénurie de main-d'œuvre spécialisée qui ralentit la mise sur pied des infrastructures. La spécificité de la conception de certaines composantes d'obus nécessitait des connaissances et des techniques non maîtrisées par les industries au Canada. Les quelques ingénieurs canadiens ayant acquis de l'expérience dans ce domaine s'affairaient déjà à d'autres projets lors de la mise sur pied de l'usine²³. Ce n'est qu'avec l'établissement du Wartime Bureau of Technical Personnel en février 1941 qu'un service de formation efficace vit le jour²⁴. Préalablement, chaque cas devait être géré indépendamment par les administrateurs avec l'aide des autorités gouvernementales.

La formation des ingénieurs désignés aux différents projets de l'AWSC se fit grâce à une collaboration entre le Ministry of Supply britannique et le ministère des Munitions et des Approvisionnements canadien. L'entreprise n'y joua aucun rôle, puisqu'il s'agissait principalement d'un effort d'importation de nouvelles connaissances et de techniques industrielles pour permettre aux industries canadiennes de produire de l'équipement répondant aux normes britanniques. Dans le cadre du programme de remplissage d'obus et de munitions auquel participait l'usine de la GECO, deux groupes d'ingénieurs, choisis pour leur capacité à assimiler une grande quantité de connaissances en un temps restreint, furent envoyés en Grande-Bretagne pour une période de huit semaines. Un premier groupe de 22 ingénieurs quitta le pays le 16 novembre 1940 et fut suivi d'un deuxième groupe de 21 ingénieurs le 19 janvier 1941. Leur affectation à une manufacture britannique pour étudier les différentes phases de la fabrication d'explosif permit l'apprentissage de connaissances et de techniques nécessaires aux projets de l'AWSC. Lors de leur voyage, les ingénieurs passèrent la moitié de leur temps à analyser la production et l'autre moitié, à adapter les méthodes aux conditions canadiennes, c'est-à-dire à la

22. La GECO n'avait lancé aucune campagne de publicité, mais les gens savaient forcément qu'il y aurait du travail. Les journaux de Toronto ne firent aucune mention de la construction de l'usine. CAGM/MCG, Fonds General Engineering Company of Canada (GECO) – History of Scarboro 1941–1945, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 2.

23. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Preparations for Production*, 1; BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO – Project 24, Project 24 – Scarboro, *Early Backgrounds*, 1.

24. Le Wartime Bureau of Technical Personnel fut instauré par le décret du Conseil P. C. 780 le 12 février 1941. Le programme établit une coopération avec l'Engineering Institute of Canada, le Canadian Institute of Mining and Metallurgy et le Canadian Institute of Chemistry pour former des chimistes, des ingénieurs et des gens d'autres professions nécessaires à la participation industrielle. BAC, Fonds du ministère du Travail (MT), RG27-N-1, vol. 969, 1-NSS Prime Minister Reports. Report of Selective Service Operations, part 2 – *Control of Civilian Employment*, janvier 1943, 35.

machinerie disponible en Amérique ainsi qu'au climat qui influençait la préparation des compositions chimiques. À leur retour au pays, douze de ces ingénieurs furent désignés à l'usine de la GECO afin de concevoir les chaînes de montage et d'assurer la formation des superviseurs. Les autres se dirigèrent vers les différents projets de l'AWSC²⁵.

Pour ce qui est des futurs superviseurs, la GECO prit entièrement en charge leur formation et leur recrutement. L'entreprise porta un très grand soin à leur sélection, car ces employés auraient la responsabilité de former les travailleurs de l'usine. De plus, la qualité des superviseurs influençait le climat de travail, la discipline et l'atteinte des exigences de production. Un rigoureux processus d'embauche fut implanté pour assurer l'obtention des meilleurs candidats. Lorsque le recrutement commença en décembre 1940 et janvier 1941, le marché de l'emploi pouvait encore fournir de bons aspirants, ce qui permit à l'entreprise d'imposer des critères élevés. Les candidats passèrent différents tests d'aptitude. Ces derniers devaient démontrer une capacité de meneur lors des entrevues, où l'apparence, la personnalité et l'expérience jouaient un rôle primordial dans la sélection finale. Les candidats devaient ensuite réussir avec succès un examen médical pour obtenir un poste²⁶.

Plus de 1 000 personnes postulé pour les emplois de supervision à la GECO. Parmi les 500 à 600 candidats retenus pour une entrevue, 150 hommes et femmes furent choisis pour suivre une formation offerte par la GECO dans les locaux de la Danforth Technical School. Compte tenu du manque de temps, les cours intensifs se limitèrent à six semaines, à raison de huit heures par jour et de cinq jours par semaine. Le 24 mars, 18 hommes assistèrent aux premières leçons sur les techniques de remplissage d'obus. Quatre autres groupes, composés d'un total de 64 hommes et de 40 femmes, suivirent cette formation à des intervalles différents. De ce nombre, 62 hommes et 37 femmes réussirent l'examen final²⁷. Ce groupe forma le noyau initial responsable de la formation des travailleurs. D'autres aspirants suivirent les mêmes cours durant les années d'opération de la GECO. Toutefois, ceux-ci purent tirer profit de l'expérience acquise par les premiers superviseurs²⁸.

25. Certains ingénieurs furent aussi envoyés aux États-Unis dans le cadre du même programme, mais il n'existe aucune trace de leur présence au sein de la GECO. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Preparation for Production*, 2; BAC, AWSC, RG-61, vol. 5, *Introduction to the Ammunition Filling Programme*, 1.

26. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Preparation for Production, Training Future Supervisors*, 1-2.

27. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Preparation for Production, Training Future Supervisors*, 1.

28. Certains projets de l'AWSC, entre autres les usines dirigées par la DIL, participèrent au War Manpower Commission, un programme établi en collaboration avec les États-Unis pour former des superviseurs et des travailleurs qualifiés pour la production de munitions. Plus de 500 employés de l'usine Bouchard reçurent une formation par le biais de ce programme. Aucun ne fut envoyé à l'usine de la GECO. CAGM/MCG, DIL-Bouchard, 55B 1 1, *Personnel Services*, section

L'entreprise porta un intérêt particulier à l'embauche des superviseuses, puisque l'usine fut construite pour accueillir une main-d'œuvre composée majoritairement de femmes selon un ratio d'environ deux tiers. Celles-ci devaient diriger d'importants départements à prédominance féminine compte tenu de la ségrégation sexuelle des tâches manuelles. Puisque les travailleuses avaient peu ou pas d'antécédents de travail industriel dans la plupart des cas, la GECO exigea des compétences particulièrement élevées pour les superviseuses dans le but d'assurer un encadrement administratif efficace. Parmi les 40 femmes choisies pour assister aux cours à la Danforth Technical School, 30 d'entre elles détenaient un diplôme universitaire et 25 avaient déjà une expérience ayant mis à l'épreuve leurs aptitudes de chef de file²⁹. Comme les chaînes de montage servaient aussi de lieu de formation pour les travailleurs, ces femmes devenaient à la fois superviseuses et formatrices, d'où l'importance d'accorder une attention particulière à leur sélection. Les qualités se rapportant au leadership et au sens de l'organisation ainsi que les expériences antérieures représentaient des atouts indispensables pour assurer une bonne formation des ouvriers de la GECO. Les superviseurs formèrent plus de 3 000 personnes, hommes et femmes, durant les huit premiers mois d'opération³⁰.

Quant aux employés réguliers, ils devaient tous passer une entrevue qui permettait à l'entreprise d'évaluer les compétences de chacun. Les gestionnaires pouvaient, à leur discrétion, refuser les candidats dont les idées n'étaient pas suffisamment patriotiques ou ceux qui entretenaient des relations avec des syndicats. Les rapports officiels se gardent bien de mentionner une politique à cet effet, mais les entrevues permettaient de filtrer les futurs employés, surtout lors du recrutement initial, au début de l'année 1941, alors que la main-d'œuvre était disponible en grande quantité.

Le gouvernement fédéral et la mobilisation civile

AVANT L'ÉTABLISSEMENT des programmes gouvernementaux de redistribution des ressources humaines, la GECO n'eut aucun problème à obtenir un nombre suffisant de travailleurs pour maintenir sa production. En choisissant une main-d'œuvre principalement féminine, l'entreprise ne subit pas la concurrence du recrutement militaire ou les contraintes de la conscription limitée résultant de la Loi sur la mobilisation des ressources nationales de 1940. De plus, son emplacement à quelques kilomètres de Toronto lui assurait un approvisionnement continu en travailleurs.

Les projets de l'AWSC qui avaient été établis loin des centres urbains éprouvèrent davantage de difficultés. Plusieurs agriculteurs qui avaient décidé

3, 9–10.

29. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 1.

30. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Preparation for Production*, 3.

de travailler temporairement à l'usine Bouchard retournèrent à leur ferme au printemps 1942. Deux facteurs nuisaient à l'embauche : la prédominance de l'agriculture dans cette région et la distance de Montréal qui incitait les travailleurs à offrir leurs services dans les industries moins éloignées de leur domicile³¹. À l'usine Pickering, l'augmentation de la production en 1942 avait d'ailleurs obligé la DIL à étendre son recrutement à l'ensemble de la province, puisque les villes et villages avoisinants ne fournissaient pas suffisamment de main-d'œuvre³².

Dans ces deux cas, les problèmes survinrent seulement en 1942, car la situation de l'emploi demeurait idéale lorsque ces complexes commencèrent à recruter en 1941. En avril 1940, il n'y avait que 161 000 ouvriers et 10 000 ouvrières qui travaillaient dans les usines de guerre du pays. Ces nombres augmentèrent à 393 000 hommes et à 38 000 femmes l'année suivante. En avril 1942, alors que la situation devint plus difficile, la production de guerre monopolisait 705 000 ouvriers et 145 000 ouvrières³³. Cette croissance de la demande en travailleurs et les besoins grandissants des services militaires incitaient le gouvernement à agir pour éviter une pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs clés. L'intervention gouvernementale se révéla une solution indispensable pour les complexes militaro-industriels comme ceux de l'usine Bouchard et Pickering où les risques d'explosion et la grande superficie nécessaire à la construction des bâtiments avaient obligé une édification à l'écart des villes, ce qui nuisait au recrutement.

Pour assurer la redistribution des ressources humaines vers les secteurs clés d'activité, le gouvernement fédéral mit sur pied le Service sélectif national. Implanté en mars 1942, le programme comptait parmi ses objectifs l'estimation du potentiel humain pour les besoins militaires et civils ainsi que la mutation des travailleurs dans les usines importantes en cas d'urgence³⁴. Les hommes âgés de 17 à 45 ans ne pouvaient être employés dans certains domaines d'activité jugés non essentiels à l'effort de guerre sans la permission du Service sélectif national³⁵.

Plusieurs modifications furent apportées au programme. La plus importante, celle du 26 août 1942, obligea les travailleurs à obtenir une autorisation du

31. CAGM/MCG, DIL-Bouchard, 55B 1 1, section 3, 3.

32. Le gouvernement, par le biais du Wartime Housing Limited, dut construire des maisons pour accommoder ces travailleurs. Dans le cas de l'usine Bouchard, deux grandes auberges pouvant accueillir respectivement 750 femmes furent érigées près de l'usine. BAC, MT, RG27-N-1, vol. 969, 1-NSS Prime Minister Reports. Report of Selective Service Operations, section 2 – *Control of Civilian Employment*, janvier 1943, 40; CAGM/MCG, DIL-Pickering, 55B 1 3, section 4, 6.

33. *Firestone, Location and Effects of Wartime Industrial Expansion in Canada*, 28.

34. La responsabilité du programme fut transférée au ministère du Travail en septembre 1942. Stevenson, *Canada's Greatest Wartime Muddle*, 20.

35. Stevenson, *Canada's Greatest Wartime Muddle*, 26.

Service sélectif national pour chercher un emploi. Les entreprises perdirent par la même occasion le droit de recruter et de publiciser les postes disponibles dans leur établissement. Toutes les embauches devaient passer par le biais du Service sélectif national. L'imposition de ces restrictions changea considérablement l'approche de la GECO envers le recrutement. C'est d'ailleurs à l'été 1942 que le nombre de travailleurs atteignit son niveau le plus élevé, soit plus de 6 000 pour l'ensemble de l'usine³⁶. L'entreprise n'éprouva aucun problème à combler ses besoins de main-d'œuvre entre le début de ses activités et septembre 1942. Cependant, l'interventionnisme devint un obstacle en empêchant la gestion des ressources humaines selon les méthodes traditionnelles. La GECO conserva le choix de ses critères d'admission et pouvait refuser les aspirants proposés par le Service sélectif national. Toutefois, la faible quantité de candidats attribuée par le programme l'obligea à se tourner vers des gens moins compétents dont les demandes d'emploi auraient normalement été rejetées. À ce sujet, Robert Hamilton, président de la division canadienne de la GECO, affirmait que :

« Starting on September 1, 1942, all employment of labour had to be done through National Selective Service, and when employees were needed in October, 1942, the scarcity of labour made it necessary for the General Engineering Company to reduce its employment standards³⁷. »

Cette diminution des compétences des aspirants n'eut pas de réelles conséquences sur la qualité de la production, puisque l'entreprise préféra ne pas embaucher ceux qui ne satisfaisaient pas ses critères. Cependant, elle dut composer avec une réduction graduelle de ses effectifs. Le nombre de travailleurs sur les chaînes de fabrication passa de 3 938 à l'automne 1942 à 3 125 à la fin de 1943, diminution qui obligea la GECO à mécaniser davantage sa production³⁸.

Cette réduction peut sembler un échec par rapport aux objectifs du Service sélectif national qui étaient de fournir de la main-d'œuvre aux industries de guerre. Selon Michael Stevenson, qui analysa la dynamique bureaucratique du programme, l'incapacité à transférer des ouvriers vers les secteurs clés de la production industrielle résultait de la décentralisation des opérations du service, ce qui nuisait à l'établissement d'une certaine cohésion nationale. Sa gestion, divisée en treize bureaux régionaux, limitait les mutations provenant des secteurs jugés non essentiels en facilitant l'obtention de privilèges pour permettre aux travailleurs d'œuvrer dans des emplois moins importants pour l'effort de guerre. Stevenson souligne également l'inaction du gouvernement et son refus d'imposer des politiques plus restrictives en la matière. Le ministre du Travail, Arthur MacNamara, et les autres membres du Cabinet refusèrent

36. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 2.

37. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 2.

38. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3.

d'agir pour rectifier la situation³⁹. Un plan rigoureux de conscription pour le travail civil fut proposé en 1942 par Elliot Little, prédécesseur de MacNamara, mais le Comité de guerre du Cabinet s'y opposa. Ce refus poussa Little à démissionner en novembre 1942, décision qui fut motivée par l'opposition du gouvernement à l'adoption de politiques de redistribution des ressources humaines⁴⁰.

S'il est vrai que la bureaucratie du Service sélectif national pouvait laisser à désirer, l'inaction ne résultait pas nécessairement d'un laxisme ou d'une inertie. Pour le premier ministre, ce programme s'avérait un pari risqué. La mobilisation des hommes et des femmes pour le travail industriel ou l'imposition de restrictions limitant la liberté d'emploi auraient ajouté un poids excessif sur une population déjà marquée par les conséquences sociales et politiques de la guerre. Le plébiscite de 1942 pour relever le gouvernement fédéral de sa promesse de ne pas imposer la conscription pour le service militaire outre-mer déchirait le pays. D'ailleurs, Mackenzie King comprenait la situation. Concernant le plan de mobilisation pour le travail industriel de Little, il écrivait dans son journal :

« The document was an amazing one setting forth, in my opinion, a condition of things which, if followed, would create chaos in the country, and indeed rather than advance the war effort, it made clear that in aiming at the figures and in seeking to raise the numbers put forward, the government would be attempting an impossible task⁴¹. »

Non seulement la tâche promettait d'être colossale, mais les résultats possibles ne justifiaient pas les risques politiques inhérents à sa mise en application.

Si les élans patriotiques de certains politiciens les poussaient à demander davantage de contrôle pour en arriver à une certaine cohésion nationale en matière de gestion des ressources humaines, jamais durant la durée du programme les dirigeants gouvernementaux n'eurent l'intention d'utiliser leur pouvoir pour forcer une redistribution majeure de la main-d'œuvre. Les statistiques amassées permettaient de préparer une intervention de ce type en cas d'urgence et de procéder à des transferts mineurs avec l'accord des travailleurs. La réussite des usines dans l'atteinte de leurs objectifs malgré la pénurie, comme ce fut le cas de la GECO, montre que le nombre d'employés suffisait à combler les besoins, à condition toutefois que les entreprises s'ajustent et mécanisent leur production⁴².

L'adaptation fut difficile, même pour les entreprises qui exploitaient des usines spécialement construites pour la guerre. D'abord, elles n'étaient pas

39. Stevenson, *Canada's Greatest Wartime Muddle*, 173–174.

40. Stevenson, *Canada's Greatest Wartime Muddle*, 9–10, 33, 173–174.

41. BAC, Fonds William Lyon Mackenzie King, MG26-J13, *Diaries of William Lyon Mackenzie King*, 23 septembre 1942.

42. BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO – Project 24, Project 24 – Scarboro, *Chronology of Operations*, 17.

préparées à subir à la fois la pénurie et le contrôle excessif qui les obligeaient à justifier chaque demande de travailleurs. De plus, les besoins des entreprises et les calculs de ceux-ci par le Service sélectif national ne s'harmonisaient pas toujours. Les plans officiels de production de la GECO montraient que l'usine comptait suffisamment d'employés, puisque les 6 000 travailleurs à l'été 1942 dépassaient les 4 000 nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de ses opérations⁴³. En réalité, ce surplus suffisait à peine à maintenir sa productivité. Le roulement de personnel, entre janvier 1942 et mars 1944, se chiffrait en moyenne à 7,2 p. 100 par mois⁴⁴. Conséquemment, la formation de nouveaux ouvriers monopolisait un pourcentage d'entre eux. La situation ne se limitait pas qu'à la GECO. Il n'était pas rare de voir 5 à 10 p. 100 des travailleurs changer d'emploi durant le même mois dans l'ensemble des industries de guerre. De plus, l'absentéisme élevé qui sévissait alors dans les usines nécessitait environ 10 p. 100 de main-d'œuvre supplémentaire pour combler les absences⁴⁵. Certains travailleurs n'étaient pas interchangeable, puisqu'ils avaient acquis des compétences afin d'accomplir une tâche précise. L'exclusion de ces détails des calculs du Service sélectif national obligeait Robert Hamilton à multiplier ses demandes de main-d'œuvre, ce qui lui était la plupart du temps refusé. En 1943, le programme transféra seulement 107 travailleurs vers la GECO. Le contexte de pénurie devenait une réalité contraignante. Les hésitations du gouvernement à adopter des mesures aliénantes privaient le programme d'une distribution des ressources qui aurait pu fournir davantage de main-d'œuvre. D'ailleurs, lorsque le Service sélectif national décida d'accorder une priorité aux usines de munitions en prévision du jour J et de rediriger l'ensemble des travailleurs libres vers celles-ci pour compléter les commandes, l'impact fut minime et sans effet, car il n'y avait pas de surplus à transférer⁴⁶.

Les entreprises pouvaient se tourner vers certaines mesures pour contourner les restrictions du gouvernement. La solution trouvée par la GECO fut la mise sur pied, en février 1943, d'un programme intensif donné à la Danforth Technical School, lequel venait compléter le War Emergency Training Program, dans le but de former des ouvriers et des ouvrières pour la fabrication de munitions. L'entreprise pouvait ainsi attirer du personnel en publicisant cette formation et en redirigeant par la suite les étudiants vers l'usine, toujours avec la permission du Service sélectif national. Cette méthode permit l'ajout de 248 travailleurs, dont une majorité d'hommes âgés de plus de 55 ans non soumis aux restrictions militaires⁴⁷.

43. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 2.

44. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Department Contributing to Production*, 1.

45. Jeffrey Keshen, *Saints, Sinners, and Soldiers: Canada's Second World War* (Vancouver 2004), 59.

46. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 1-4.

47. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 2.

Néanmoins, cette action ne combla pas l'ensemble des besoins de sorte que la situation devint critique au début de 1944. L'augmentation de la demande en munitions, jumelée à la réduction graduelle des effectifs à la GECO, obligea le Service sélectif national à accorder certains privilèges à l'entreprise, puisque les 3 125 employés à temps plein sur les chaînes de montage ne suffisaient plus⁴⁸. Le gouvernement approuva la mise sur pied de trois centres de recrutement dans la région de Toronto qui devaient permettre à la compagnie d'être autosuffisante. Certains privilèges de publicité lui furent aussi accordés. Le *Toronto Star* accepta de consacrer la première page de sa deuxième section pendant plusieurs jours consécutifs pour promouvoir le travail à la GECO. Des photos à saveur patriotique présentaient les ouvrières comme des héroïnes combattant aux côtés des soldats en vue d'inciter les ménagères à se joindre à l'effort industriel. Des affiches furent aussi placardées dans les vitrines des épiceries et dans d'autres endroits stratégiques. Cependant, il y avait peu de main-d'œuvre inoccupée à Toronto. La concentration des manufactures militaires dans les périphéries des villes du Québec et de l'Ontario compliquait le recrutement pour l'ensemble des usines de ces régions⁴⁹.

Les démarches infructueuses à l'intérieur des limites de Toronto nécessitèrent l'exploration de différentes avenues. Le Service sélectif national accorda la permission à l'entreprise d'organiser des voyages d'embauche, d'abord dans différentes régions de l'Ontario, et ensuite dans l'Ouest canadien. Les dirigeants de la GECO recrutèrent plus de 100 femmes au total dans les villes de Nobel, Kingston, St. Catharines, London et Windsor. C'est cependant dans l'Ouest canadien où les résultats furent les plus convaincants. Un voyage à Winnipeg et Saskatoon permit d'embaucher 239 ouvrières. Pour ces jeunes femmes, les chances de travail dans les villes industrielles de l'Ontario et du Québec offraient de nouvelles possibilités d'emploi alors que l'Ouest canadien comptait très peu d'industries de guerre. De plus, le Service sélectif national assurait les frais du voyage, en octroyant une prime de cinq dollars par semaine pour chaque recrue jusqu'au remboursement du total de la somme, et défrayait l'ensemble des coûts du retour en cas de fermeture prématurée de l'usine⁵⁰.

Ces privilèges de recrutement devinrent nécessaires lorsque le manque de main-d'œuvre menaçait la production, comme ce fut le cas à la GECO en 1944. Dans d'autres situations, par exemple à l'usine Bouchard et Pickering, le Service sélectif national s'avéra d'un secours indispensable dès sa mise sur pied. Ces deux usines, situées loin des limites de Montréal et de Toronto, n'arrivaient pas en 1942 à recruter suffisamment de travailleurs. Les déménagements

48. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3.

49. En décembre 1943, les industries de guerre monopolisaient environ 76 p. 100 de la main-d'œuvre manufacturière de Toronto et 77 p. 100 de celle de Montréal. BAC, MRA, RG28-A-3-a, vol. 187, Department of Munitions and Supply, Economics and Statistics Branch, *War Employment in Canada – Geographical Report – Fifth Edition*, 15 janvier 1944, xvii, xxv.

50. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 4.

volontaires et le recrutement dans l'ensemble du pays, coordonnés par le Service sélectif national dès 1942, permirent un approvisionnement suffisant pour garantir la continuité des opérations⁵¹. Dans des cas semblables, la souplesse du programme devenait indispensable. La décentralisation de sa gestion facilitait l'attribution de ces permissions en cas d'urgence. Elle permettait aussi bien d'éviter la restriction des libertés individuelles qu'auraient entraîné des mesures coercitives que de responsabiliser les entreprises en les obligeant à collaborer pour parer à la pénurie de travailleurs.

Le programme assura ainsi la redistribution nécessaire, mais seulement lorsqu'une crise menaçait la productivité d'une usine. Pour les autres entreprises qui perdirent des travailleurs sans toutefois atteindre un seuil critique, elles durent adapter leur production en conséquence en augmentant l'efficacité des chaînes de montage ou en mécanisant le travail. Les gestionnaires continuèrent de se plaindre du fonctionnement du Service sélectif national. Toutefois, en refusant d'agir et d'accorder plus de personnel à certaines usines, le gouvernement obligeait les compagnies à trouver des solutions internes pour améliorer leur productivité. MacNamara, dans un discours devant la Canadian Manufacturers' Association, en avril 1943, décrivit très bien d'ailleurs cet idéal recherché par les autorités gouvernementales :

« All of you keep beautiful sets of books and accounts to explain where every dollar comes from and where it goes. You probably have inventory controls over raw materials, goods in process and finished goods. You work within the terms of a budget, and can prepare a financial statement in every required detail in very short notice. We have reached the time when, in your own interests and in the interests of our common cause, you must budget your labour requirements and keep as close an accounting of how you use it as you do for money and materials⁵². »

Pour la GECO, le peu de travailleurs obtenu à partir du milieu de 1942 obligea une restructuration de sa production pour améliorer l'efficacité de ses chaînes de montage. Quant au gouvernement, désireux d'éviter les mesures coercitives, c'est par la propagande pour inciter davantage de ménagères à se joindre à l'effort industriel qu'il appuya les entreprises privées.

Les ouvrières de la GECO

LES REPRÉSENTATIONS PROPAGANDISTES de ces femmes œuvrant dans les industries de guerre prirent une forme particulière : *Ronnie the Bren Gun Girl* au Canada ou *Rosie the Riveter* aux États-Unis. La travailleuse devint

51. Dans le cas de Bouchard, le recrutement, qui s'étendait déjà dans la région de Saint-Jérôme, de Sainte-Thérèse et de Montréal, se prolongea avec l'aide du Service sélectif national dans des zones plus éloignées telles que Québec, Trois-Rivières, Shawinigan Falls, Mont-Laurier, Sainte-Agathe et Gaspé. CAGM/MCG, DIL-Bouchard, *Personal Services*, section 3, 3.

52. BAC, MT, RG27-N-1, vol. 972, dossier 8. N.S.S. Order-in-Council, Draft Speeches, National Selective Service, *Draft for Canadian Manufacturers' Association*, Winnipeg, 15 avril 1943, 13.

une image forte de la mobilisation industrielle nord-américaine⁵³. Ces représentations stéréotypées de ménagères acceptant des emplois masculins individualisaient les besoins collectifs et cherchaient à vaincre les barrières idéologiques traditionnelles qui incitaient les femmes à demeurer à la maison. Cette propagande prit de l'ampleur, surtout à partir de 1942, c'est-à-dire lorsque la pénurie de main-d'œuvre commença à se faire sentir.

Les recherches de Ruth Roach Pierson, se rapprochant de celles de Karen Anderson aux États-Unis, mirent en évidence le caractère temporaire du travail féminin. À son avis, ces femmes furent considérées comme une solution d'urgence pour combler les besoins industriels. Ce serait grâce à une intervention majeure du gouvernement, effectuée en mai 1942, par le biais du Service sélectif national et de sa division responsable des travailleuses, que les femmes furent introduites en masse sur le marché du travail⁵⁴. Cependant, le facteur concernant l'apport gouvernemental demeure insuffisant pour expliquer leur participation massive et leur acceptation au sein des entreprises. En avril 1942, soit avant la mise sur pied du département féminin du Service sélectif national, il y avait déjà plus de 145 000 ouvrières dans les industries de guerre canadiennes (tableau 1)⁵⁵. Ces statistiques montrent que l'embauche massive de femmes en 1941 et 1942 découlait autant de la conjoncture industrielle que de l'intervention gouvernementale.

La demande provenait en partie des nouveaux complexes militaro-industriels qui se tournèrent vers une main-d'œuvre féminine dès le début de leurs opérations en 1941. Dans le cas de la GECO, 4 000 ouvrières, soit environ deux tiers de ses employés, œuvraient à l'usine lors de son inauguration à l'été 1941⁵⁶. Si ce ratio peut sembler élevé, l'embauche de femmes dès le début des activités n'était pas exceptionnelle. Il ne s'agissait pas seulement d'une solution d'urgence en réaction à la pénurie de main-d'œuvre, mais également d'un élément stratégique de la gestion des ressources humaines. Le directeur de la GECO, Robert Hamilton, engagea des femmes dès le début des activités et avant même que son entreprise soit touchée par les restrictions. La propagande gouvernementale, quant à elle, visait à inciter davantage de femmes à se joindre aux industries en brisant certaines barrières morales qui limitaient leur rôle à celui de ménagères. Elle se voulait aussi une tentative pour convaincre les entrepreneurs plus réticents de les accueillir dans leur établissement en amenant une acceptabilité sociale du travail féminin⁵⁷.

53. Karen Anderson, *Wartime Women: Sex Roles, Family Relations, and the Status of Women During World War II* (Westport 1981), 3–6; Leila J. Rupp, *Mobilizing Women for War: German and American Propaganda, 1939–1945* (Princeton 1978), 137–139.

54. Pierson, "They're Still Women After All", 22.

55. Pierson, "They're Still Women After All", 23.

56. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 1.

57. CAGM/MCG, GECO, 58 C 25.6, « What Production Management Needs to Learn About Women! », *Manufacturing and Industrial Engineering*, juillet 1943, 1–13.

Tableau 1 : Proportion femmes/hommes dans les industries de guerre canadienne

Date	2 juin 1941	1 ^{er} octobre 1941	1 ^{er} avril 1942	1 ^{er} avril 1943
Hommes	420 000	515 000	705 000	878 000
Femmes	40 000	78 000	145 000	237 000
Femmes/ Hommes	1 : 10,5	1 : 6,6	1 : 4,8	1 : 3,7

Source : Firestone. *Location and Effects of Wartime Industrial Expansion in Canada*, p. 28.

Le gouvernement n'imposa aucune exigence de sexe dans la sélection des employés pour les projets de l'AWSC lors de l'émission des contrats en 1940. Cependant, dès l'établissement des complexes militaro-industriels à l'été 1940, les industriels savaient qu'ils devraient se tourner vers les femmes, à l'image de ce qui s'était passé lors de la Première Guerre mondiale⁵⁸. Dans le cas de la GECO, les rapports ne sont pas très éloquents concernant cette décision et ne permettent pas de déterminer clairement les motivations des administrateurs. À ce sujet, Hamilton ne fournit que les détails suivants :

« Since fuze filling is not a highly mechanized operation, and the experience of British Arsenals had proven the efficiency of women in many of the jobs that had to be done, Scarboro was originally designed for a labour force comprised two-thirds of women and one-third of men⁵⁹. »

La logique voulait que la propagande se tourne vers cette solution, puisque les effectifs masculins risquaient de manquer rapidement compte tenu de la demande des services militaires et de l'entraînement obligatoire pour les jeunes hommes. Et comme le laisse sous-entendre Hamilton, les femmes représentaient une main-d'œuvre non spécialisée recherchée pour le type d'emploi répétitif de la confection de munitions.

Les rapports des autres usines de l'AWSC, qui embauchèrent un aussi grand nombre de femmes dès le début de leur production, sont plus éloquents. En général, la condition du marché de l'emploi déterminait ce choix. Dans les rapports de Cherrier, on mentionnait que :

« In general, for reasons of economy and availability, female labour was used throughout the Operations Department whenever the type of work made this possible. Heavier or rougher work was normally performed by male operators, and lighter or more delicate operations by female⁶⁰. »

La dextérité et la force physique déterminaient les tâches attribuées aux femmes, ce qui n'avait rien de nouveau par rapport au contexte des années

58. *Labour Gazette*, vol. XL, no. 11, novembre 1940, 1153.

59. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3.

60. CAGM/MCG, DIL-Cherrier, 55B 1 12, *Plant Histories 1939-1945*, section 1, production, 14.

1920 et 1930. Ainsi, si l'économie se transforma rapidement à la suite du développement des industries militaires, la conceptualisation du rôle joué par les femmes sur le marché du travail changea peu comparativement à l'entre-deux-guerres. Telles qu'elles ont été présentées par Pierson, de nouvelles possibilités économiques permirent une émancipation temporaire des femmes sans toutefois assurer une transformation des mentalités⁶¹. Les recherches de Joan Sangster concernant les ouvrières à Peterborough entre 1920 et 1960 renforcent cette idée d'une continuité de la conception de leur rôle dans l'industrie à titre de main-d'œuvre temporaire non qualifiée pour l'ensemble de cette période d'analyse. De plus, la ségrégation sexuelle du travail telle que l'auteure le démontre se compare à la situation des usines de munitions. Les notions de classes sociales et d'éducation déterminaient la division des tâches. Sangster développe un autre argument intéressant en affirmant que l'administration des établissements, par leur responsabilité de gestion interne, influençait la nature de cette ségrégation⁶². Cette réalité est d'autant plus vraie que même en temps de guerre, les entreprises conservèrent une liberté relative dans le choix du sexe du travailleur. Dans le cas de la GECO et des autres projets de l'AWSC, deux facteurs, à l'exception de la disponibilité, déterminèrent la décision de se tourner vers une main-d'œuvre féminine : les avantages économiques et le type de travail à accomplir.

À l'image du contexte industriel précédant la guerre, les femmes obtenaient une rémunération moindre. Le gouvernement, qui décidait des salaires par le biais de ses programmes de lutte contre l'inflation, contribua à accentuer cette pratique par l'établissement d'échelles salariales déterminées selon le sexe du travailleur. À l'été 1941, le salaire horaire minimum fixé par le Regional War Labour Board dans les industries torontoises se situait à 0,25 \$ pour les ouvrières et à 0,35 \$ pour les ouvriers. En moyenne, le taux horaire tournait plutôt autour de 0,33 \$ pour les femmes et de 0,40 \$ pour les hommes. À l'usine de la GECO, les salaires variaient selon les compétences, la présence au travail, la performance et autres caractéristiques permettant aux travailleurs de se démarquer. Par exemple en 1941, les apprentis, c'est-à-dire les nouveaux employés en formation, touchaient une rémunération horaire de 0,33 \$, peu importe le sexe du salarié. Les travailleurs réguliers de sexe masculin recevaient entre 0,45 \$ et 0,50 \$ alors que le salaire des femmes se situait entre 0,35 \$ et 0,40 \$⁶³. Dans cette optique, les économies pour une population ouvrière d'environ 3 000 femmes pouvaient être considérables.

Dans certains cas, les intérêts économiques incitèrent une division du travail à l'intérieur de l'usine en évitant d'utiliser les deux sexes pour effectuer une même tâche. Les rapports de Cherrier viennent confirmer cette pratique :

61. Pierson, "They're Still Women After All", 215, 218.

62. Joan Sangster, *Earning Respect: The Lives of Working Women in Small-Town Ontario, 1920-1960* (Toronto 1995), 81-82.

63. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Wage Rate Schedules*, 1.

« Care was always taken not to use men and women on similar work, as this might have brought up the issue of « equal work, equal pay », with consequent friction and misunderstanding⁶⁴. » Cette politique témoigne de la continuité du rôle de la femme à titre de salarié secondaire conformément à l'argumentation de Sangster. Il n'existe toutefois pas de trace d'une telle pratique à la GECO. Puisque l'usine de Cherrier employait beaucoup d'hommes, principalement à cause de sa production d'obus très lourds, cette division du travail devenait primordiale pour éviter certaines frictions internes. La GECO n'avait pas ce problème, car elle produisait des détonateurs et remplissait des projectiles de petits calibres. C'est dans cette dernière tâche que les femmes étaient surtout présentes, constituant entre 85 et 95 p. 100 de la main-d'œuvre, tandis qu'elles étaient pratiquement absentes de certaines fonctions comme les services de sécurité⁶⁵. La situation fut semblable dans les autres usines de l'AWSC. Par exemple, à Cherrier, le département responsable de la confection de bombes de gros calibres employa en moyenne 80 p. 100 d'hommes alors que la division qui remplissait les détonateurs et la *Component Shop* se composaient respectivement de 76 p. 100 et de 93 p. 100 de femmes⁶⁶.

Outre l'aspect physique, l'éducation déterminait la nature des tâches des ouvrières. Certaines détenaient une formation universitaire qui leur permettait de diriger des chaînes de montage, mais aucune d'entre elles ne pouvait être considérée comme une travailleuse qualifiée d'autant plus qu'aucune d'entre elles n'avait d'expérience du travail industriel dans le domaine métallurgique⁶⁷. La GECO, tout comme les autres usines de l'AWSC, ne montra pas d'intérêt à développer leurs compétences dans le but de leur apprendre un métier. Étant donné la grande mobilité des ouvrières et leur double rôle de ménagère, facteurs qui incitaient plusieurs d'entre elles à retourner au foyer, les gestionnaires préféraient offrir les formations spécialisées aux hommes. Pour cette raison, les femmes servaient principalement de main-d'œuvre non qualifiée facilement remplaçable.

Pour déterminer les compétences des candidates, l'administration de la GECO mit sur pied la Women's Employment Division le 4 mai 1941. Les gestionnaires classaient les demandes d'emploi selon le niveau d'éducation, l'état de santé, le degré d'agilité, de responsabilités domestiques et de patriotisme des aspirantes. Le groupe A rassemblait les femmes qui avaient au moins terminé leur secondaire, possédaient une expérience dans le domaine industriel, une belle personnalité, des aptitudes de meneuse, de l'agilité et surtout, très peu de responsabilités domestiques. De plus, elles devaient aussi être âgées entre 22 et 35 ans pour espérer être appelées à devenir superviseuses ou pour obtenir un

64. CAGM/MCG, DIL-Cherrier, 55B 1 12, *Plant Histories 1939–1945*, section 1, production, 14.

65. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 4.

66. CAGM/MCG, DIL-Cherrier, 55B 1 12, *Plant Histories 1939–1945*, section 1, production, 14.

67. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3–4.

poste comportant de plus grandes responsabilités. Le groupe B se divisait en deux sous-groupes. D'abord, il y avait les *Bench Leaders*, qui avaient fréquenté l'école secondaire ou obtenu une formation technique, en plus d'avoir une quelconque expérience de travail. Le deuxième sous-groupe rassemblait les *Good Average Operators* qui devaient avoir fréquenté l'école en plus d'avoir déjà travaillé hors de la maison. Finalement, les *Fair Operators*, la catégorie C qui rassemblait les femmes plus âgées possédant peu d'expérience et d'éducation. Le dernier groupe (D) se composait des postulantes qui n'avaient pas de chance pour le moment d'obtenir un emploi dans l'usine à cause de leurs compétences limitées. Ce groupe aurait pu fournir une certaine quantité de travailleuses qui auraient pu effectuer des tâches très restreintes, mais les dirigeants de la GECO ne firent jamais appel à leur service⁶⁸. Cette hiérarchisation montre une volonté de s'approprier les ouvrières les plus qualifiées et de les fidéliser à l'usine grâce à des salaires déterminés par leur scolarité et leurs expériences antérieures.

Le statut social et les responsabilités familiales devinrent d'importants critères, puisque les travailleuses avec des enfants avaient tendance à s'absenter plus souvent ou à chercher seulement un travail temporaire. Elles étaient plusieurs dans cette situation. Selon les statistiques disponibles au sujet des 7 000 femmes qui travaillèrent à l'usine entre le début du projet et novembre 1943, la moyenne d'âge se situait environ à 35 ans, deux tiers d'entre elles étaient mariées et 58 p. 100 avaient des enfants. Le ratio d'enfants de moins de 16 ans pour 100 femmes employées à temps plein était de 79,3 et augmentait à 132,37 en incluant les salariées à temps partiel⁶⁹. C'est donc un grand nombre d'ouvrières ayant des responsabilités familiales qui œuvraient au sein de la GECO.

D'un point de vue social, l'emploi de mères engendrait une certaine appréhension. La crainte d'une transformation du rôle traditionnel de la femme encourageait une propagande gouvernementale centrée sur les traditions et sur les caractéristiques féminines des tâches dans l'industrie de guerre⁷⁰. Pour la GECO, les soucis de production prédominaient sur ces questions de moralité. La qualité des aspirantes et la disponibilité revêtaient davantage d'importance aux yeux de ses administrateurs. Cependant, cette féminisation du travail industriel devint un outil publicitaire intéressant en se jumelant à la propagande gouvernementale sous sa forme la plus stéréotypée. Par exemple, lorsque le Service sélectif national donna la permission à l'entreprise de recruter elle-même ses employés en 1944, les articles de journaux qui accompagnèrent l'effort de recrutement s'efforçaient de créer un parallèle entre la manufacture et l'environnement familial des ménagères. Les publicités de la GECO dans le *Toronto Star* insistaient d'ailleurs sur les ressemblances entre les

68. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 2.

69. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3.

70. Keshen, *Saints, Sinners, and Soldiers*, 151–152.

caractéristiques non traditionnelles du travail dans les usines de munitions et les tâches domestiques :

« It's so clean that employees change their shoes on entering the factory for fear they will contaminate it and a girl who gets a speck of dust on her lily white uniform is a disgrace for a week. [...] Of course it should be clean, for about half of the 5,000 employees are housewives who have spent the better part of their lives keeping home spic and span, but even the most fastidious housewife doesn't wash the floors every three hours, as is done in some of the GECO shops⁷¹. »

En réalité, la propreté de l'usine de la GECO ne visait aucunement à adapter le milieu de travail aux femmes. Il s'agissait plutôt d'une condition sine qua non à la manipulation de produits chimiques. Les risques d'explosion obligeaient la neutralisation de toutes composantes nuisibles telles que la poussière et les divers métaux. Dans ce cas, les administrateurs récupérèrent simplement une règle de sécurité pour la transformer en stratégie de recrutement.

Dans d'autres complexes moins salubres, les lieux de travail durent tout de même être adaptés, c'est pourquoi on y aménagea des vestiaires propres, des endroits de repos convenables et des cafétérias. Ces avantages visaient à inciter les travailleurs, hommes et femmes, à continuer à travailler dans les usines. Puisque les salaires ne pouvaient être augmentés à titre de mesure incitative, les entreprises durent faire preuve d'ingéniosité pour conserver leur main-d'œuvre, notamment en rendant le milieu de travail plus agréable.

Le climat de travail à l'usine de la GECO

EN L'ABSENCE DES OUTILS traditionnels de l'économie de marché pour maintenir la stabilité à l'intérieur de l'usine, la GECO se tourna vers des méthodes se rapportant au *welfare capitalism*⁷². Les difficultés de recrutement incitèrent l'entreprise à tenter d'imposer un certain paternalisme en offrant différents services dont elle se servait par la même occasion pour lutter contre le syndicalisme. Dans un premier temps, la GECO et la DIL se montrèrent méfiantes envers les tentatives de syndicalisation. Les actions gouvernementales servant à éviter les interruptions de travail obligèrent toutefois ces deux entreprises privées à accepter certains compromis. D'abord, en 1940, le gouvernement fédéral émit une déclaration affirmant que les travailleurs devaient être libres de s'organiser en syndicats, en plus d'avoir la possibilité de nommer des représentants pour négocier une convention collective. En échange, ils devaient s'abstenir d'utiliser des moyens de pression qui pouvaient nuire à la production. Il s'agissait toutefois d'une déclaration de principe qui reposait sur la bonne volonté des employeurs et des syndicats. La seule obligation demeurait la conciliation en cas d'échec des négociations suivant les règles déjà

71. *Toronto Star*, 30 juin 1944.

72. Il n'existe pas de traduction adéquate du terme *welfare capitalism*, c'est-à-dire l'offre de services dans une usine par l'employeur.

établies par l'Industrial Disputes Investigation Act de 1907 qui s'étendaient aux usines de guerre. De plus, une clause du décret en conseil spécifiait que les travailleurs ne pouvaient avoir recours à la grève, aux lockouts ou à d'autres moyens de pression dans le but de ralentir la production⁷³.

Ces mesures ne satisfaisaient pas les syndicats, puisque la reconnaissance officielle à l'intérieur d'un établissement dépendait de la volonté de l'employeur. Les grèves et le militantisme syndical des années 1942 et 1943 forcèrent les gouvernements à accorder davantage de privilèges aux syndicats. La province de l'Ontario fut la première à agir en sanctionnant, le 14 avril 1943, le Collective Bargain Act. Cette loi établissait un tribunal du travail où les syndicats pouvaient obtenir une reconnaissance en tant que représentants des travailleurs et ainsi forcer les employeurs à négocier une convention collective. En février de l'année suivante, la province de l'Ontario abandonna cette loi à la suite de l'adoption par le gouvernement fédéral du Wartime Labour Relations Order qui accordait sensiblement les mêmes privilèges⁷⁴.

Ces transformations des règles de négociations syndicales influencèrent les relations de travail ainsi que l'attitude des gestionnaires privés. Dans les quatre usines du programme de remplissage de munitions de l'AWSC, seuls ceux de l'usine Bouchard avaient accepté de négocier avec un syndicat externe, avant 1943, après qu'une grève mineure eut perturbé la production de deux chaînes de montage. L'entreprise refusa toutefois l'utilisation des salles de l'usine pour la tenue de réunions syndicales⁷⁵. Les administrateurs de Pickering se montrèrent tout aussi craintifs. Le groupe United Electrical, Radio and Machine Workers of America entreprit de courtiser les travailleurs vers la fin de 1941, soit peu de temps après le lancement de ses activités. Toutefois, ce n'est qu'à la suite de l'adoption du tribunal du travail en 1943 que les négociations commencèrent et qu'une première convention collective fut signée⁷⁶.

À l'usine de la GECO, les administrateurs tentèrent également d'empêcher l'intrusion des syndicats internationaux. Ils demandèrent aux travailleurs de mettre sur pied un comité qui devint par la suite l'organe officiel de négociation. À la fin de 1941, la Munitions Workers' Association fut établie dans ce but, en plus d'avoir pour mission d'assurer un dialogue avec les ouvriers. Des rencontres se déroulaient sur une base régulière pour discuter des conditions de travail. Les gestionnaires collaborèrent à cette action, puisqu'elle permettait d'éviter d'avoir à négocier avec les syndicats externes.

73. H. D. Woods, *Labour Policy in Canada* (Toronto 1973), 70-72.

74. John A. Willes, *The Ontario Labour Court: 1943-1944* (Kingston, 1979), 21-28; Peter S. McInnis, *Harnessing Labour Confrontation: Shaping the Postwar Settlement in Canada, 1943-1950* (Toronto, 2002), 40-41; Woods, *Labour Policy in Canada*, 72-74, 84-92.

75. CAGM/MCG, DIL-Bouchard, 55B 1 1, *Personnel Services*, section 3, 18.

76. BAC, United Electrical, Radio and Machine Workers of Canada fonds (UE), MG28-I190, vol. 18, dossier 27, *Defence Industries Limited, Ajax, Negotiations*, Lettre de George Harris à Chas Smyth, 22 mai 1944; CAGM/MCG, DIL-Pickering, 55B 1 3, section 4, 29-33.

Les revendications sociales de ces derniers, telles que l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, risquaient de déranger la planification de guerre en plus de déstabiliser la production⁷⁷. Les gestionnaires, quant à eux, misaient sur cette collaboration pour parer à l'instabilité syndicale et pour éviter les interruptions de travail. De plus, il n'y eut aucune grève à la GECO ni le moindre ralentissement de la production. La méthode s'avéra d'autant plus fructueuse, puisque les travailleurs membres de la Munitions Workers' Association, pour conserver leur pouvoir à l'intérieur de l'usine, appuyèrent l'entreprise dans ses efforts pour lutter contre les syndicalistes. Dans le bulletin Congrès canadien du travail, on mentionnait d'ailleurs en 1943 que :

« In a desperate attempt to stop the growth of the union at G. E. a lot of anti-union propaganda is being indulged in. Most of it comes from people closely associated with the company union (M. W. A.) and follows the usual line adopted by similar people in other plants where trade unionism gets under way⁷⁸. »

Les actions antisyndicales de la GECO ne concernaient pas seulement l'implication dans un syndicat d'usine. Selon Stanley Carter, l'agent de liaison de la Chemical Workers, un syndicat affilié au Congrès canadien du travail et qui tentait de s'implanter à la GECO, l'entreprise congédia certains employés à cause de leur militantisme en faveur d'associations externes⁷⁹. D'ailleurs, tous les syndicats qui entreprirent des démarches pour représenter les ouvriers de l'usine subirent des échecs⁸⁰.

Bien que la DIL et la GECO ne fussent pas ouvertement antisyndicales, elles affirmaient vouloir miser sur la collaboration entre les travailleurs et l'administration pour améliorer l'effort de guerre. Ces entreprises justifiaient leur dédain des syndicats en accusant ces derniers de véhiculer un esprit de confrontation. Elles écrivirent d'ailleurs dans leur rapport, pour justifier leurs actions antisyndicales, que les travailleurs montraient peu d'intérêt envers les syndicats internationaux⁸¹. La réalité était un peu plus complexe. D'abord, les conditions ne furent pas propices à la syndicalisation à l'usine de la GECO, surtout avant 1943. Les travailleuses avaient peu ou pas d'expérience du travail industriel, ce qui nécessitait une certaine période d'adaptation à la réalité ouvrière. L'éducation des travailleurs s'avérait difficile étant donné le contrôle total des infrastructures et des services par l'entreprise. Les gestionnaires

77. Il existe peu de détails concernant ce syndicat ou concernant les luttes internes qui ont pu se produire durant la guerre.

78. BAC, Canadian Congress of Labour (CCL), MG28 I103, vol. 93, *Canadian Congress of Labour Bulletin*, vol. 1, n°3, 12 février 1943.

79. BAC, CCL, MG28 I103, vol. 93, télégramme de Stanley Carter à Pat Conroy, 6 avril 1943.

80. C'est le cas aussi du groupe United Electrical, Radio and Machine Workers of America qui entreprit des démarches, sans succès, afin de représenter les travailleurs de l'usine.

81. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, Labour and Industrial Relations, 1; CAGM/MCG, DIL-Bouchard, Personnel Services, section 3, 17.

cherchaient également à détourner les employés des idées syndicales en offrant des divertissements⁸². Le gouvernement fédéral appuyait ces actions. Le Service sélectif national avait d'ailleurs la responsabilité de négocier avec les autorités municipales la mise sur pied de lieux qui serviraient à la pratique de divers sports ou à l'organisation d'activités sociales⁸³. De plus, l'encadrement strict du recrutement par la GECO, dès la mise en service de l'usine, permit à l'entreprise de filtrer certains des candidats qui pourraient s'avérer trop dérangeants. Aussi, puisque le gouvernement fédéral déterminait les salaires, beaucoup de travailleurs changeaient d'emploi pour améliorer leurs conditions de travail au lieu de négocier avec l'employeur.

Le contexte général de la guerre compliquait également la tâche des syndicalistes. La réglementation de tous les secteurs d'activité par le gouvernement fédéral créait un encadrement particulier du milieu de travail. À l'intérieur des usines étudiées, les entreprises privées devenaient le prolongement de ce paternalisme de l'État, même si parfois les actions pouvaient sembler diverger du discours officiel gouvernemental. Les syndicats obtinrent de nouveaux privilèges de la part du gouvernement, mais l'objectif principal demeurait la continuité de la production de guerre à tout prix⁸⁴. Les actions antisyndicales des entreprises privées et les mesures pour tenter de fidéliser les ouvriers s'inséraient dans cette politique non officielle ainsi que dans une stratégie élargie dans le but de stabiliser les ressources humaines. Les actions relatives à la fidélisation visaient, non seulement à lutter contre les syndicats, mais aussi à diminuer l'absentéisme et les mouvements de personnel qui déstabilisaient la production en plus d'imposer un fardeau administratif par l'obligation constante de recruter de nouveaux employés. Entre janvier 1943 et février 1944, 10 à 14 p.100 des travailleurs de la GECO ne se présentaient pas quotidiennement au travail. Près de la moitié de ces absences n'étaient pas justifiées, c'est-à-dire que celles-ci n'étaient pas dues à des raisons médicales⁸⁵.

La GECO avait peu d'outils pour lutter contre l'absentéisme et les départs. Son pouvoir se limitait à exercer une certaine pression sur les travailleurs. Une équipe s'occupant des statistiques comptabilisait les absences injustifiées et tenait une fiche pour chaque employé⁸⁶. Ceux ou celles qui ne se présentaient pas au travail recevaient un appel de la direction qui souhaitait en connaître

82. BAC, UE, MG28-II90, vol. 18, dossier 27, *Defence Industries Limited, Ajax, Negotiations*, Lettre d'Alex Welch à C. Jackson, 24 septembre 1943.

83. BAC, MT, RG27-N-1, vol. 2270, *Privy Council Orders Dealing with "Welfare" Matters in Wartime Housing, etc.*, 1943-4. P. C. 470, 8 juin 1943.

84. Jeremy Webber, « The Malaise of Compulsory Conciliation: Strike Prevention during World War II », dans Bryan D. Palmer, *Essays in Canadian Working-Class History: The Character of Class Struggle* (Toronto, 1986), 157-159.

85. BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO - Project 24, Section B, *Plant Administration and Organization*, 9.

86. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 2, *Plant Procedure, Absenteeism*.

les raisons. En cas de maladie, il était possible de bénéficier de la visite d'une infirmière à domicile. Si une personne s'absentait pour plus de trois jours, elle devait rencontrer un membre de l'administration à son retour⁸⁷.

Ces actions, exigées d'ailleurs par le Service sélectif national pour s'enquérir de la condition de la production au pays, n'offraient aucune solution concrète pour réduire le nombre d'absences. Selon les rapports de la GECO, l'absentéisme élevé et les départs précipités résultaient de l'embauche massive de femmes ayant des responsabilités familiales⁸⁸. Les travaux de Jeff Keshen qui s'intéressa à la question du patriotisme dans un ouvrage concernant la société canadienne durant la Deuxième Guerre mondiale révèlent plutôt des raisons financières. Un sondage effectué en mars 1943 au sujet des motivations pour la participation à l'effort industriel montre que 9 p. 100 des ouvrières œuvraient dans les usines de guerre de Toronto pour des raisons patriotiques, 32 p. 100 pour des motifs personnels, soit pour chasser l'ennui et la solitude, et finalement 59 p. 100 pour des considérations financières. Selon le Service sélectif national, deux tiers des femmes mariées ayant des enfants travaillaient dans l'industrie militaire pour obtenir un revenu supplémentaire⁸⁹. Keshen détermina également que la charge fiscale imposée par le gouvernement poussait souvent les travailleurs à limiter leur période de travail pour éviter une imposition élevée. C'est que, semble-t-il, beaucoup d'entre eux ne distinguaient pas les prélèvements non remboursables de l'épargne forcée. En juin 1944, le gouvernement canadien retira ces épargnes pour tenter de réduire l'absentéisme dans les usines de guerre. Le manque de statistiques concernant les absences à la GECO pour cette période empêche de déterminer l'impact de cette action gouvernementale. Il est plus que probable que les taux d'imposition jouèrent un certain rôle dans l'absentéisme, mais ce facteur demeure incalculable⁹⁰.

Tout comme pour les impôts, le gouvernement fixait les salaires des travailleurs. Les entreprises conservèrent ce privilège jusqu'en novembre 1941. Par la suite, les modifications devaient être approuvées par le Conseil régional du travail en temps de guerre. L'objectif du gouvernement visait la stabilisation des salaires et des coûts des projets militaires. Il souhaitait aussi éviter la surenchère pour l'obtention de la main-d'œuvre qui se raréfiait⁹¹. La GECO obtint la permission en mars 1942 de réviser ses taux horaires afin d'égaliser les manufactures de Toronto qui offraient une rémunération supérieure. Cette mesure permit d'empêcher un trop grand nombre de départs vers les usines aéronautiques plus lucratives. Les échelles salariales de la GECO fixées par le

87. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Personnel Department*, 1.

88. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 4.

89. Keshen, *Saints, Sinners, and Soldiers*, 157.

90. Keshen, *Saints, Sinners, and Soldiers*, 157.

91. Canada, Accident Prevention and Compensation Branch, *Wartime Work of the Department of Labour* (Ottawa 1943), 12.

Conseil régional du travail en temps de guerre se complexifièrent pendant le conflit pour s'ajuster aux différents emplois industriels. L'entreprise n'avait cependant aucun pouvoir pour les modifier⁹².

Le retrait de ces libertés économiques n'offrait pas une situation idéale à la lutte contre l'absentéisme à la GECO. L'absence du contrôle des salaires et les rares opportunités d'avancement n'encourageaient pas les employés à conserver leur poste, surtout à la suite de l'augmentation de l'imposition fiscale sur le revenu. De plus, la demande élevée en travailleurs permettait de trouver facilement un emploi au même taux horaire lorsque la personne désirerait réintégrer le marché du travail. La possibilité de revenir à la GECO, de même que le manque de congés, incita plusieurs d'entre eux à prendre des vacances prolongées non autorisées. Outre les fêtes religieuses telles que Noël et Pâques, seuls les problèmes de santé pouvaient justifier une absence. Ainsi, ceux et celles qui désiraient des vacances pour passer du temps avec leur famille n'hésitaient pas à quitter leur travail temporairement sans s'inquiéter du fait de ne pas avoir d'excuses valables, car ils savaient qu'il y aurait toujours des emplois disponibles en situation de pénurie. La GECO avait conscience de l'importance d'allouer des jours de congé à ses travailleurs, mais l'entreprise n'avait aucun pouvoir d'intervention. Après plus d'un an de pression de la part de Robert Hamilton et du syndicat de la GECO, un accord fut passé entre l'AWSC, la GECO et le Conseil national du travail en temps de guerre pour offrir des vacances payées aux ouvriers à l'été 1943. Il fallut toutefois la menace du Chemical Workers of Canada, syndicat externe qui se proposait de militer en faveur de ce privilège, avant que l'AWSC accepte d'accorder cette autorisation⁹³. Cette mesure permit de diminuer les absences non justifiées d'environ les deux tiers à la fin de 1943. Pour obtenir des vacances, les employés devaient avoir complété 300 quarts de travail durant l'année, ce qui les incitait à se présenter à l'usine plus régulièrement⁹⁴.

Avec l'autorisation du Service sélectif national, la GECO recruta des employés à temps partiel pour des postes temporaires afin de remplacer les ouvriers en vacances. Entre juillet et décembre 1943, 901 travailleuses et un seul homme furent embauchés à ce titre⁹⁵. La publicité de recrutement visait surtout les femmes mariées, dont les responsabilités familiales les empêchaient d'occuper un poste à temps plein⁹⁶. Cette procédure d'embauche temporaire permit aussi à la GECO de contourner les restrictions du Service sélectif national, puisque les rapports officiels affirment qu'un bon nombre de ces travailleurs acceptèrent

92. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Wage Rate Schedules*, 2.

93. BAC, CCL, MG28 I103, vol. 93, *Canadian Congress of Labour Bulletin*, vol. 1, no. 3, 12 février 1943.

94. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Vacations With Pay*, 1–3.

95. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3.

96. *Toronto Star*, 14 août 1943.

un emploi à temps plein dès la fin de l'été⁹⁷. Il s'agissait d'une mince solution de rechange aux limites imposées par le gouvernement.

En général, le secteur privé ne bénéficiait pas d'outils efficaces pour lutter contre l'absentéisme, les départs précipités et le militantisme syndical, puisque le gouvernement fédéral déterminait les règles du jeu. Cette situation incita plusieurs entreprises, y compris la GECO, à se tourner vers les méthodes du *welfare capitalism* qui avait été popularisées aux États-Unis durant les années 1920 et à s'intéresser de près au bien-être de leurs employés⁹⁸. Dès la construction de l'usine, les administrateurs avaient pensé offrir certains avantages sociaux aux employés telle une cafétéria à bas prix et des services médicaux gratuits. D'autres mesures visaient aussi le développement d'une vie sociale en dehors de la production. La GECO espérait unir son personnel par des activités récréatives afin de créer une atmosphère de travail idéale. La plupart des 6 000 employés avaient été catapultés dans leur nouvelle fonction sans connaître leurs collègues. La vie sociale organisée par l'usine servait à la fois d'intégration, de prévention des départs et de fidélisation envers l'entreprise. Le gouvernement approuva fortement ces actions, car les activités revêtaient souvent une saveur patriotique.

Les employés pouvaient participer à différents services offerts hors de la production industrielle. Supervisés par l'administration, des comités s'employaient à favoriser les relations entre l'employeur et les travailleurs. Les possibilités étaient nombreuses : service de statistiques, comité médical, sécurité au travail, jardins de la victoire, et plusieurs autres⁹⁹. Les gestionnaires firent d'une pierre deux coups. En élargissant les avantages offerts, ils purent s'en servir comme moyen d'intervention pour éviter les conflits¹⁰⁰. L'entreprise incitait aussi les employés à participer à l'amélioration des lieux de travail. Dans une usine comme celle de Scarborough, les ingénieurs et l'administration avaient beaucoup à apprendre des travailleurs. Comme les chaînes de production avaient été construites rapidement, des mises au point étaient nécessaires pour améliorer constamment leur efficacité et ainsi entraîner certaines économies de main-d'œuvre. Pour cette raison, le ministère des Munitions et des Approvisionnements lança un programme afin d'augmenter la participation des ouvriers dans l'effort de guerre : la *Suggestion Plan*. Ce programme prévoyait récompenser, sous forme de bonds de la victoire, les suggestions permettant une économie de temps et d'argent dans les différents processus de fabrication¹⁰¹. Il était ainsi possible pour un travailleur individuel,

97. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 3.

98. Stuart D. Brandes, *American Welfare Capitalism, 1880–1940* (Chicago 1976), 33–35, 82–83.

99. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Statistical Department*, 1.

100. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Suggestion Committee*, 1.

101. Canada, Department of Munitions and Supply, *Model Employee Suggestion Plan* (Ottawa

ou pour un groupe, de recevoir l'équivalent du montant économisé par la compagnie durant deux mois, jusqu'à concurrence de 750 \$. Le programme accordait également des récompenses pour tous les plans permettant d'améliorer la sécurité du milieu de travail¹⁰². En août 1942, le comité de suggestions fut mis sur pied à la GECO suivant la politique du ministère des Munitions et des Approvisionnements. Durant la première année, période plus propice à l'amélioration de l'usine étant donné sa construction récente, 584 idées furent proposées. De ce nombre, 228 reçurent des récompenses en bons de la victoire pour un total de 3 486 \$¹⁰³. Les suggestions permirent, à la fin de 1942, de revoir les méthodes de fabrication, ce qui mena à réduire de 136 le nombre de travailleurs nécessaire au bon fonctionnement des chaînes de montage¹⁰⁴.

Un autre de ces comités publiait un journal bimensuel pour le personnel de l'usine. Le GECO *Fusilier* servait principalement à promouvoir les activités sociales. Il parut pour la première fois en mars 1942, soit un an avant que l'AWSC accorde un financement pour les publications patriotiques¹⁰⁵. Le vice-président de l'usine, P. D. P. Hamilton, supervisait la parution qui devait aussi être approuvée par le programme gouvernemental de censure. Les articles abordaient des sujets primordiaux pour la production et misaient sur des thèmes tels que l'importance de se présenter au travail pour l'effort de guerre ou encore le rôle déterminant des travailleurs dans la lutte pour la sauvegarde de la démocratie. Pour faire le lien entre le travail des ouvriers et celui des soldats, des résumés de batailles canadiennes paraissaient aussi dans le journal. Certains textes adoptaient un ton plus léger en publicisant l'animation sociale de l'usine.

D'autres activités revêtaient un caractère moins patriotique et visaient seulement à conserver de bonnes relations de travail. Les sports occupaient une place de choix dans les interventions de l'entreprise. Les quatre terrains de baseball permettaient aux employés de la GECO de former une ligue de 32 équipes. Une patinoire accueillait six équipes de hockey. À ces sports s'ajoutaient les quilles, le golf, le tennis, le patin à glace et le softball. Parmi les activités sociales non sportives, les comités organisaient, entre autres, des soirées familiales pour l'Halloween ou les fêtes de Noël, des concours de beauté ou encore des jardins de la victoire¹⁰⁶. Le résultat de ces actions

1943), 5.

102. Canada, Department of Munitions and Supply, *Model Employee Suggestion Plan* (Ottawa 1943), 7–8.

103. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Suggestion Committee*, 1.

104. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Department Contributing to Production*, 1–2.

105. BAC, AWSC, RG-61-1, chap. 1, 133–134.

106. Ces activités sont détaillées dans le journal de l'usine. CAGM/MCG, GECO *Fusilier*, 58C 2 5.6, 1942–1945; BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO – Project 24, section 10, 3.

en tant que méthodes pour lutter contre l'absentéisme et pour éloigner les employés du syndicalisme est difficilement calculable. Cependant, il est évident que l'ambiance de travail ne pouvait que profiter de ces activités gratuites auxquelles participaient un bon nombre de travailleurs, autant les hommes que les femmes. Le gouvernement quant à lui approuvait ces actions, puisqu'elles permettaient de stabiliser l'effort de guerre et de lutter contre les interruptions de travail.

Conclusion

MALGRÉ LES ACTIONS ENTREPRISES par la GECO et le gouvernement pour contrer la pénurie de main-d'œuvre, le manque de travailleurs demeura une contrainte à partir de 1942 jusqu'à la fin des opérations. La production continua tout de même sans trop de retard jusqu'à la fin complète des activités en août 1945¹⁰⁷. Par la suite, la plupart des femmes retournèrent au foyer tandis que les hommes durent chercher un emploi ailleurs. Les autorités gouvernementales décontaminèrent le site et le transformèrent en lieu d'habitation pour parer la pénurie de logements qui sévissait à Toronto. En 1948, le fédéral expropria les locataires pour reconvertir les lieux en parc industriel¹⁰⁸.

La fermeture de l'usine marqua la fin du partenariat entre la GECO et le gouvernement fédéral. L'expérience dans son ensemble s'avéra un succès. Les problèmes de recrutement et la pénurie de main-d'œuvre, même s'ils freinèrent la production, n'empêchèrent pas la livraison des commandes¹⁰⁹. La coopération entre le gouvernement fédéral et les entreprises privées, fondée sur un partage des responsabilités, permit d'éviter une restriction importante des libertés individuelles tout en assurant une stabilité de la fabrication d'articles militaires nécessaires à l'effort de guerre. Cette collaboration fut essentielle dès le départ pour assurer le lancement des usines, notamment en ce qui a trait à la main-d'œuvre spécialisée. Le gouvernement s'occupa de cette façon de fournir les outils pour faciliter le travail des administrateurs privés. Par la suite, les politiques du gouvernement et de l'entreprise visaient principalement à stabiliser la production, que ce soit en choisissant une main-d'œuvre féminine, en assurant une répartition nationale des ressources humaines ou encore en luttant contre le syndicalisme. Même si le gouvernement dut intervenir pour maintenir une coordination nationale, les entreprises privées conservèrent un rôle important dans la stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines. Ces dernières se devaient de pouvoir fonctionner selon certains besoins inhérents à leur situation productive, géographique ou administrative. D'ailleurs, le gouvernement laissa aux entreprises le soin de déterminer les

107. CAGM/MCG, GECO, 55B 1 4, vol. 4, *Labour and Industrial Relations, Employment*, 5.

108. Richard Schofield et al., *Scarborough Then and Now* (Scarborough 1996), 54.

109. BAC, AWSC, RG-61-2, vol. 5, GECO – Project 24, Project 24 – Scarboro, *Chronology of Operations*, 17.

règles de négociation des conventions collectives dans leurs propres usines, même si parfois les décisions des dirigeants allaient à l'encontre de l'esprit de conciliation que tentait d'établir le gouvernement fédéral. Cette approche permettait d'analyser cas par cas les situations qui risquaient de devenir problématiques.

Cette différence entre les politiques officielles et celles des entreprises privées composait un élément important de la stratégie nationale de gestion des ressources humaines. Elle permettait l'adaptation de celles-ci à la réalité complexe du marché de l'emploi et aux divers besoins de la production de guerre. L'approche décentralisée fut d'ailleurs conservée après la mise sur pied du Service sélectif national. Ce mal devenait nécessaire pour assurer une coordination nationale de l'effort industriel et une utilisation maximale des ressources disponibles. En limitant l'accès des entreprises aux sources traditionnelles de main-d'œuvre, le gouvernement évitait les dépenses excessives entraînées par l'emploi d'un nombre surélevé d'ouvriers dans les usines financées par les fonds publics. De plus, cette méthode assurait la répartition des travailleurs et obligeait une amélioration de l'efficacité des complexes militaro-industriels, ce qui voulait dire produire davantage avec moins de ressources humaines. C'est d'ailleurs pour cette raison que le gouvernement décida de confier sa production au secteur privé plutôt que de lancer des projets nationaux sous sa propre direction. L'expertise administrative des entreprises à titre de gestionnaires des ressources humaines permettait l'implantation d'une politique efficace au sein des usines. Cette approche assurait le maintien des bases capitalistes du pays et mettait à profit les acteurs habituels de son économie. Le retour à la vie civile à la fin du conflit s'en trouva facilité.

Cette recherche a été rendue possible grâce à plusieurs personnes. Je tiens à remercier Serge Durflinger pour ses judicieux conseils et ses encouragements tout au long de cette recherche ainsi que Peter Bischoff et Josianne Paul, pour leur aide et leurs suggestions lors de la lecture du texte. J'aimerais aussi remercier le personnel du Centre de recherche sur l'histoire militaire du Musée canadien de la guerre, en particulier Carol Reid, pour m'avoir facilité l'accès aux archives.