

Relations industrielles Industrial Relations



Les transformations technologiques et le rôle de la Recherche en relations industrielles

Implications of Technological Change for the Role of Research in Industrial Relations

Félix Quinet

Volume 19, numéro 3, juillet 1964

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1021272ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1021272ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Quinet, F. (1964). Les transformations technologiques et le rôle de la Recherche en relations industrielles / Implications of Technological Change for the Role of Research in Industrial Relations. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 19(3), 325–343. <https://doi.org/10.7202/1021272ar>

Résumé de l'article

L'auteur analyse la portée des transformations technologiques sur les techniques de négociations collectives et de relations industrielles de même que sur le contenu des conventions collectives. A ce sujet, il décrit quelques règlements patronaux-ouvriers d'importance. Puis il traite de l'évolution de la politique gouvernementale en ce qu'elle affecte les relations industrielles, décrivant en particulier le nouveau Service consultatif de la main-d'oeuvre, au Ministère fédéral du Travail. Il conclut en parlant des transformations technologiques et notre régime de relations industrielles.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1964

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

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

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

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

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

Les transformations technologiques et le rôle de la Recherche en relations industrielles

Félix Quinet

L'auteur analyse la portée des transformations technologiques sur les techniques de négociations collectives et de relations industrielles de même que sur le contenu des conventions collectives. A ce sujet, il décrit quelques règlements patronaux-ouvriers d'importance. Puis il traite de l'évolution de la politique gouvernementale en ce qu'elle affecte les relations industrielles, décrivant en particulier le nouveau Service consultatif de la main-d'oeuvre, au Ministère fédéral du Travail. Il conclut en parlant des transformations technologiques et notre régime de relations industrielles.

Introduction: caractéristiques importantes de récentes transformations technologiques

Après «l'unité nationale» et le «biculturalisme», les transformations technologiques constituent peut-être le problème le plus fréquemment discuté aujourd'hui. Bien qu'il existe un très grand nombre d'opinions au sujet de ce que le terme «transformation technologique» signifie exactement, il semble y avoir accord sur au moins deux considérations importantes: d'abord, c'est que le genre de transformations technologiques actuelles influencent considérablement les besoins de l'industrie en matière de main-d'oeuvre. En termes plus concrets, l'introduc-

QUINET, FELIX, M.A., Direction de l'économique et des recherches, Ministère du Travail, Ottawa. Chargé de cours en relations industrielles à l'Université d'Ottawa.

* L'auteur tient à signaler qu'au cours de la préparation de cet article, il s'est réré à des travaux que ses collègues G. Saunders et R. M. Charlton, et lui-même, avaient préparés pour l'usage du Ministère du Travail du Canada. Toutefois, les remarques présentées ici sont personnelles et ne reflètent pas nécessairement les vues de ce Ministère.

tion des transformations technologiques dans l'industrie se manifeste généralement par une augmentation considérable du nombre des occupations exigeant des qualifications techniques et professionnelles, et par une augmentation plus lente du nombre des emplois occupés par des travailleurs semi-qualifiés et non-qualifiés.

Les conséquences des transformations technologiques en ce qui concerne les besoins de l'industrie en matière de main-d'oeuvre, et le rythme auquel ces transformations sont introduites, doivent faire l'objet des préoccupations constantes de tous ceux qui consacrent leur vie active aux relations industrielles.

Posons ici une question fondamentale: si les transformations technologiques, rapidement introduites, signifient que de nombreux travailleurs, jeunes ou vieux, bénéficiant de peu ou de beaucoup d'ancienneté, en bonne ou en mauvaise santé, ayant des possibilités riches ou limitées, peuvent rapidement devenir inutiles, comment le patronat et les syndicats peuvent-ils faire en sorte que les effets parfois brutaux des transformations technologiques sur la main-d'oeuvre puissent en quelque sorte être amortis? Posons une seconde question: jusqu'à quel point les transformations technologiques affectent-elles les conventions collectives actuelles?

Portée des transformations technologiques sur les techniques de négociations collectives et de relations industrielles

La première question qui a été posée est une question générale et la réponse devra nécessairement être formulée en termes généraux. Cette question touche aussi bien aux *techniques* utilisées en relations industrielles qu'au *contenu* des conventions collectives en général. Il est évident qu'en cas de transformations technologiques, les techniques utilisées dans les négociations collectives sont appelées à subir des transformations profondes. C'est en effet une chose que de négocier des clauses à court terme à la table de négociations, par exemple des dispositions telles que des augmentations de salaire, des primes plus élevées pour du temps supplémentaire, ou des bonis de vie-chère plus généreux. Mais c'est une toute autre chose pour les syndicats et le patronat que de discuter et de négocier au sujet des effets à long terme que l'introduction de transformations technologiques pourrait avoir dans une compagnie ou une usine donnée.

Au cours des négociations portant sur des clauses à court terme, telles que des augmentations de salaire ou des bonis de vie-chère, les syndicats et le patronat utilisent généralement les statistiques comme des armes qui serviront à défendre des positions arrêtées d'avance; de plus, au cours de ces négociations, on n'aura généralement recours à la recherche que pour combiner ces statistiques de la façon la plus avantageuse possible. En d'autres termes, il n'y a dans ces situations que très peu de recherches orientées vers la solution objective des problèmes. D'autre part, les négociations et les discussions portant sur les problèmes à long terme que l'introduction des transformations technologiques peut créer, ne peuvent évidemment être utilement menées par un usage superficiel de données statistiques. Voici, par exemple, quelques-uns des problèmes fondamentaux auxquels les syndicats et le patronat font face en cas de transformations technologiques: quels seront les genres d'occupations nouvelles que ces transformations créeront? Quelles seront les qualifications requises des travailleurs qui seront appelés à occuper ces nouveaux emplois? Suite à l'introduction de changements technologiques, quels seront ceux des emplois actuels qui tomberont en désuétude? Quelles sortes de programmes d'entraînement ou de réentraînement pourrait-on mettre sur pied afin de préparer les travailleurs d'aujourd'hui aux nouveaux emplois de demain? Enfin, quelle politique devrait-on suivre pour assurer la mobilité des travailleurs dont on n'aurait plus besoin dans une compagnie ou même dans une région donnée? Il est absolument évidemment que de brèves séances de négociations collectives, séances qui sont souvent chargées de tension, ne suffiront pas à apporter à des problèmes aussi importants la solution qu'ils réclament. En d'autres termes, ces problèmes nécessitent de nouvelles techniques de *consultation* patronale-ouvrière, consultation qui serait distincte de la *négociation*. Il est également évident que les questions fondamentales évoquées plus haut nécessitent, pour être résolues, du travail de recherche à long-terme et même une consultation patronale-ouvrière de caractère continue.

Une remarque générale s'impose ici. En effet, il est possible que parce que certains problèmes patronaux-ouvriers actuels nécessitent une consultation patronale-ouvrière plutôt que des négociations dans le sens traditionnel du mot, on soit tenté de penser que la consultation objective entre patron et syndicats doit progressivement remplacer la négociation collective comme moyen de déterminer et de fixer les conditions de travail. Une mise en garde contre une telle généralisation serait peut-être utile ici. En effet, il est évident que dans notre

régime de relations industrielles, régime qui fonctionne dans une économie essentiellement privée, la négociation collective aura toujours un rôle à jouer. Il y aura toujours des problèmes, tels que les augmentations de salaire, les primes versées pour certains genres de travaux, des bonis de toutes sortes, et même des problèmes aussi bouillants que les mauvaises manières de certains contremaîtres ou le mauvais caractère de certains travailleurs qui, en raison de leur nature même, nécessiteront la négociation (*bargaining*) dans le plein sens du mot plutôt qu'une consultation rationnelle. De plus, la négociation collective en elle-même avec tout ce qu'elle sous-entend, c'est-à-dire les pressions, les tensions et les possibilités de conflits, peut dans certains cas être source de beaucoup de réalisme et peut amener des gens à agir, des gens qui, sans elle, ne bougeraient pas. Il semble même tout à fait réaliste de dire que dans certaines situations, le principe même de la consultation ou de la collaboration patronale-ouvrière — et le principe de respect réciproque qu'elle sous-entend — peut-être le résultat d'une négociation tendue et même d'un arrêt de travail.

Au cours du mois de mars de l'année dernière, après une grève de sept mois, la compagnie *Quebec Iron and Titanium* et la Fédération nationale de la Métallurgie (CSN) introduisirent dans leur contrat collectif le principe de la consultation patronale-ouvrière en prévoyant la mise sur pied d'un comité conjoint de relations humaines qui aurait pour tâche d'étudier et de recommander les solutions à apporter à des problèmes résultant des transformations technologiques, c'est-à-dire des problèmes tels que la classification des tâches, la formation technique des travailleurs, formation dont le but serait d'améliorer les qualifications afin de préparer les travailleurs aux changements technologiques à venir. D'après les termes du nouveau contrat, le comité est autorisé à faire appel à des experts qualifiés, afin de recueillir leurs conseils. Cet exemple est simplement cité afin de montrer que dans certaines situations qui se présentent au sein de notre régime de relations industrielles, la consultation patronale-ouvrière et la négociation collective dans le sens traditionnel de l'expression, peuvent se compléter fort utilement. D'une façon plus générale, on peut dire que si la consultation patronale-ouvrière peut être le résultat de négociations tendues, il n'y a aucun doute que la consultation peut aussi, à son tour, en donnant au patronat et aux syndicats l'occasion de se rencontrer fréquemment, avoir une influence positive sur la négociation collective elle-même. Il semble que les syndicats et les représentants du patronat qui ont été en contact fréquent à l'occasion de la discussion de pro-

blèmes techniques, pourraient fort bien négocier un nouveau contrat d'une façon plus rationnelle, ou du moins en meilleure connaissance de cause.

Portée des transformations technologiques sur le contenu des conventions collectives

En ce qui concerne la portée que les transformations technologiques peuvent avoir sur le *contenu* des conventions collectives, citons ici ce que deux éminents analystes des problèmes du travail au Canada ont eu à dire à ce sujet.

«... It does not seem to us too great an over-simplification to assert that one of the key effects of technological change in the immediate future will be to focus the attention of the parties, to a far greater extent than in the recent past, on questions of work practices and job and worker security. We are now entering a third phase of bargaining, in so far as the content of agreement is concerned, and that phase will see the growth in relative importance of the so-called non-wage portions of the agreement: items dealing with pensions, supplementary unemployment benefits, work practices, work rules, training, seniority systems, and the like. These issues will rise as changes in production techniques destroy established job categories, radically modify job descriptions, and create entirely new occupational groups. They are issues that are much more effectively handled on an industry-wide or market-wide basis. »¹

Afin d'illustrer le paragraphe précédent, citons un exemple et c'est celui du rôle des clauses d'ancienneté en cas de changements technologiques. Une des façons d'assurer la mobilité du travailleur dont l'emploi est affecté par les transformations technologiques dans une usine donnée, c'est de lui donner la possibilité de transférer ses droits d'ancienneté dans une autre usine où il peut obtenir ou chercher un nouvel emploi. Il est évident qu'une telle disposition nécessite non seulement l'élargissement de l'unité d'ancienneté mais nécessite aussi l'analyse détaillée des clauses d'ancienneté, telles qu'elles sont appliquées au jour le jour dans l'établissement industriel. Il y a deux méthodes que l'on peut suivre afin d'examiner les clauses d'ancienneté dans les conventions collectives. La première — et c'est celle qui a été récemment suivie au service des conventions collectives du Ministère fédéral du Travail —

(1) H. D. WOODS and SYLVIA OSTRY, *Labour Policy and Labour Economics in Canada*, p. 498.

c'est de soumettre ces clauses d'ancienneté à une analyse statistique rigoureuse, et ensuite de classer ces clauses d'après l'importance donnée au facteur «longueur des états de service» en comparaison avec l'importance donnée à d'autres facteurs, telle que l'aptitude. Par exemple, dans l'étude qui a été récemment publiée par le Ministère fédéral du Travail, étude consacrée aux *Clauses de Conventions Collectives de Grands Etablissements Manufacturiers* (1963),² les clauses d'ancienneté en vigueur à l'occasion de mise-à-pied ont été classées dans les catégories suivantes:

- a) on tient compte de l'ancienneté et d'autres facteurs;
- b) le travailleur le plus ancien est maintenu en emploi à condition que ses connaissances (ou aptitudes), eu égard à l'emploi disponible, soient *égales* (équivalentes, etc.);
- c) le travailleur le plus ancien est maintenu en emploi à condition que ses connaissances (ou aptitudes), eu égard à l'emploi disponible, soient *suffisantes* (normales, moyennes, etc.);
- d) la mise-à-pied est effectuée suivant l'ancienneté exclusivement.

Il est tout à fait certain qu'une telle classification de clauses d'ancienneté fournit des renseignements très précieux et même très stimulants. Ce sont des renseignements sur la base desquels on peut, par exemple, effectuer du travail de recherche en profondeur, et ce sont aussi des renseignements qui seront utiles à la table de négociation pour obtenir une certaine clause d'ancienneté!

Il est permis toutefois de se demander si dans des cas de transformations technologiques, des renseignements statistiques de ce genre-là peuvent réellement satisfaire ceux qui cherchent des réponses adéquates à des questions fondamentales, telles que par exemple: quelle est la portée des clauses d'ancienneté sur l'utilisation de la main-d'oeuvre dans une industrie ou une compagnie donnée? Sur la mobilité des travailleurs dans une certaine région ou dans une certaine industrie? Ou sur la protection des travailleurs âgés dans une certaine compagnie? Il est évident qu'il y a certains aspects fondamentaux de ces questions, aspects dont on ne traite pas nécessairement dans la convention collective, qui doivent être également examinés avec soin si des renseignements vala-

(2) *Clauses de Conventions Collectives de Grands Etablissements Manufacturiers* (1963), Direction de l'économie et des recherches, Ministère du Travail du Canada, pp. 31.

bles et détaillés doivent être fournis. Je pense, par exemple, aux *attitudes* des syndicats et du patronat à l'égard des travailleurs âgés; au genre d'emplois qui sont affectés par les transformations technologiques; aux unités d'ancienneté dans les compagnies où les méthodes de production sont radicalement modifiées. Tout ceci donne à penser que le travail de recherche, plutôt que l'exercice statistique, est la méthode qu'il faudra suivre si l'on désire apporter des solutions valables aux problèmes qui se posent aujourd'hui dans l'industrie à la suite des changements technologiques. On notera aussi que des questions telles que l'élargissement de l'unité d'ancienneté ne nécessitent pas seulement une consultation patronale et ouvrière au niveau de l'entreprise mais aussi une forme de consultation inter-syndicale et inter-patronale, consultation qui, jusqu'à un certain point, disloquerait l'unité de négociation traditionnellement axée sur l'entreprise.

D'une façon plus générale, on peut affirmer que puisque les transformations technologiques nécessitent souvent une plus grande mobilité de la main-d'oeuvre entre les unités de négociations aussi bien qu'à l'intérieur de ces unités, les syndicats et les entreprises qui élargiront ces unités de négociations à l'échelle de l'industrie ou à l'échelle de toute une compagnie (au cas où cette compagnie aurait plusieurs usines) apporteront, en ce faisant, des solutions utiles à certains problèmes soulevés par les changements technologiques. En effet, plus l'unité de négociations sera vaste, plus il sera facile au travailleur déplacé d'être transféré d'une usine à l'autre, sans perdre les droits qu'il aura accumulés sur la base de son ancienneté. Une autre solution générale c'est évidemment de garantir la portabilité de certains droits sans pour cela nécessairement élargir les unités de négociations.

Les considérations qui viennent d'être faites montrent clairement que les transformations technologiques sont appelées à exercer une influence décisive, et sur les techniques utilisées en négociations collectives et en relations industrielles, et sur le contenu lui-même des conventions collectives. Il faut ici poser à nouveau notre seconde question: jusqu'à quel point les transformations technologiques affectent-elles les conventions collectives actuelles?

Quelques récents règlements patronaux-ouvriers d'importance

Il est fort difficile sur la base des renseignements disponibles de fournir une réponse adéquate à cette question. Il y a, évidemment,

des signes indéniables indiquant que dans certaines situations, les syndicats et les entreprises en Amérique du Nord ont adopté des attitudes constructives face aux transformations technologiques. Par exemple, il y a eu au cours des dernières années quelques conventions collectives dont certaines dispositions-clés offraient des solutions valables à des problèmes de main-d'oeuvre causés par des transformations technologiques. Ce qui est important à noter, c'est que certains de ces contrats furent le résultat de travaux de recherches *conjointement* menés par les compagnies et les syndicats, et souvent menés avec l'assistance de représentants du public.

On pourrait citer, par exemple, le « Long-Range Sharing Plan » qui a été mis en vigueur le 1er mars 1963 dans une usine de la *Kaiser Steel Corporation*, usine située à Fontana, en Californie. Ce plan a été conçu à la suite de travaux de recherches menés pendant trois ans par un comité tripartite composé de représentants de la compagnie, des Métallurgistes-Unis et du public. L'objectif principal du *Long-Range Sharing Plan*, c'est de développer les possibilités d'emploi et d'offrir des garanties de revenus à diverses catégories de travailleurs qui sont affectés par les transformations technologiques. Faisons brièvement allusion ici à quatre aspects importants du plan. Premièrement, ce plan prévoit l'établissement à l'échelle de l'usine de ce que l'on pourrait appeler « une réserve d'emploi » (*Employment Reserve*). C'est dans cette « réserve » que des travailleurs seront appelés à accomplir diverses sortes de travaux de par toute l'usine. Toutefois, on ne pourra pas avoir recours à ces travaux pour déplacer d'autres travailleurs, ou éviter le rappel au travail de travailleurs qui ont été mis-à-pied, ou encore réduire les heures de travail en-dessous de 40 heures par semaine. Deuxièmement, le plan prévoit aussi une prestation qui sera versée aux travailleurs dont la semaine de travail est de moins de 40 heures à la suite de l'introduction d'un changement technologique. Troisièmement, on prévoit aussi que les travailleurs qui sont déclassés à cause de changements technologiques (travailleurs qui se trouvent dans la « réserve d'emploi »), auront droit à un « versement de déplacement » (*displacement differential*). Finalement, il faut aussi signaler que le *Long-Range Sharing Plan* prévoit une formule grâce à laquelle les économies réalisées par une plus haute productivité résultant elle-même de transformations technologiques, et par un usage plus économique des matériaux, seront partagées entre les travailleurs et la compagnie. C'est pourquoi le plan peut être décrit comme un exemple de règlement patronal-ouvrier prévoyant non seulement des mesures amortissant les

effets des transformations technologiques mais aussi une entente qui permettra de partager certaines économies entre les travailleurs et la compagnie.

Il existe un autre exemple de règlement patronal-ouvrier qui, en relation avec les transformations technologiques, mérite certainement d'être signalé. Il s'agit de l'accord intervenu en 1962 entre les compagnies importantes de chemins de fer canadiennes et les syndicats représentant leurs travailleurs non-itinérants. Cet accord prévoyait l'établissement d'un fonds de sécurité d'emploi. Ce fonds, que les employeurs ont accepté d'alimenter à raison de un sou par travailleur et par heure de travail, sera utilisé pour amortir de diverses façons les conséquences fâcheuses auxquelles pourraient être exposés les travailleurs ayant de longs états de service et dont les emplois seraient éliminés à la suite de transformations technologiques. Par exemple, ce fonds pourrait être utilisé en vue de fournir des allocations d'entraînement, de défrayer des coûts de transport ou de réinstallation, ou pour fournir d'autres formes d'aide suscitant l'accord des syndicats et des compagnies.

Evolution de la politique gouvernementale en ce qu'elle affecte les relations industrielles. Le nouveau Service consultatif de la main-d'oeuvre, au Ministère fédéral du Travail

En plus des accords mentionnés ci-dessus, il y a également eu au cours des récentes années, suite aux effets des transformations technologiques dans le domaine de l'emploi, une évolution très significative de la politique gouvernementale en ce qu'elle affecte les relations du travail. Alors que pendant la période d'après-guerre, les gouvernements attachaient beaucoup d'importance à l'aide qu'ils pourraient fournir afin de susciter des accords entre employeurs et travailleurs, on note que récemment des dispositions ont été prises pour associer travailleurs et employeurs dans la discussion commune des problèmes à long terme auxquels ils font face. On pourrait attirer l'attention ici sur un nouveau service récemment constitué au sein du Ministère fédéral du Travail: il s'agit du *Service consultatif de la Main-d'oeuvre*. Il n'y a aucun doute que ce service pourrait exercer une influence considérable dans le domaine des relations industrielles. En effet, un des principes de base qui a présidé à la constitution de ce nouveau service, c'est que des dispositions devraient être prises *bien à l'avance* de tout déplacement de main-d'oeuvre pouvant survenir à la suite de transformations industrielles. Un autre principe tout aussi important veut que

là où il y a un syndicat, la compagnie et le syndicat devraient s'entendre sur les mesures à adopter afin d'étudier les dispositions qui seront prises pour faciliter l'adaptation nécessitée par des transformations industrielles. Il faut signaler aussi que le gouvernement fédéral sera prêt, par le truchement de ce nouveau service, à fournir une aide financière aux compagnies et aux syndicats qui auront décidé d'entreprendre des recherches concernant les dispositions à prendre en matière de main-d'oeuvre et ce, avant que les transformations technologiques ne soient introduites. Il saute évidemment aux yeux que le genre de recherche que l'on vient d'évoquer est une recherche objective; ce n'est pas le genre de recherche qui sert à fournir des réponses nécessairement agréables aux questions que les syndicats ou les compagnies peuvent se poser; ce n'est pas non plus le genre de recherche que l'on utilisera pour motiver des attitudes rigides à la table de négociations. Il est toutefois évident que seul l'avenir pourra dire si, oui ou non, les syndicats et les compagnies sont prêts, disposés et outillés pour entreprendre à long terme des travaux de recherches objectives, et pour utiliser d'une façon constructive les avantages que leur offre le gouvernement. Il est tout aussi évident que plus les syndicats et les compagnies s'occuperont de leurs problèmes, le moins d'intervention gouvernementale sera nécessaire.

Jusqu'à quel point les transformations technologiques affectent-elles les conventions collectives actuelles? — Conséquences pour le travail de recherches en relations industrielles et en négociations collectives.

L'on vient d'examiner certains développements indiquant que certaines compagnies et certains syndicats ont apporté des solutions constructives aux problèmes soulevés par les transformations technologiques. L'on a également vu que les changements technologiques ont été à la base de certaines politiques gouvernementales récentes. Toutefois, il faut bien dire que ces développements, aussi encourageants qu'ils soient, laissent pour ainsi dire sans réponse la question fondamentale qui a été posée. Cette question était la suivante: jusqu'à quel point les transformations technologiques affectent-elles les conventions collectives actuelles? *On voudrait souligner ici que si l'on désire fournir une réponse adéquate à cette question, de nouvelles méthodes de recherches doivent être appliquées dans le domaine des relations industrielles et des négociations collectives. Par nouvelles méthodes de recherches, il faut entendre une analyse de conventions collectives qui soit complé-*

tée par des travaux de recherches menés sur les lieux mêmes du travail.

Attirons ici l'attention sur un fait assez significatif: c'est que dans l'étude récente, publiée par le Ministère fédéral du Travail, étude portant sur les clauses de conventions collectives de grands établissements manufacturiers,³ les clauses se rapportant aux « changements technologiques » n'ont pas pu être analysées. En effet, l'on a découvert que les problèmes résultant des transformations technologiques étaient souvent traités dans un certain nombre de clauses de conventions, clauses ne contenant aucune référence précise aux transformations technologiques comme telles. C'est ainsi que des statistiques limitées dans ce domaine aux quelques clauses précises qui ont été trouvées auraient indiqué un pourcentage très faible d'établissements industriels visés par des articles se rapportant aux transformations technologiques. Présenter de tels renseignements aurait naturellement provoqué certaines réactions. Certaines conclusions auraient été tirées: ces conclusions, auraient-elles été réalistes? On peut en douter. En un mot, ce que ceci signifie c'est qu'un phénomène aussi important que les transformations technologiques ne peut être examiné dans une étude de conventions collectives basée sur des documents seulement.

On fera cependant remarquer qu'au cours de la préparation de l'étude, de nombreuses clauses examinées ont, en ce qui concerne les changements technologiques, suscité beaucoup d'attention.

On présentera ici quelques commentaires au sujet de certaines de ces clauses, en soulignant par ailleurs que ces dispositions sont loin d'être les seules dont le contenu pourrait être influencé par les transformations technologiques.

Reprenons l'ancienneté comme exemple. Des clauses stipulant que les mises-à-pied seraient effectuées suivant l'ancienneté, ont été trouvées dans les conventions collectives de presque tous les établissements visés par l'étude. Quelques-unes de ces clauses étaient formulées de la manière suivante:

(3) *Clauses de Conventions Collectives de Grands Etablissements Manufacturiers* (1963), Direction de l'économie et des recherches, Ministère du Travail du Canada, pp. 31.

« In the event of reduction of staff and rehiring of employees, seniority shall apply, provided the employee with the greater amount of seniority can satisfactorily perform the job he is assigned to, or can learn the job within a reasonable time. »

Les clauses de ce genre furent évidemment considérées comme des dispositions stipulant que le travailleur le plus ancien serait maintenu en emploi à condition que ses connaissances (ou aptitudes) eu égard à l'emploi disponible soient suffisantes. Toutefois, quelle est la portée réelle de telles clauses en cas de changements technologiques?

Supposons un instant qu'une clause de ce genre soit en vigueur dans un établissement où une machine à plaquage automatisée a été installée.⁴ Avant l'installation de la machine, 39 travailleurs plaquaient une surface donnée en une journée. Suite à l'installation de la machine automatisée, 23 travailleurs furent capables de charger, de décharger et d'inspecter la même surface. On eut, cependant, ultérieurement besoin de plusieurs mécaniciens d'entretien dont la présence fut constamment requise pour empêcher ou réparer les accrocs pouvant survenir à la machine. On pourrait raisonnablement supposer ici que suite à l'installation de la machine automatisée, 16 des 39 plaqueurs devinrent inutiles, en tant que plaqueurs, dans l'établissement en question. On peut donc en déduire que ces travailleurs se virent exposés à une mise-à-pied. D'après la clause de l'ancienneté en vigueur et décrite ci-dessus, ceux de ces travailleurs ayant le plus d'ancienneté pourraient être maintenus en emploi à la condition qu'ils puissent accomplir d'une façon satisfaisante l'ouvrage auquel ils seraient assignés, ou pourraient apprendre cet ouvrage au cours d'une période de temps raisonnable. Supposons cependant que les emplois auxquels la compagnie aurait assigné quelques-uns de ces travailleurs déplacés soient les nouveaux emplois d'entretien résultant de l'installation de la machine automatisée. Supposons aussi que ces nouveaux emplois de mécaniciens d'entretien nécessitent de plus hautes qualifications que les emplois occupés précédemment par les travailleurs déplacés; de plus, on pourrait supposer qu'en conséquence, ces travailleurs soient incapables d'accomplir leur

(4) Cet exemple de changement technologique est tiré du rapport préparé pour le Comité Spécial du Sénat du Canada chargé de faire enquête sur la Main-d'œuvre et l'Emploi, rapport préparé par la Direction de l'économique et des recherches, Ministère du Travail, Ottawa (er février 1961). Cependant, les réflexions qui sont consacrées à la clause d'ancienneté sont purement hypothétiques, et ne sont utilisées ici que pour donner une idée du nombre de questions qu'une analyse de conventions collectives laisse sans réponse.

nouvel ouvrage d'une façon satisfaisante. On pourrait également supposer qu'en raison de leur âge, ou en raison d'habitudes de travail solidement ancrées et développées au cours de nombreuses années, ces travailleurs déplacés ne possèdent plus l'aptitude mentale nécessaire pour apprendre ces nouvelles tâches au cours d'une période de temps raisonnable. Dans ces circonstances, quelle serait la protection fournie par la clause d'ancienneté en question? Quelles seraient les dispositions prises par le patronat et le syndicat en ce qui concerne l'application de la clause d'ancienneté? Et, dans la clause elle-même, que voudrait réellement dire « période de temps raisonnable »? Est-ce que « période de temps raisonnable » serait défini par la direction seulement? Ou bien par le syndicat et la direction? De plus, dans ces cas de changements occupationnels, serait-ce la politique de la direction d'avertir les travailleurs qui pourraient être affectés par ces changements de façon à leur donner une période de « temps raisonnable » durant laquelle ils pourraient apprendre les tâches nouvelles auxquelles la compagnie les assignerait? ... On comprendra immédiatement que ces questions — aussi vitales qu'elles soient — ne peuvent pas être utilement examinées sur la base d'une analyse des seules conventions collectives. C'est seulement grâce à une analyse de conventions collectives *complétée* par une recherche menée sur les lieux du travail que des renseignements valables pourraient être obtenus.

Dans le contexte de changements technologiques, d'autres questions importantes pourraient être aussi soulevées en ce qui concerne l'ancienneté en tant que facteur considéré à l'occasion de promotion. L'étude de conventions collectives à laquelle il a déjà été fait allusion plus haut, a indiqué que dans la moitié des établissements visés, les travailleurs les plus anciens seraient promus si leur aptitude à exécuter le travail était « égale », « équivalente », etc. à celle des travailleurs ayant moins d'ancienneté qu'eux. Voici un exemple d'une disposition de ce genre:

« In cases of promotion, ... the skills, ability and efficiency of the employees shall be the governing factor and where these things are equal, seniority shall be the governing factor ... »

Ici encore, quelle serait la portée réelle « d'aptitude égale » entre travailleurs anciens et travailleurs plus jeunes, dans des usines où les travailleurs anciens — ancrés dans leurs habitudes et possédant des qualifications peut-être partiellement désuètes — devraient se mesurer pour des promotions avec des travailleurs plus jeunes récemment diplômés.

més d'instituts de technologie reconnus, et possédant les connaissances nécessaires pour accomplir d'une façon efficace les tâches d'emplois accessibles par promotions? De plus, dans ces situations, quelle serait l'attitude d'un syndicat à l'égard des transformations technologiques, un syndicat dont les membres seraient, par exemple, d'âge avancé? Ou, quelle serait l'attitude d'un syndicat à l'égard de travailleurs âgés déplacés, syndicat dont les membres seraient plus jeunes? De plus, quelle serait l'attitude de la direction, naturellement soucieuse d'efficacité? Ce sont là autant des questions qui nécessitent du travail de recherches, dépassant une analyse de conventions collectives.

Dans les conventions collectives, les clauses visant l'entraînement ou le réentraînement des travailleurs présentent un intérêt certain à l'heure des transformations technologiques. Cependant, la seule lecture d'une clause d'entraînement ou de réentraînement dans une convention collective ne fournit pas, ne peut pas fournir, suffisamment de renseignements pour que l'on puisse se faire une idée précise de l'influence qu'exerce une telle clause sur les qualifications du personnel d'un établissement donné. Par exemple, quand une convention collective prévoit que des travailleurs recevront leur salaire régulier pendant les heures qu'ils consacrent à l'étude de techniques nouvelles dans des institutions reconnues, il est normal que ceux qui lisent cette clause désirent savoir comment elle est appliquée. Quels sont les travailleurs qui en bénéficient? De quelle façon ces travailleurs sont-ils choisis? Ici encore, il faut bien admettre que la convention collective ne contient généralement pas les réponses que l'on pourrait apporter à ces questions; c'est plutôt dans l'établissement où la convention est en vigueur que l'on découvrira ces réponses.

Similairement, la seule lecture d'une clause portant sur les droits de la direction ne fournira pas toujours des renseignements complets sur la façon dont, dans un établissement, le droit qu'a la direction d'introduire des nouvelles méthodes de production se concilie avec le droit du syndicat de discuter de ces nouvelles méthodes avant qu'elles ne soient introduites.

Conclusion: Les transformations technologiques et notre régime de relations industrielles

Dans la dernière partie de cet article, l'on a essayé de montrer qu'une étude utile de la portée des transformations technologiques sur

les conventions collectives — et vice-versa — nécessite non seulement un analyse détaillée de conventions collectives — aussi importante que soit cette analyse — mais nécessite aussi un examen détaillé de la façon dont les clauses de conventions collectives sont appliquées dans les établissements mêmes où elles sont en vigueur.

Dans cet article, nous avons également consacré beaucoup d'attention aux changements technologiques en tant que phénomène qui peut avoir des conséquences profondes et même fâcheuses pour les relations industrielles et pour la main-d'oeuvre. Mais les transformations technologiques constituent aussi un phénomène grâce auquel nos firmes et nos industries, et même notre économie en général, peuvent concurrencer avec succès les industries des pays étrangers. C'est pourquoi il est extrêmement important que des techniques de recherches adéquates soient appliquées, non seulement pour découvrir comment les chocs fâcheux des transformations technologiques peuvent être amortis, mais aussi afin de déterminer quelles devraient être les modifications à apporter à notre régime de relations industrielles pour que les transformations technologiques soient réellement un instrument de progrès économique et social.

IMPLICATIONS OF TECHNOLOGICAL CHANGE FOR THE ROLE OF RESEARCH IN INDUSTRIAL RELATIONS

INTRODUCTION: BASIC CHARACTERISTICS OF RECENT TECHNOLOGICAL CHANGES

Although there is a great variety of opinions as to what the term « technological change » specifically means, there seems to be general agreement on at least two basic points: first, it is that the kinds of technological change we have experienced in the last decade have been introduced at a more rapid rate than those introduced in earlier years; second, it is that current technological change has far-reaching effects on industry's manpower requirements. In more concrete terms, the introduction of technological change in industry is generally associated with a substantial increase in the number of skilled, technical and professional occupations, and a slower growth rate for the semi-skilled and unskilled occupational groups.

If technological change, rapidly introduced, means that many workers, young and old, with little or much seniority, in good or poor health, with much or little potential, may rapidly become useless, how can the parties to collective bargaining design ways in which the effects of technological change on the labour force can be cushioned? Also, to what extent and in what ways are collective agreements today responding to technological change?

IMPACT OF TECHNOLOGICAL CHANGE ON THE TECHNIQUES OF COLLECTIVE BARGAINING AND INDUSTRIAL RELATIONS

The first question involves both the *techniques* of collective bargaining and industrial relations, and the *substance* of collective agreements as well. In a context of technological change, the techniques of collective bargaining are bound to be subject to significant changes. For it is one thing to negotiate a short-term objective at the bargaining table, such as a wage increase, a higher overtime premium rate, or a more generous cost-of-living allowance. But it is an entirely different matter for labour and management to discuss and negotiate about the long-term employment effects that the introduction of technological change will have in a given plant or company. During the negotiation involving short-term goals, such as wage increases or more generous cost-of-living allowances, the parties to collective bargaining usually use statistics as weapons designed to support predetermined positions, and research in these cases, is directed at bringing together these statistics which will support those rigid positions. There is in these situations, very little, if any, problem-solving research.

On the other hand, negotiations and discussions with regard to long-term problems such as those associated with the introduction of technological changes, obviously cannot be solved by the strategic and superficial use of statistics. It is quite obvious that basic and important questions, such as training or retraining programs, or policies designed to ensure the mobility of those employees no longer needed in a given firm, call for more than short and usually tense bargaining sessions — if these questions are to be usefully examined. They require new techniques and new channels for labour-management *consultation*, as distinct from labour-management bargaining.

Because some current and important labour-management issues call for consultation rather than bargaining in the traditional sense, there might, of course, be a temptation to believe that objective labour-management consultation should gradually replace collective bargaining as a way of determining working conditions. A word of caution against such an over-simplified expectation is perhaps in order. Indeed, in our industrial relations system operating in an essentially private enterprise economy and in a context of free decision-making, tough-minded bargaining will always have a role to play. There will always be issues which, by their very nature, call for bargaining in the truest sense of the word rather than rational consultation. Furthermore, the process of collective bargaining, with its pressures, its tensions and its threats of possible conflicts, can inject a lot of realism in certain labour-management situations, and can induce people to act, people who otherwise would not move. It does not seem unrealistic for me to state that, even in some cases, the very principle of labour-management consultation and co-operation — and the principle of mutual respect which it implies — can be brought about as a result of a tense bargaining situation or even a work stoppage.

For example, in March of last year, after a seven-month long work stoppage, the Quebec Iron and Titanium Company and the National Metal Trades' Federation embodied the principle of labour-management consultation in their agreement by setting up a joint Human Relations Committee which would study and recommend solutions to mutual problems arising out of technological change. This example is

merely used to illustrate the fact that in certain situations taking place within our industrial relations context, labour-management consultation and collective bargaining in the traditional sense can usefully play supplementary roles.

IMPACT OF TECHNOLOGICAL CHANGE ON THE SUBSTANCE OF COLLECTIVE AGREEMENTS

Turning now to the impact that technological change can have on the *substance* of collective agreements, let us quote what two prominent observers and analysts of the Canadian labour scene had to say in this respect:

«... It does not seem to us too great an over-simplification to assert that one of the key effects of technological change in the immediate future will be to focus the attention of the parties, to a far greater extent than in the recent past, on questions of work practices and job and worker security. We are now entering a third phase of bargaining, in so far as the content of agreement is concerned, and that phase will see the growth in relative importance of the so-called non-wage portions of the agreement: items dealing with pensions, supplementary unemployment benefits, work practices, work rules, training, seniority systems, and the like. These issues will rise as changes in production techniques destroy established job categories, radically modify job descriptions, and create entirely new occupational groups. They are issues that are much more effectively handled on an industry-wide or market-wide basis. »¹

It is obvious that many of the issues listed in the above statement will be effectively dealt with through labour-management consultation and research rather than tense bargaining sessions. For example, the widening of the seniority unit which, in cases of technological change, might enable displaced workers to transfer their seniority — related rights to other departments and plants, is a typical development that calls for more than an exchange of statistics at the bargaining table! In fact, it requires the joint labour-management examination of how seniority provisions are *applied* in the industrial establishments involved. Furthermore, if the widened seniority unit is to cover several plants or firms, its effective functioning may very well call for inter-company and inter-union consultation, a procedure which might, to a certain extent, dislocate the traditionally plant-wide bargaining relationship.

SOME RECENT COLLECTIVE BARGAINING SETTLEMENTS OF SIGNIFICANCE

At this point our second question should be asked: to what extent and in what ways are collective agreements to-day responding to the challenge of technological change? There are, of course, unquestionable signs that in some situations the parties to collective bargaining on this continent have responded to the challenge of technological change in a positive manner. There is, for example, the Long-Range Sharing Plan that went into effect on March 1, 1963 at the Fontana, California plant on the Kaiser Steel Corporation. *This plan was developed over three years as a result of research conducted by a tripartite committee composed of company, steelworkers and public representatives.* The Long-Range Sharing Plan

(1) H.D. WOOD and SYLVIA OSTRY, *Labour Policy and Labour Economics in Canada*, p. 498.

is designed to promote employment and income security for production, maintenance, clerical and technical workers affected by advance in technology. There was also the agreement reached in 1962 between the major Canadian railway companies and the unions representing their non-operating employees. This agreement provided for the establishment of a job security fund which would be used to cushion in a variety of ways the adverse effects faced by long-service employees whose jobs are eliminated by technological change.

SHIFT IN GOVERNMENT POLICY AS IT AFFECTS INDUSTRIAL RELATIONS.

THE NEW MANPOWER CONSULTATIVE SERVICE

IN THE FEDERAL DEPARTMENT OF LABOUR.

There has also been in recent years, as a result of the impact of technological change on occupations and employment, a significant shift of government policy as it affects industrial relations. While, in the postwar period, the emphasis was on providing assistance to the parties so that they could reach agreement and settle their disputes, recent steps have been taken to bring labour and management together in order to discuss jointly their *long-term* problems in a broad economic context. May we draw attention here to the recently established Manpower Consultative Service in the Federal Department of Labour. There is no doubt that this Service could have a significant impact in the field of labour-management relations. Indeed, one of the key principles behind the establishment of the new Service is that appropriate steps must be taken *well in advance* of worker displacement resulting from industrial change. Another equally important principle is that where there is a union, a joint union-management approach should be followed with respect to research, assessment and plans for dealing with the adjustment process to industrial change. Of significance also, is the fact that the Federal Government will be prepared through this new Service to provide financial assistance to employers and unions for research on manpower development in advance of technological change. There is no doubt that the type of research involved here is of the objective kind; it is not the type of research that is geared to provide pleasing answers either to labour or to management, or to support rigid positions at the bargaining table.

TO WHAT EXTENT ARE COLLECTIVE AGREEMENTS TODAY RESPONDING TO TECHNOLOGICAL CHANGE? IMPLICATIONS FOR COLLECTIVE BARGAINING RESEARCH

It will be admitted that the various signs reviewed above of positive response to technological change, as encouraging as they are, still leave our general question largely unanswered. This question was: to what extent and in what ways are collective agreements today responding to the challenge of technological change? *It is strongly suggested here that if this question is to be usefully answered, a new research approach is needed in the field of collective bargaining and industrial relations. By new research approach, it is meant a shift from an analysis of collective agreements only, to an analysis of agreements supplemented by field research.* For example, in our recent study on collective agreement provisions in major manufacturing establishments,² provisions concerning « technological change » could not be tabulated. Indeed, it was discovered that the matters arising out of technological change were often dealt with in a variety of provisions that made no

(2) *Collective Agreement Provisions in Major Manufacturing Establishments* (1963), Economics and Research Branch, Department of Labour, Canada, pp. 31.

direct reference to technological change as such. What this actually means is that a major development such as changes in technology cannot be examined in a study of collective agreements, based on documents only. However, there are many agreement provisions that raise a number of questions with respect to technological change.

For example, seniority provisions on layoff were found in almost all of the establishments covered by the study mentioned above.³ Some of those provisions were formulated in this manner :

« In the event of reduction of staff and rehiring of employees, seniority shall apply, provided the employee with the greater amount of seniority can satisfactorily perform the job he is assigned to, or can learn the job within a reasonable time. »

This type of clause was, of course, classified as one which provides that the senior employees will be retained provided their qualifications (or ability) to perform available jobs are sufficient. However, what is the true meaning of such a seniority provision in a context of technological change? What would be management and union policies followed in applying the seniority provision in cases of technological change? And, in the provision itself, what would « reasonable time » really mean? Would « reasonable time » be defined by management alone? Or by both union and management? Also, in cases of changing occupational requirements, would it be the policy of management to give an advance notice to the employees who may become affected by these changes so as to give these workers « reasonable time » to learn the new jobs to which they would be assigned? ... One can immediately realize that these questions — as vital as they are — cannot be usefully answered on the basis of an analysis of collective agreements only. It is only through an analysis of agreements supplemented by field study that meaningful information could be supplied.

Similarly, the mere reading of a training or retraining provision in a collective agreement does not, cannot, provide enough information as to what impact such provision has on the skills of the work-force in any particular establishment. Which are the workers who benefit from this provision? How are these workers selected? The answers to these questions are, of course, not to be found in the agreement but rather in the establishment where the agreement applies.

CONCLUSION: TECHNOLOGICAL CHANGE AND OUR INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEM

In this article, a **great deal** of attention has been devoted to technological change as a development which can have dramatic and far-reaching effects on industrial relations and on the labour force. But technological change is also a major development through which our firms and industries and, indeed, our economy as a whole can effectively meet the challenge of increasing competition from foreign countries. It is, therefore, vitally important that the proper research techniques be applied to determine not only how the hardships that can result from the introduction of technological change can be cushioned, but also what adjustments can be brought to our industrial relations system so that technological change can become an instrument for economic expansion and increased human welfare.

(3) *Collective Agreement Provisions in Major Manufacturing Establishments* (1963), Economics and Research Branch, Department of Labour, Canada, pp. 31.