

Relations industrielles Industrial Relations



L'expérience d'une Commission conjointe de recherche dans un cas de conversion industrielle

The Experience of a Joint Research Commission in a Case of Industrial Conversion (Domtar, Windsor, Québec, 1965).

Gérard Dion

Volume 21, Number 4, 1966

Congrès de l'ICRRI - 1966
1966 - CIRRI Annual Convention

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027733ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027733ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Dion, G. (1966). L'expérience d'une Commission conjointe de recherche dans un cas de conversion industrielle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 21(4), 572-585. <https://doi.org/10.7202/027733ar>

Article abstract

In October 1964, Domtar Pulp and Paper announced a modernization program at the Pulp and Paper Mill it operated at Windsor, Québec. Windsor is a community with about 6,000 people and the Mill is the only plant in the place. Domtar was giving employment to about 1,000 workers, and first estimated that there would be a layoff of 250 workers as a result. Afterwards, this number was reduced to 172. The layoff was to be made gradually, starting at the end of 1965.

In order to avoid as far as possible the sad consequences for the workers involved as well as the negative effects for the economy of the community, under the suggestion of the Manpower Consultative Service of the Department of Labour of Canada and the Department of Labour of Québec, the Company and the Syndicat national agreed to create a Research Commission which would study the problem. The Commission was set up in April 1965 under the chairmanship of a university professor with 3 representatives of the Company and 3 representatives of the Syndicat. The Government of Canada and the Government of Québec also had one observer on the Commission. This one was to report before the 31st of August; but the period was afterwards extended to the 4th September 1965.

Article 4 of the Agreement between the four parties described the mandate of the Commission :

4. « The research committee shall have the following terms of reference insofar as they relate only to possible lay-off of employees of the Company at Windsor resulting from the modernization of the plant :
- (a) The Committee shall meet under the direction of its Chairman
 - (i) to adopt rules for the conduct of its meetings and for the general conduct of its activities ;
 - (ii) to determine the areas and directions of studies to be carried out, and to prepare an estimate of the cost of such studies, and to submit such estimate for approval to the Company and the Syndicat ;
 - (iii) to conduct approved studies, to identify and evaluate the effects of this modernization on employment with a view to determining what measures can be taken to avoid lay-offs, or what adjustments are required in manpower to meet the impact of such modernization ;
 - (iv) to review the report of studies carried out and to formulate recommendations based on the findings of such reports ;
 - (v) to submit reports and recommendations to the Company and the Syndicat based on the review of studies conducted, and
 - (vi) to forward confidential copies of such reports and recommendations to the Director of Manpower Consultative Service and to the Provincial Minister. »
- To carry out the research studies, four researchers were contracted and worked under the direction of the president. The Report of the Commission was ready at the end of August. The object of this paper is to describe how the research program was performed and to underline the difficulties encountered. A few suggestions will also be presented which were derived from the experience.

The Commission had two purposes : a) to study the possibilities of avoiding or of reducing the number of workers to be laid-off; b) for inevitable lay-offs, to see what could be done to help in matters of placement, reclassification, reorientation, requalification and relocation.

The Commission decided to undertake its research work along the four following lines :

- a) Study of local and regional labour market ;
 - b) Study of measures which could be taken in order to reduce the lay-offs ;
 - c) Study the characteristics of the workers who were to be laid-off in order to facilitate their placement, their reorientation, their reclassification or requalification ;
 - d) Study of measures which could be taken by the Company, the Government of Canada and the Government of Québec in order to readapt and properly relocate those workers.
- The study of the measures which could reduce the number of the lay-offs considered the following hypotheses under the aspect of the number of jobs created and the cost of their application :
- a) Integral application of the 40-hour week ;
 - b) Reducing the 40-hour week to 38 hours ;
 - c) Continual operation at the plant ;
 - d) Continual operation and integral 38-hour week ;
 - e) Advancing retirement age for employees 60 years and over in 1966 ;
 - f) Maintain in employ the 172 workers ;
 - g) Improved vacation plan ;
 - h) Resorption of sub-contracts by the Company.

The conclusion of such a study demonstrated that a set of those measures, without using them all, could be economically applied and would permit continued employment of the 172 workers the Company was to lay-off.

Difficulties in the functioning of the Commission and in the completion of researchers' work were encountered during this experience. They arose from different interacting causes : a) the ambiguity of the nature of the Commission ; b) the composition of the Commission; c) the shortness of time to perform the task; d) the choice of the subjects to be studied ; e) the obtention of data necessary for the studies ; f) the nature of the studies themselves.

The determination of the subjects to be studied was considered differently by the Company representatives and representatives of the Syndicat. The first had a tendency to a certain reticence, while the second wanted the Commission to expand their number. In the beginning, the Company seemed more interested in finding sources of employment while the Syndicat insisted more on the reduction of the lay-off. As the members of the Commission representing the Company and the Syndicat were the same who used to meet at the bargaining table for collective bargaining, they carried at the Commission their bargaining complex and had a tendency to consider the problems thinking always, on one hand, to managerial prerogatives and, on the other hand, to the discovering of weapons for the negotiation of the next contract. Both also were hesitant to accept the disclosure of the list of projected workers to be laid-off and, at the end, imposed the researchers to use it as a confidential matter, which increased unnecessarily the difficulty of their task.

On account of the shortness of the time and the scope of the task, the Commission was obliged to proceed according to a method which eliminated the maximum of risks to the workers and which could lead to any eventuality, that is considering all hypotheses at the same time. Normally, in fact, during the first stage of research, the Commission should have started by exploring all the possibilities of reducing the number of lay-offs proposed by Domtar following plant modernization, and wait for the decisions taken by those interested. Once assured the certain and inevitable lay-offs, the second stage of research should have been to study the work market able to absorb this laid-off work-force, and the characteristics particular to the same work-force for placement and requalification all the while exploring measures that could be taken by public authorities to favour placement and requalification. This would have been the ideal situation. In fact, however, at Windsor, all the studies had to be undertaken simultaneously. This meant that there had to be a number of procedures which served only to delay and complicate results which might have been more easily forthcoming.

In spite of the inexperience of the Commission and of the researchers, in this area, the results were nonetheless very valuable. What will be the future of commissions of this kind ?

The Federal Government and the Government of Québec are now setting up permanent bodies with specialized staff which are intended to dispense systematic services in the manpower field and to deal with the ever increasing cases of industrial conversion. There is no doubt about their necessity. Only a governmental organization can carry out properly extensive and up-to-date studies of the labour-market. And it is also the role of the government to supply all the services in order to take care of the manpower problems in matters of placement, reclassification, requalification and relocation.

Nevertheless, the Domtar experience at Windsor suggests that an *AD HOC* commission in cases of plant-shutting as well as of industrial conversion has a place and may play a unique role, although more restricted. For exploring and studying means in order of resorbing manpower, it is not quite likely many companies will be ready to let government people do the research. But, if we want those commissions to be very efficient, I submit that the following conditions should be satisfied :

- a) the workers to be laid-off should be advised of this possibility six months in advance ;
- b) Company and Union representatives on a research commission should be people in authority and not the same who meet at the bargaining table. Their number should not be more than two for each party ;
- c) the chairman who is responsible for the performing of research should have more power and have the last word in the determination of research subjects ;
- d) the duration of the commission's mandate should be long enough in order to facilitate the organization of the research according to a logical sequence and also to leave the chairman play a conciliation role in the measures to be adopted when the researches have been completed ;
- e) in no way, should a research commission take the place of governmental manpower services, but it should operate in conjunction with them and receive cooperation from them.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1966

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

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

L'expérience d'une commission conjointe de recherche dans un cas de conversion industrielle

Gérard Dion

L'auteur expose l'objet, la méthode, les difficultés et les résultats d'une commission conjointe de recherche dans un cas de conversion industrielle.

Histoire de la formation de la Commission

Au mois d'octobre 1964 la Compagnie Domtar annonçait un vaste programme de modernisation des installations de production à son usine de pâte et papier de Windsor (Québec). Ce projet de rénovation reçut l'assentiment du Syndicat et de la population locale qui y voyaient un élément de progrès et de stabilité pour cette entreprise, la seule, dans la localité fournissant du travail à près de mille personnes. Par contre, il s'y mêlait aussi une grande inquiétude puisque ce projet laissait entrevoir la possibilité du licenciement de 172 travailleurs.

Devant cette menace qui avait de grandes conséquences tant pour les travailleurs concernés que pour l'économie de la localité, le Service consultatif de la main-d'oeuvre du Ministère du Travail du Canada et le Ministère du Travail du Québec ont suggéré à la Compagnie Domtar et au Syndicat national des Travailleurs de la pulpe et du papier de Windsor de se rencontrer et de procéder à l'établissement d'une Commission de recherche en vue d'étudier la situation. Ces rencontres ont donné lieu à la signature d'un accord quadri-partite prévoyant la création de la *Commission de recherche sur les effets de la conversion industrielle à l'Usine de Domtar Pulp & Paper Windsor (Québec)*, dont les frais seraient assumés par les Gouvernements fédéral et provincial ainsi que par la Compagnie et le Syndicat.

La Commission a été effectivement formée le 22 avril 1965; elle était composée de 3 représentants

DION, GÉRARD, L.Ph., M.S.Sc., M.S.R.C., professeur à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval.

du Syndicat, 3 représentants de Domtar et d'un président venant de l'extérieur. Les Gouvernements du Canada et du Québec y déléguaient chacun un observateur. Elle devait remettre son rapport avant le 31 juillet 1965, mais elle a obtenu par la suite une extension jusqu'au 4 septembre de la même année.

L'article 4 de l'accord déterminait ainsi le mandat de la Commission:

4. « La Commission de recherche aura les reponsabilités que voici en autant qu'elles se rapporteront seulement à la mise-à-pied possible des employés de la Compagnie à Windsor résultant de la modernisation de l'usine.

(a) La Commission se réunira sous la direction de son président

(i) pour adopter des règlements pour la tenue de ses réunions et pour la conduite de son activité en général ;

(ii) pour déterminer le domaine et le sens des études à entreprendre et pour dresser une estimation du coût de telles études et soumettre cette estimation à l'approbation de la Compagnie et du Syndicat ;

(iii) pour entreprendre les études approuvées en vue de déterminer et d'évaluer les effets de cette modernisation sur l'emploi en vue d'établir quelles sont les dispositions qui peuvent être prises pour éviter certaines mises-à-pied ou encore quelles adaptations sont requises en matière de main-d'oeuvre pour faire face aux conséquences d'une telle modernisation ;

(iv) pour étudier les rapports de recherches entreprises et formuler des propositions fondées sur les résultats de telles recherches ;

(v) pour présenter des rapports et des propositions à la Compagnie et au Syndicat, fondés sur l'étude des recherches entreprises et,

(vi) pour envoyer des copies de ses rapports et propositions confidentiellement, au Directeur du Service consultatif de la main-d'oeuvre et au Ministre provincial. »¹

Une fois déterminés et approuvés la nature et le sens des recherches, la Commission embauchait un certain nombre de chercheurs, lesquels travaillaient sous la direction et la surveillance du président à qui ils

(1) *Rapport de la Commission de recherche sur les effets de la conversion industrielle à l'usine de « Domtar Pulp & Paper » de Windsor (Québec)*. Québec 1965. pp. 303-304.

devaient présenter leur rapport. En fait, les services de quatre chercheurs furent retenus de même qu'une étude a été confiée à un bureau d'actuariat. La Commission a aussi bénéficié de l'entière collaboration du Service national de placement.

Si la Commission ne pouvait remettre en cause les modifications technologiques, elle avait la latitude d'étudier tout ce qui se rapportait aux mises-à-pied possibles de façon à les empêcher en tout ou en partie et à voir ce qui pourrait être fait en vue du placement et de la réadaptation des travailleurs qui seraient ainsi affectés. La Compagnie s'était engagée à fournir dans le plus bref délai toutes les informations dont les chercheurs auraient besoin pour effectuer leur travail.

En raison de l'ampleur de la tâche et du court délai mis à la disposition de la Commission pour effectuer son travail, celle-ci a dû procéder selon une méthode qui éliminait le maximum de risques pour les travailleurs et qui pouvait préparer à toute éventualité, c'est-à-dire qui considérait à la fois toutes les hypothèses.

Normalement, en effet, au premier stade de sa recherche, la Commission aurait dû commencer par explorer à fond toutes les possibilités de réduire le nombre de licenciements projetés par la Compagnie Domtar et attendre les décisions prises par les intéressés.

Une fois bien fixé sur des licenciements certains et inévitables, le second stade de la recherche aurait dû porter à la fois sur l'étude du marché du travail capable d'absorber cette main-d'oeuvre licenciée et les caractéristiques particulières à cette main-d'oeuvre pour fin de placement et de réadaptation. Venait aussi l'exploration des mesures que pourraient prendre les autorités publiques pour favoriser le placement et la réadaptation.

Tel aurait été le cheminement logique de la recherche dans une situation idéale. Mais la Commission ne pouvait se permettre de prendre des risques. Aussi les études suivantes furent-elles entreprises simultanément:

- a) Etude sur le marché du travail local et régional;
- b) Etude de différentes hypothèses permettant de réduire le nombre de licenciements;

- c) Etude des caractéristiques des travailleurs susceptibles d'être licenciés en vue de leur réadaptation et de leur placement;
- d) Etude des mesures qui pourraient être prises par la Compagnie et les Gouvernements en vue de la réadaptation et du placement des travailleurs.

Difficultés rencontrées

Avant de pouvoir mettre les chercheurs au travail, la Commission s'est vue en butte à certaines difficultés.

La première eut trait à la détermination des objets précis de recherche à l'intérieur du programme général.

Comme il se devait, la Compagnie et le Syndicat ont été invités à présenter les solutions qu'ils entrevoyaient en vue de diminuer le nombre de licenciements ou de placer et de reclasser les travailleurs qui seraient mis-à-pied.

Il était bien naturel que la Domtar n'eut pas de suggestion à faire pour diminuer le nombre de travailleurs devant être mis-à-pied. En effet, préoccupée fondamentalement par des soucis de rentabilité, elle croyait avoir déjà envisagé le problème sous toutes ses faces à partir de critères techniques, économiques et sociaux et ce n'était pas de gaieté de coeur qu'elle se voyait dans l'obligation de licencier 172 travailleurs. Pour en minimiser les conséquences elle s'était organisée pour effectuer graduellement les licenciements sur une certaine période de temps. Quant à l'aide au placement, elle était disposée à « étudier dans un bref délai les possibilités de ré-emploi au sein de son organisation dans les autres usines ».

A l'occasion d'une négociation avec la Compagnie, le Syndicat, de sa part, avait déjà préparé avant l'établissement de la Commission toute une série de demandes à la Compagnie dont les unes étaient purement et simplement matière à négociation et d'autres pouvaient être objet de recherche.

C'est à partir de ces suggestions et d'autres venant du président de la Commission que de longues discussions prirent place. Si les deux parties réussirent à s'entendre assez facilement dans tout ce qui avait

trait au placement et au reclassement, il n'en fut pas ainsi dans l'acceptation des hypothèses à être étudiées en vue d'une diminution du nombre des licenciements. Deux tendances se manifestèrent.

Du côté de la Compagnie, c'était une certaine réticence à laisser entreprendre des recherches qui, à son avis, auraient pu créer des précédents dans l'exercice de ses droits de gérance ou apparaître comme laissant planer des doutes sur son habileté à diriger son entreprise et, enfin, qui ne devaient aboutir à aucun résultat puisque les coûts des mesures proposées selon sa propre estimation seraient prohibitifs. Ainsi par exemple, elle croyait que l'anticipation de la retraite se chiffrerait à un montant très considérable.

Du côté du Syndicat c'était la tendance contraire; on aurait voulu inclure dans les recherches le plus grand nombre de questions dont les unes se rattachaient plus ou moins directement aux conséquences de la conversion effectuée et les autres auraient requis une étude quasi-impossible à faire avec des conclusions très problématiques. En voici un exemple. Le Syndicat insistait pour qu'une évaluation soit faite de ce que coûterait aux Gouvernements du Canada et du Québec la mise-à-pied prévue par la Compagnie afin de voir s'il ne serait pas plus économique pour les pouvoirs publics de donner un octroi à la Compagnie de telle sorte que les travailleurs conserveraient leur emploi. Les représentants syndicaux donnaient parfois l'impression de vouloir utiliser la Commission de recherche comme d'un moyen en vue de garnir leur arsenal pour les négociations futures.

D'ailleurs, comme les représentants patronaux et les représentants syndicaux étaient les mêmes qui avaient l'habitude de se rencontrer à la table des négociations de la convention collective, de part et d'autre, on avait de la difficulté de se départir de ses réflexes de négociateurs et on avait constamment la tentation de transformer la Commission de recherche en un comité de négociation.

Le président de la Commission était dans une situation embarrassante, car, bien que responsable de l'exécution des travaux de recherche, il n'avait pas le pouvoir de déterminer les sujets de recherche. Seule la Commission pouvait le faire et, pour toutes fins pratiques, à l'unanimité, car selon l'accord qui lui avait donné naissance les sujets devaient recevoir l'approbation de la Compagnie et du Syndicat.

Ces difficultés s'aplanirent peu à peu, mais comme les chercheurs étaient limités par une assez courte échéance dans la remise de leurs

travaux, ils n'eurent pas le temps d'entreprendre les études qu'ils considéraient comme très longues et peu utiles auxquelles le Syndicat tenait, ce qui eut pour conséquence une certaine insatisfaction de sa part.

Un autre fait contribua à créer des difficultés aux chercheurs dans l'élaboration de leur travail. Ainsi que nous l'avons vu, la Compagnie estimait que 172 travailleurs seraient mis-à-pied à la suite de la conversion industrielle. Ces mises-à-pied devaient s'effectuer graduellement, à partir du mois d'octobre, soit deux mois après l'expiration du mandat de la Commission. Nous étions alors au mois de mai. Pour ne pas travailler dans le vague les chercheurs chargés d'étudier la possibilité de reclassement et de placement voulaient connaître l'identité des travailleurs qui seraient affectés. On comprend que dans le but de ne pas créer de panique chez ces travailleurs, la Compagnie et le Syndicat n'étaient pas poussés à rendre publique cette liste, d'autant plus que les mises-à-pied n'étaient pas décidées, mais seulement projetées. De plus, la Compagnie ne voulait pas s'arrêter définitivement sur le sort d'un certain nombre de travailleurs avant de connaître les mesures que la Commission pourrait découvrir qui pourraient réduire l'ampleur des licenciements. C'était, en somme, une sorte de cercle vicieux.

Comme la Compagnie et les dirigeants du Syndicat, compte tenu de la convention collective, s'étaient déjà entendus tant sur la procédure à suivre que sur le cas de 122 personnes qui vraisemblablement perdraient leur emploi, on n'avait pas d'objection à déposer cette liste devant la Commission, mais elle devait rester confidentielle. Aussi, les chercheurs ne pouvaient l'utiliser pour faire leur travail.

A l'entrevue destinée à connaître la réaction des travailleurs face à un licenciement pour fins de réadaptation et de placement, les chercheurs durent ajouter une trentaine d'employés afin de les dépister tous. C'était déjà un travail supplémentaire, mais les conséquences furent plus sérieuses sur une partie des résultats de ces entrevues. En effet, celles-ci étant conduites d'une façon hypothétique, les réponses revêtaient le même caractère. Les chercheurs, dans leur rapport, l'illustrent de la façon suivante: A la question posée par l'interviewer: « Qu'est-ce que vous feriez advenant un licenciement dans votre cas? » Un employé a donné cette réponse: « Monsieur, le licenciement, c'est un peu comme la mort. On pense toujours que c'est pour les autres et non pas pour nous ».

L'annonce officielle d'une possibilité de licenciement à chaque travailleur concerné aurait placé celui-ci dans un autre contexte psychologique. Le travailleur qui a paru intéressé à suivre des cours aurait peut être été le premier à accepter un emploi temporaire et rémunérateur plutôt que de se qualifier pour un emploi stable. Et ainsi de suite.

Malgré ces obstacles, et ces limitations le travail des chercheurs a révélé des aspects très intéressants des caractéristiques de la main-d'oeuvre locale et possède quand même une valeur utile.

Il serait trop long de donner ici les résultats de chacun des travaux de recherche. Ils se trouvent dans le Rapport de la Commission. Disons simplement que l'étude entreprise pour explorer les possibilités d'une diminution des licenciements avait envisagé les hypothèses suivantes en évaluant dans chacune d'elles le coût monétaire et le nombre d'emploi créé:

- a) application intégrale de la semaine de 40 heures;
- b) réduction de la semaine de travail de 40 à 38 heures;
- c) travail en continu à l'usine avec la semaine de 40 heures;
- d) travail en continu avec la semaine intégrale de 38 heures;
- e) retraite anticipée pour les employés de 60 ans et plus;
- f) maintien en emploi des 172 travailleurs laissant à l'attrition le soin de régler le problème;
- g) régime de vacances amélioré;
- h) résorption des sous-contrats.

A la suite de ces recherches, il est apparu qu'une combinaison de certaines de ces mesures, sans les utiliser toutes, pouvait être économiquement applicable et sauvegarder ainsi l'emploi des 172 personnes que la Compagnie se proposait de licencier.

L'étude du marché du travail poursuivait deux objectifs. Le premier était de connaître les emplois disponibles en vue d'un placement immédiat des travailleurs que la Compagnie se proposait de licencier. Le second visait à connaître les tendances du développement écono-

mique de la région afin de découvrir quels types d'emploi seraient offerts à l'avenir et de fournir ainsi des indications pour une requalification des travailleurs. Etant donné les délais très courts dans lesquels cette étude a dû être faite, elle s'est avérée une entreprise trop vaste pour une Commission de recherche ainsi constituée. Malgré des révélations intéressantes, elle n'a guère fourni plus de renseignements immédiatement utilisables que ceux que possédait déjà le Service national de placement. Le chercheur lui-même, au terme de son travail, notait: « une telle étude exigerait la mise en place de toute une équipe de chercheurs qui analyseraient tous les aspects socio-économiques de la région ».

La Commission de recherche après avoir reçu les travaux des chercheurs les a soumis aux parties et n'a pu s'entendre que sur de vagues recommandations à la Compagnie, au Syndicat et aux Gouvernements qui n'étaient pas compromettantes pour personne. La Compagnie Domtar et le Syndicat se sont retrouvés devant la table de négociation.

Jusqu'à ce moment, une partie des travaux d'installation ayant été retardée, l'attrition s'y mêlant, aucun travailleur n'a été licencié en raison de la conversion industrielle effectuée à l'usine de Windsor.

De l'utilité des commissions de recherche

On peut se poser la question à savoir si pareilles commissions de recherche ont une utilité quelconque, si elles peuvent rendre service et si on doit en encourager la création dans d'autres cas analogues.

Il n'y a pas de doute que d'ici à ce que les services gouvernementaux de la main-d'oeuvre soient bien organisés, des commissions semblables ont leur place, à condition cependant de ne pas se substituer aux organismes gouvernementaux existant qui peuvent accomplir le même travail et en collaborant avec eux.

Même une fois que les pouvoirs publics se seront dotés de tous les instruments pour faire face aux licenciements massifs, au reclassement et au placement des travailleurs, il reste que chaque cas est particulier et qu'avec un rôle plus restreint sans doute l'établissement d'une commission de recherche pourra aider à mieux connaître le problème auquel il faut trouver une solution.

Dans les cas de fermeture d'usine, la commission pourrait étudier les possibilités de création de nouvelles sources d'emploi. Dans les cas de conversion industrielle, la commission pourrait étudier les moyens d'effectuer un réaménagement du travail et du régime de travail de façon à maintenir en emploi le plus grand nombre de travailleurs possible. De toute manière, en ce qui regarde le placement, le reclassement de la main-d'oeuvre licenciée, les services gouvernementaux avec la collaboration des entreprises et des syndicats devraient être en mesure d'effectuer le travail par eux-mêmes.

Une commission de recherche aurait un double rôle: celui de recherche et celui de conciliation. Chaque rôle devrait s'accomplir dans des étapes successives bien distinctes. La première étape serait consacrée uniquement à la recherche. On se bornerait alors, dans les cas de fermeture d'usine, à découvrir et à susciter de nouvelles sources d'emploi et dans les cas de conversion industrielle à inventorier et à évaluer des mesures aptes à sauvegarder des emplois dans l'usine même. Une fois le travail de recherche terminé, dans ce dernier cas, la commission devrait avoir la possibilité d'aider discrètement le syndicat et l'entreprise à s'entendre sur les mesures à adopter qui relèvent d'une négociation sans être investie de pouvoir d'arbitrage. Il semble évident qu'avec les connaissances acquises au cours de la recherche, le président de la commission surtout serait bien placé pour rendre service.

A la suite de l'expérience que nous avons vécue, pour un fonctionnement efficace de pareilles commissions, nous croyons que les conditions suivantes devraient être remplies:

- a) Les travailleurs que l'on projette de licencier ou déplacer devraient être avertis de cette possibilité six mois d'avance.
- b) Les représentants du Syndicat et de la Compagnie désignés comme membres de la commission de recherche devraient être des personnes en autorité qui ne sont pas engagées dans les négociations ordinaires des conventions collectives. Leur nombre ne devrait pas dépasser deux pour chacune des parties.
- c) Le président, responsable de la recherche, devrait avoir le dernier mot dans la détermination des sujets de recherche.
- d) La durée du mandat de la commission devrait être assez longue pour permettre une organisation de la recherche selon une séquence logique et aussi pour permettre au président de jouer

un rôle de conciliation dans les mesures à être adoptées, une fois la recherche terminée.

- e) Les autorités publiques, eu égard à leur juridiction en matière de travail, devraient mettre sur pied des organismes permanents capables de faire face aux problèmes de conversions industrielles avec des services articulés pouvant s'occuper des recherches économiques et sociales nécessaires, du reclassement, de la réadaptation professionnelle, du placement et de l'aide financière à être apportée aux travailleurs qui doivent se déplacer pour obtenir un emploi.
- f) En aucune manière, une commission de recherche ne doit se substituer à ces organismes, mais elle doit se borner à faire ce qu'aucun autre organisme est en mesure d'effectuer.

Conclusion

Toute recherche est une sorte d'aventure. Les chercheurs s'avancent vers l'inconnu et ne savent jamais si les résultats espérés seront obtenus. Mais ils savent d'avance que des imprévus, des difficultés se rencontreront en cours de route.

Celle que nous avons entreprise à la Domtar était en quelque sorte un véritable défi. Le sort de plusieurs travailleurs, de plusieurs familles était en jeu. Toute une communauté sociale était impliquée. Il fallait faire vite. C'était ensuite, en notre pays, une recherche pilote et les chercheurs ne pouvaient compter sur des précédents déjà établis ni sur des expériences semblables de collaboration patronale-ouvrière. Les membres de la Commission, comme les chercheurs, ont appris à travailler ensemble. Globalement, il ressort quelque chose de positif. D'abord il n'y a pas de doute qu'en se retrouvant à la table de négociation la Compagnie et le Syndicat, à la suite des études qui ont été faites, ne peuvent plus voir le problème dans les mêmes perspectives et que des attitudes ont été changées. Ensuite, dans la négociation d'accords quadri-partites devant donner lieu à la formation de commissions de ce genre, on pourra tenir compte de cette expérience. Enfin, les chercheurs qui auront à faire de semblables recherches seront mieux avertis des difficultés et des obstacles qu'ils pourront rencontrer. Personnellement, nous n'avons pas l'impression d'avoir travaillé en vain.

THE EXPERIENCE OF A JOINT RESEARCH COMMISSION IN A CASE OF INDUSTRIAL CONVERSION (Domtar, Windsor, Québec 1965.)

In October 1964, Domtar Pulp and Paper announced a modernization program at the Pulp and Paper Mill it operated at Windsor, Québec. Windsor is a community with about 6,000 people and the Mill is the only plant in the place. Domtar was giving employment to about 1,000 workers, and first estimated that there would be a layoff of 250 workers as a result. Afterwards, this number was reduced to 172. The layoff was to be made gradually, starting at the end of 1965.

In order to avoid as far as possible the sad consequences for the workers involved as well as the negative effects for the economy of the community, under the suggestion of the Manpower Consultative Service of the Department of Labour of Canada and the Department of Labour of Québec, the Company and the Syndicat national agreed to create a Research Commission which would study the problem. The Commission was set up in April 1965 under the chairmanship of a university professor with 3 representatives of the Company and 3 representatives of the Syndicat. The Government of Canada and the Government of Québec also had one observer on the Commission. This one was to report before the 31st of August; but the period was afterwards extended to the 4th September 1965.

Article 4 of the Agreement between the four parties described the mandate of the Commission :

4. « The research committee shall have the following terms of reference insofar as they relate only to possible lay-off of employees of the Company at Windsor resulting from the modernization of the plant :

(a) The Committee shall meet under the direction of its Chairman

(i) to adopt rules for the conduct of its meetings and for the general conduct of its activities ;

(ii) to determine the areas and directions of studies to be carried out, and to prepare an estimate of the cost of such studies, and to submit such estimate for approval to the Company and the Syndicate ;

(iii) to conduct approved studies, to identify and evaluate the effects of this modernization on employment with a view to determining what measures can be taken to avoid lay-offs, or what adjustments are required in manpower to meet the impact of such modernization ;

(iv) to review the report of studies carried out and to formulate recommendations based on the findings of such reports ;

(v) to submit reports and recommendations to the Company and the Syndicate based on the review of studies conducted, and

(vi) to forward confidential copies of such reports and recommendations to the Director of Manpower Consultative Service and to the Provincial Minister. »

To carry out the research studies, four researchers were contracted and worked under the direction of the president. The Report of the Commission was ready at the end of August.

The object of this paper is to describe how the research program was performed and to underline the difficulties encountered. A few suggestions will also be presented which were derived from the experience.

The Commission had two purposes : a) to study the possibilities of avoiding or of reducing the number of workers to be laid-off ; b) for inevitable lay-offs, to see what could be done to help in matters of placement, reclassification, reorientation, requalification and relocation.

The Commission decided to undertake its research work along the four following lines :

- a) Study of local and regional labour market ;
- b) Study of measures which could be taken in order to reduce the lay-offs ;
- c) Study the characteristics of the workers who were to be laid-off in order to facilitate their placement, their reorientation, their reclassification or requalification ;
- d) Study of measures which could be taken by the Company, the Government of Canada and the Government of Québec in order to readapt and properly realocate those workers.

The study of the measures which could reduce the number of the lay-offs considered the following hypotheses under the aspect of the number of jobs created and the cost of their application :

- a) Integral application of the 40-hour week ;
- b) Reducing the 40-hour week to 38 hours ;
- c) Continual operation at the plant ;
- d) Continual operation and integral 38-hour week ;
- e) Advancing retirement age for employees 60 years and over in 1966 ;
- f) Maintain in employ the 172 workers ;
- g) Improved vacation plan ;
- h) Resorption of sub-contracts by the Company.

The conclusion of such a study demonstrated that a set of those measures, without using them all, could be economically applied and would permit continued employment of the 172 workers the Company was to lay-off.

Difficulties in the functioning of the Commission and in the completion of researchers' work were encountered during this experience. They arose from dif-

ferent interacting causes : a) the ambiguity of the nature of the Commission ; b) the composition of the Commission ; c) the shortness of time to perform the task ; d) the choice of the subjects to be studied ; e) the obtainment of data necessary for the studies ; f) the nature of the studies themselves.

The determination of the subjects to be studied was considered differently by the Company representatives and representatives of the Syndicat. The first had a tendency to a certain reticence, while the second wanted the Commission to expand their number. In the beginning, the Company seemed more interested in finding sources of employment while the Syndicat insisted more on the reduction of the lay-offs. As the members of the Commission representing the Company and the Syndicat were the same who used to meet at the bargaining table for collective bargaining, they carried at the Commission their bargaining complex and had a tendency to consider the problems thinking always, on one hand, to managerial prerogatives and, on the other hand, to the discovering of weapons for the negotiation of the next contract. Both also were hesitant to accept the disclosure of the list of projected workers to be laid-off and, at the end, imposed the researchers to use it as a confidential matter, which increased unnecessarily the difficulty of their task.

On account of the shortness of the time and the scope of the task, the Commission was obliged to proceed according to a method which eliminated the maximum of risks to the workers and which could lead to any eventuality, that is considering all hypotheses at the same time. Normally, in fact, during the first stage of research, the Commission should have started by exploring all the possibilities of reducing the number of lay-offs proposed by Domtar following plant modernization, and wait for the decisions taken by those interested. Once assured the certain and inevitable lay-offs, the second stage of research should have been to study the work market able to absorb this laid-off work-force, and the characteristics particular to the same work-force for placement and requalification all the while exploring measures that could be taken by public authorities to favour placement and requalification. This would have been the ideal situation. In fact, however, at Windsor, all the studies had to be undertaken simultaneously. This meant that there had to be a number of procedures which served only to delay and complicate results which might have been more easily forthcoming.

In spite of the inexperience of the Commission and of the researchers, in this area, the results were nonetheless very valuable. What will be the future of commissions of this kind ?

The Federal Government and the Government of Québec are now setting up permanent bodies with specialized staff which are intended to dispense systematic services in the manpower field and to deal with the ever increasing cases of industrial conversion. There is no doubt about their necessity. Only a governmental organization can carry out properly extensive and up-to-date studies of the labour-market. And it is also the role of the government to supply all the services in order to take care of the manpower problems in matters of placement, reclassification, requalification and relocation.

Nevertheless, the Domtar experience at Windsor suggests that an *AD HOC* commission in cases of plantshutting as well as of industrial conversion has a place and may play a unique role, although more restricted. For exploring and studying means in order of resorbing manpower, it is not quite likely many companies will be ready to let government people do the research. But, if we want those commissions to be very efficient, I submit that the following conditions should be satisfied :

- a) the workers to be laid-off should be advised of this possibility six months in advance ;
- b) Company and Union representatives on a research commission should be people in authority and not the same who meet at the bargaining table. Their number should not be more than two for each party ;
- c) the chairman who is responsible for the performing of research should have more power and have the last word in the determination of research subjects ;
- d) the duration of the commission's mandate should be long enough in order to facilitate the organization of the research according to a logical sequence and also to leave the chairman play a conciliation role in the measures to be adopted when the researches have been completed ;
- e) in no way, should a research commission take the place of governmental manpower services, but it should operate in conjunction with them and receive cooperation from them.

THE CLERGY AND ECONOMIC GROWTH IN QUEBEC (1896-1914)

by William F. Ryan

The first economic study of the Church's role in industrial development. The present work demonstrates that the Church in Quebec was concerned about and involved in the promotion of economic development to an astonishing degree. The evident lack of proportion between the clergy's ceaseless endeavours to foster various forms of economic development and the relatively meagre results achieved appears to have little to do with their theology. Rather it seems to stem partly from their lack of competence in this area, but chiefly from the fact that the Church however influential was simply not a major factor - positive or negative - in the economic development of Quebec.

7 x 10, vii-348 pages, 1966, hardcover \$12.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
C.P. 2447, Quebec 2.