

The Nova Scotia Experiment in Labour Management Relations

C. Roy Brookbank

The following study constitutes a breakthrough in the field of behaviour sciences applied to labour-management relations. This paper is a description and an interpretation of the organizational pattern and the type of behaviour dynamics which emerged in the course of the experiment under the guidance of the Institute of Public Affairs at Dalhousie University.

It is not quite three years since the Dalhousie Labour-Management Study Committee held its first meeting to explore problems of mutual interest to labour and management in Nova Scotia. Much has been said and an increasing amount is being written about this experiment throughout Canada and in parts of the United States. In particular, the appraisal of it by J.H.G. Crispo ¹ has received widespread attention.

It is my intention in this paper to provide, through description an analysis, some interpretations of this experiment which may be of particular interest to those with a research orientation in the behavioural sciences or their application and to the « social humanist ». This latter term is used as defined by Dean Brown ² of Princeton University :

« The term « social humanist » seems appropriate because such a scholar assumes that the study of human organization must move from an understanding of the values which influence the individual to the values which influence the group. He is concerned with how this transition takes place, not by quantitative demonstration in abstract, simplified terms, but in all its complexity in daily life. »

BROOKBANK, C. Roy, Head, Industrial Relations Section, Institute of Public Affairs, Dalhousie University.

(1) CRISPO, JOHN H.G. *The Nova Scotia Labour-Management Agreement*, a paper presented to the National Conference on Labour-Management Relations sponsored by the Economic Council of Canada, Ottawa, 1964.

(2) BROWN, J. DOUGLAS, *The Human Nature of Organizations*, William Whipple Bennett Memorial Lecture, Schenectady, N.Y., 1964.

The Object of the Institute in this Experiment

The Institute of Public Affairs at Dalhousie University, like its approximate counterparts in other universities, is partly in the nature of a bridge between the academic community and the community at large. The goals and functions of such Institutes are not universally consistent as are those of academic departments and indeed they may never be so. A primary objective of an Institute, in the words of Lyman Bryson, is to « put knowledge at the service of power » and towards this end many approaches to research, teaching and social consultancy³ are used. Constant experimentation with these various functions represents, within itself, a form of scholarship within the Institute and an integral part of its « modus operandi ».

Viewed in the above context, the involment of the Institute through its Industrial Relations Section in the activities of a Labour-Management Study Committee should not seem unusual. As a Committee organized for the express purpose of study and exploration of major problems facing the various members, this group fits well into an atmosphere of intellectual enquiry. Scientific detachment and impersonal objectivity may not always be the key note of discussion but the intellectual growth and development of people, especially mature adults with problems, does not necessarily depend upon such an atmosphere.

The labour and management members of the Study Committee were reasonably clear at the outset as to the benefits which they hoped would develop from the experiment and this hope for tangible results was shared by Institute staff. From my own point of view, however, there was a set of objectives at a different level which the Institute wanted to pursue in an experimental framework as part of its university responsibility towards the applied advancement of behavioural science.

The major objectives arising from these ancillary or related aspects of the project, as distinct from its direct objectives, might be interpreted as follows:

1. To observe general problems of organizational behaviour and to ascertain the degree to which an organizational strategy might be necessary for labour, management and government to ensure

(3) SOFER, C. *The Organization From Within*, Tavistock Publication, London, 1961.

the ultimate effectiveness of long-term joint projects such as economic planning.

2. To explore the problems involved in the democratic evolution of a tripartite relationship between labour, management and government in the province, together with its implications for the future of the industrial relations environment.
3. Through the pursuit of mutual labour-management objectives in the province, to analyze the communications network implicit in the organizational strategy which would serve to extend direct involvement in Committee objectives and functions as an important instrument in handling change and crisis.
4. The attempt to discover, through internal interaction of Committee members around vital practical problems, areas of possible co-operation which would involve no loss of sub-group integrity, through a process of integration rather than compromise.
5. In the encounter of opposing views, which must be considered as inevitable in any legitimate confrontation between labour and management, to discover possible new ways in which conflict may be resolved constructively.
6. To observe the growth and development of leaders sufficiently motivated to cope with reality-centered, task-oriented sensitivity.

If the Nova Scotia experiment in labour-management relations has been even partially successful to date in terms of the quasi-practical objectives paramount in the approach of the labour, and management representatives, to what extent has it been successful in the light of these ancillary objectives? What, if any, appears to be the relationship between the two sets of objectives? It is to these corollary questions that I shall address myself.

Organizational Pattern of the Experiment

Human activity involving a substantial number of individuals cannot move forward without structure of some kind. Let us look at the formal and informal organization pattern that evolved in this project. When Professor Guy Henson considered the feasibility of a university role in

bringing labour and management together, it was normal and natural that traditional factors in organizational life should receive major attention. Official representatives on both sides would have to be appointed in order that lines of authority could be recognized and the proper channels of communication utilized.

It did not work as expected in this situation. Without a clearly defined frame of reference, how can official representation be related to a series of informal and exploratory meetings? If requests by the Institute for official representation in such a nebulous situation were not taken seriously, response from labour and management organizations would be weak or non-existent and key leadership would be conspicuously absent. If they were taken seriously, on the other hand, the rigidity of official positions threatened to stultify creative discussion and the formal clearances that would be required at every significant point could result in frustrating time lags and frequent time-consuming re-interpretations. It became apparent that formal organizational ties could be liabilities rather than assets at this initial stage.

The only possible basic group seemed to be one strictly informal in nature but involving « prime movers » in both labour and management. Two such men were active in an advisory capacity with institute activities and familiar with its functions and objectives. In consultation with Professor Henson, each of these men involved three colleagues from his group, making a total of four labour and four management members plus two Institute staff. Each new member automatically became a consultant with regard to the addition of other members, and this pattern remains in effect today. The present Committee has a membership of seven labour leaders, seven management leaders and two Institute representatives. When members are added or replaced, the initial discussion takes place among those Committee members who are in the best position to make recommendations; the management people speak for management and the labour people for labour. Recommendations are then brought to the total Committee for clearance before official invitations are extended.

This simple selection procedure made it possible for the Study Committee to come together and begin its discussions when more orthodox measures for convening the group seemed to present almost insurmountable problems. The process evolved from experience and is particularly

interesting as an example of an organizational pattern which would enable a key group of community leaders to meet under unconventional circumstances and, upon reaching consensus on items that might be of wider significance, to use the formal authority of their official connections to initiate broader action. These methods of selection, as might be expected, have been subject to criticism as undemocratic, subversive and « a Halifax family compact ». Although we do not accept the standard that any means justifies the end, there seemed to be no other way of launching this project.

Great efforts were made in the beginning to maintain secrecy in connection with the existence and the activities of the Study Committee. Since it was more than possible that such a group could find no common ground and no reason for continuing its existence, it was felt that any indication of its activities would give rise to unjustified expectations, great concern and possibly suspicion and criticism. It was close to four months before the group felt disposed to publicize its existence beyond certain clearances with key executive groups, and to invite a larger number of interested people to attend the First Joint Labour-Management Study Conference on the Dalhousie University Campus on November 20th and 21st, 1962.

With this first Conference, the structure was still primarily informal⁴ and the participants attended on the basis of individual invitation. At this point, Study Committee members had substantial confidence in one another and considerable conviction about the value of their efforts but no clear direction had emerged for their activities. Judge A.H. MacKinnon established a frame of reference⁵ for the Conference and prominent labour and management speakers set the tone. From two days of discussion emerged the First Six-Point Agreement and the Study Conference became a part of the organizational sequence which was evolving.

Informality was still the general pattern, but it was necessary for the Six-Point Agreement to be communicated to official organizations of labour and management throughout the province to receive their endorsement if it were to be a meaningful frame of reference. At this point,

(4) Six-Point Labour-Management Agreement and Three Related Addresses, Institute of Public Affairs, Publication No. 28, 1962, Foreword, G. Henson.

(5) *Ibid.*, p. 7.

an « action » sequence of committee activities had to take precedence over the « study » sequence which had been foremost until that time. After the first conference and acting on their own responsibility, the management members prepared and signed a letter which was distributed to all management organizations and the labour representatives did likewise for labour. Armed with these official endorsements, the Study Committee then made representation to the Provincial Government for the imposition of a moratorium on further appeals to the Legislature for amendments to the Nova Scotia Trade Union Act until all approaches to closer union-management action have been examined. The government complied and another step in the emerging organizational pattern had been established.

Further steps in this organizational sequence or operational strategy developed as the need for them became apparent. Argyris⁶ has suggested that « organizations are grand strategies individuals create to achieve objectives that require the effort of many ». This concept can be extended, in my opinion, to include a dimension embracing a constellation of recognizable organizations, in a dynamic relationship to one another. The task of objective study and observation of this type of « strategy in motion » represents a major challenge to students of organizational behaviour.

With its emergence as an accepted although informal medium through which relationships between labour, management and government could be carried forward, the Study Committee found its deliberations becoming too complex for adequate study and exploration in monthly meetings of the Committee as a whole. When consensus was reached on a broad area that needed detailed investigation, a Sub-Committee⁷ was established to deal with it. When the Sub-Committee reached a point where it could make specific recommendations, these were taken back to the Study Committee for full discussion and revision before presentation to a Study Conference.

(6) C. ARGYRIS, *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood, Ill., 1960.

(7) Usually consists of one labour and one management representative with an Institute staff member as chairman. On occasion, other members are added from outside the ranks of the Study Committee when they can make a special contribution.

Operational Strategy

The emerging operational strategy can be conceptualized in Flow Chart form as illustrated. The formal organizations of labour and management throughout the province and the Atlantic area have come to be known within this operational strategy as the « community of endor-sees ». Unlike the Swedish⁸ experience, no formal Basic Agreement exists in Nova Scotia which could be considered binding in the moral or legal sense aside from these elementary steps which have been taken through the Study Committee. This is due in part to the fact that a minority of workers and employers are « organized » whereas in Sweden the vast majority of people on both sides are members of their respective organizations. For the present at least, the « community of endor-sees » represents the framework through which the general agreements reached through study conferences can be implemented.

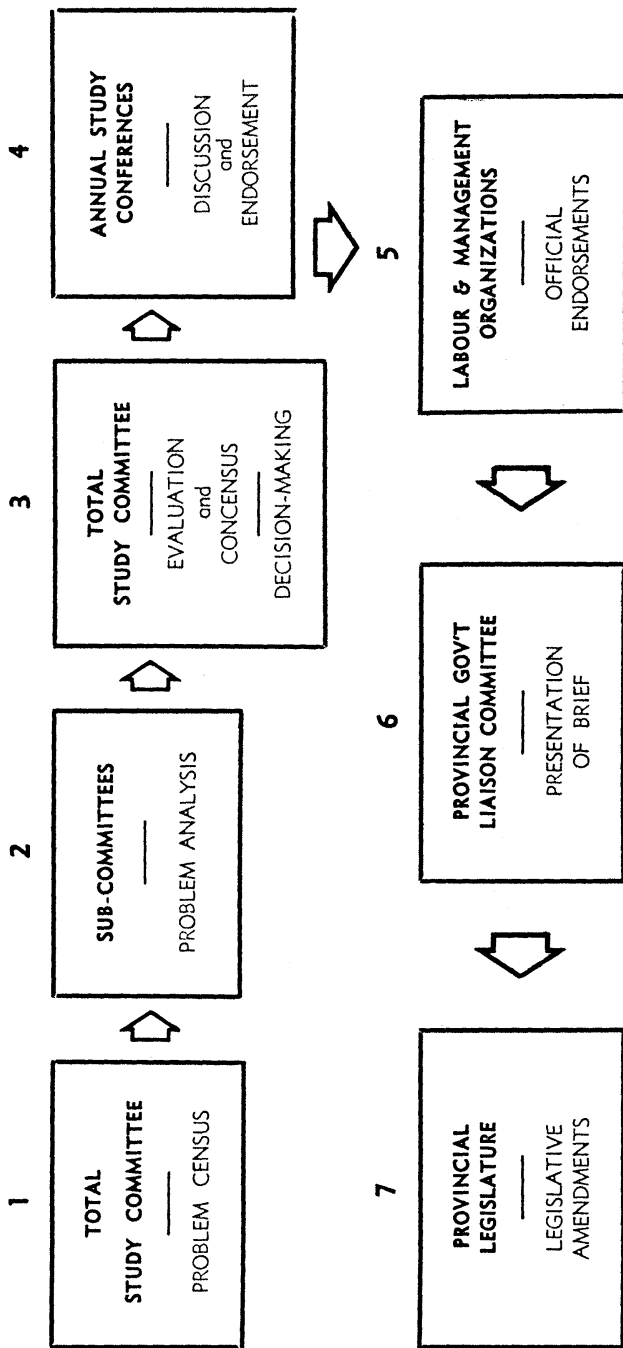
Relationship with Government

It was soon evident also that a formal contact with government was necessary to the organizational sequence. From the beginning, the Study Committee recognized that it could recommend legislative changes to government but could not dictate the precise outline of those changes. It was expected that some individuals and groups would use other avenues of approach to government as they had in the past and that government might also feel disposed to reshape recommendations in the light of its own interpretation and philosophy. While the Study Committee had been primarily interested in exploring the possibilities for joint action of labour and management without the intervention of government, it became apparent that the Study Committee must have a relationship to government which could be formalized within the organizational sequence or operational strategy that was emerging.

(8) See *Basic Agreements and Joint Statements on Labour-Management Relations*, Labour-Management Relations series : No. 17, ILO, page 95.

Nova Scotia Labour-Management Experiment

FLOW CHART ON OPERATIONAL SEQUENCE



STEPS 1, 2, 3, 4 — Reflect Informal Organizational Patterns.
 STEPS 5, 6, 7 — Reflect Formal Organizational Patterns.
 STEPS 3, 4 — Reflect Intensive Informal Interaction With Community.
 STEPS 4, 5 — Reflect Emphasis on Community of Endorsees.

The Study Committee approached the Premier of the province with the request that a formal relationship be established which would provide a basis for continuing communication between the government and the Study Committee. The Premier appointed the Minister of Labour, the Minister of Finance and Economics and the Attorney-General to be a Liaison Committee of the government to the Study Committee as requested.

One further dimension of this organizational pattern has emerged recently (relating to the Liaison Committee just described) which has proven interesting and uniquely effective. For some years the Nova Scotia Federation of Labour has been seeking the inclusion of government employees who are members of « Boards and Commissions, etc. »⁹ under the Nova Scotia Trade Union Act. With the moratorium in effect, this matter was brought by labour members before the Dalhousie Joint Labour-Management Study Committee. The management members of the Committee interpreted this as a situation involving the government as « management » and felt they should not « sit across » from government in this role. The possible inclusion of these employees under the Trade Union Act was a matter for study and negotiation between government and representatives from organized labour. A recommendation was made to the Third Study Conference in November of 1964 that a Labour Sub-Committee of the Study Committee be formed to meet for the purpose of exploring this matter.

The Sub-Committee in this situation consisted of three labour members of the Study Committee plus representatives of the major unions active among the workers who would be affected by any changes. In this particular case, an Institute staff member attended meetings as an observer. Results of discussions were reported back to the Study Committee and the decisions which the Sub-Committee finally reached with the Liaison Committee were incorporated with the other legislative recommendations from the 1964 Study Conference to be considered by the Legislature during the temporary lifting of the moratorium. It was agreed that the members of such Boards and Commissions should be included under the Nova Scotia Trade Union Act, with the added provision that any organized group of workers in this category must give an additional thirty day's notice — beyond that presently defined in legislation — of intent to strike. The right to strike or lockout applies otherwise as in any regular situation.

(9) See *Trade Union Act*, Halifax, Nova Scotia, 1955, Section 68, p. 30.

Activities of the Study Committee

It is fair to say that the activities of the Study Committee have, virtually from the beginning, been fraught with crises of one kind and another but its severest test as an instrument in coping with change and crisis between labour and management may well be one which it faces at the present time. In 1964 the government of Nova Scotia instituted a Minimum Wage Board and established the frame of reference within which the Board would make recommendations to government respecting minimum wage regulations.

The initial set of recommendations¹⁰ was enacted into Regulations under the Act by order-in-council in February of 1965. These Regulations established minimum wage rates throughout the province, set a maximum work week of 48 hours for the payment of these rates, and introduced specifications for overtime rates thereafter and for a certain number of holidays. It was initially established by the government that these regulations would not transcend or interfere with collective agreements in existence between labour and management throughout the province.

At the request of the labour movement, the initial Minimum Wage Order was amended on March 13, 1965, to allow for the inclusion of the new minimum wage rates into contracts subject to re-negotiation in 1965 and for all aspects of the Order to apply to all collective agreements after December 31st of this year. There are a number of collective agreements in Nova Scotia which have some negotiated rates below the level of the minimum wage rates and this represents a « penalty for organization » under the present regulations to which the labour movement strongly objects. On the other hand, management organizations are greatly disturbed by the fact that the new regulations will affect collective agreements significantly beyond the frame of reference of minimum wages. Since they presently include requirements affecting holidays and other issues normally discussed at the bargaining table.

These circumstances bear directly on the welfare of the Study Committee in the following ways. The management members take the

(10) See Statutes of Nova Scotia, 1965, Regulations made by the Governor in Council pursuant to Chapter 7 of the Acts of 1964, the Minimum Wage Act.

position that the labour members, by exhorting the Minimum Wage Board to interfere with collective agreements, are violating the basic purposes for which the Study Committee was established, namely, to expand upon areas of agreement between labour and management in the province *without* the intervention of government. Collective agreements represent the basis for the accomplishment of this objective. The labour members, on the other hand, are committed to an official position through the Nova Scotia Federation of Labour which cannot tolerate a situation placing some organized workers in an inferior position respecting wages to unorganized workers.

Efforts are presently under way to reconcile these differences without loss of integrity on either side but the situation is severely testing the existing organizational strategy, the communications network and the established climate of mutual trust and confidence. If a resolution of this problem is not forthcoming which can meld the functions and objectives of labour, management and government in a constructive way, it may be difficult to prevent serious deterioration in the months to come.¹¹

Internal Growth and Development of the Committee

Thus far we have been considering the first three objectives as outlined in the beginning of this paper. These are as follows:

1. To observe general problems of organizational behaviour and to ascertain the degree to which an organizational strategy might be necessary for labour, management and government to ensure the ultimate effectiveness of long-term joint projects such as economic planning.
2. To explore the problems involved in the democratic evolution of a tripartite relationship between labour, management and government in the province, together with its implication for the future of the industrial relations environment.

(11) As of April 5th, the Study Committee has reached an internal consensus on two major points:

- (a) that minimum wage *rates* in the new Order should be considered as minimum social standards in the province. As such, they would be non-negotiable and immediately and universally applicable.
- (b) that the government should not allow these Minimum Wage Orders to supercede any collective agreement in the province.

3. Through the pursuit of mutual labour-management objectives in the province, to analyse the communications network implicit in the organizational strategy which would serve to extend direct involvement in Committee objectives and functions as an important instrument in handling change and crisis.

The remaining three relate more directly to social interaction and behaviour patterns within and among the members of the Study Committee. These are as follows:

4. The attempt to discover, through internal interaction of Committee members around vital practical problems, areas of possible co-operation which would involve no loss of sub-group integrity, through a process of integration rather than compromise.
5. In the encounter of opposing views, which must be considered as inevitable in any legitimate confrontation between labour and management, to discover possible new ways in which conflict may be resolved constructively.
6. To observe the growth and development of leaders sufficiently motivated to cope with reality — centered, task — oriented sensitivity.

In a sense, we have been taking a macrocosmic perspective of the Nova Scotia Experiment as it revolves around the activities of the Dalhousie Joint Labour-Management Study Committee and we now turn to a microcosmic analysis as a means of assessing the internal growth and development which made the larger operational strategy possible.

FIRST PHASE

The life of the Study Committee can be viewed in various phases, the first of which extended over a period of six months prior to the First Study Conference in November of 1962. During this time, the members were able to perceive themselves primarily as individuals, meeting to explore the possibilities of effective co-operation between labour and management in an atmosphere virtually free of pressure and organizational responsibility. If these initial efforts had been fruitless, no justification would have been necessary for Committee existence and no ground would have been lost. General concern with the salient

points of the McKinnon Report¹² with reference to the futility of past independent efforts on both sides was clearly evident and could be considered as the major factor motivating individuals to take part in this experimental approach. There was also some sense of frustration around the distinct lack of alternative courses of action to achieve important objectives of both groups in the direction of reduced unemployment, better wages and higher productivity.

In general, however, these circumstances provided an initial atmosphere for the growth of empathy among members. Once the preliminary gestures of good will, high intent and breadth of mind had been established, the communications pattern became more specific and intense. In various ways over a period of time, those Committee members from the labour side expressed a general feeling of insecurity at the prospect of full co-operation with management in the interests of the provincial economy. Their main reason for this feeling was the extent of unfair labour practices which were very much in evidence, in their opinion, in the province. How could they co-operate with management with any degree of confidence when they might be faced at any time with strenuous efforts on the part of some managements to **undermine** the labour movement? The management members of the Committee are all employers of organized labour with, to say the least, no reservations about the right of labour unions to exist. The seriousness of unfair labour practices as interpreted by the labour members was not immediately apparent to them but they gradually became more sensitive to this point of view. A significant part of the recommended legislative changes in the Second Six-Point Agreement¹³ was directed to this particular problem. It is to the credit of the management group that the members were able to recognize and understand this crucial point during the first few months of Committee meetings. It is doubtful otherwise that an atmosphere of trust or confidence could have been established or long sustained.

A simple review of the legislative changes recommended and achieved to date by the Study Committee will reveal a larger number which could be construed as more advantageous to labour than to management. In planning the proposed changes prior to the Second

(12) McKINNON, Judge A.H., *Report of Fact-Finding Body Re: Labour Legislation*, Antigonish, N.S., 1962, p. 19.

(13) *The Second Nova Scotia Labour Management Agreement*, No. 23, Institute of Public Affairs, 1964, p. 7.

Study Conference, members on both sides found themselves occasionally assuming attitudes characteristic of collective bargaining. They soon became conscious of this, however, and agreed that the « trading » procedure was not valid for this relationship. Each point worthy of recommendation to the Study Conference had to be discussed on its own merits in the light of Committee objectives. From that time until this, there has never been a reference made in Committee meetings to the imbalance in legislative changes nor has there ever been a suggestion that any quarter should be given or granted because of it.

During this early period, the labour members of the Committee had to cope with some special hazards with regard to role conflict. All held top leadership positions in Labour Councils, the Nova Scotia Federation or the Canadian Labour Congress and these positions carried responsibilities which could not be ignored completely even in an informal and unofficial structure. When they accepted responsibility for initiating the First Study Conference and for endorsing the moratorium and other points of agreement that emerged from it, they were blocking an important avenue of approach used regularly by annual labour conventions as a means of influencing government action. They could not be certain of the understanding and support of the labour organizations in which they held official positions but they could be reasonably certain of some degree of opposition. They would undoubtedly be embarrassed to have it suggested that they displayed the courage of statesmen on more than one occasion but this was in fact the kind of characteristic that was regularly demanded at that time. They were successful in persuading most of the membership that time would establish the wisdom or foolishness of their actions.

SECOND PHASE

Let us look now at the reality of conflict as it emerged more clearly in the second phase of the life of the Committee embracing the period between the First and Second Study Conferences from November, 1962 until November, 1963. After the First Six-Point Agreement had been achieved, the existence of the Study Committee became more widely known and there was public hope expressed that this new dimension in labour-management co-operation might have a great potential for the future. With the expectations that began to develop around the Committee, members came to feel an increasing responsibility for achievement with the result that the intellectual perspective which character-

rized discussions during the first few months began to give way to heated interaction and the tensions of a sense of obligation. At the outset, an informal policy was re-affirmed to the effect that none of the internal discussions and deliberations of the Committee should be communicated to interested parties in the community until some solid points had been established and agreed upon by all members. This gave rise to suspicions outside of the Committee and to accusations of « deviation » in one form or another, all of which intensified discussions within.

It was during this phase that the concept of the Sub-Committee emerged and this introduced another dimension of potential conflict. When a sub-committee had reached consensus in its own small group, inevitably it encountered opposition when it presented findings to the total Committee. Repetitious interpretations, misunderstandings and miscommunications often led to indignation and frustration. While problems emerged fairly frequently that threatened to place the existence of the Committee in jeopardy, I think it is fair to say that there was never any strong feeling that the group would actually disintegrate because of internal arguments or dissension. There was never any strong or sustained feeling of reluctance to remain with the Committee if individuals did not have their points accepted, and no one has yet walked out of a meeting. However, there were frequently feelings expressed that if particular proposals were adopted by the Committee as a whole, it might make the position of individuals untenable with their respective groups.

Many discussions which were begun on various topics have ended in communications blockages or in disagreements which were irreconcilable. When such an impasse occurs, the topic is given a low priority and placed at the very bottom of the long-term agenda. Whereas some of these conflicts might have caused serious schisms in the Committee's early existence, the motivation to greater achievement after the First Study Conference and the sense of responsibility which accompanied it was an important factor in sustaining and strengthening the internal relationships of Committee members.

THIRD PHASE

The third phase of Committee existence, from November 1963 to November 1964, is one in which extensive attention was given to a re-

evaluation and re-definition of Committee functions and relationships to the formal organizational units of labour, management and government. During the second phase the Committee had been criticized for inadequate communication of its plans and activities to interested groups throughout the province and a number of steps were taken to correct this situation. The Resources Centre was established in the Institute of Public Affairs for the purpose of answering any questions in connection with the activities of the Committee and for distributing literature on its achievements to that date. Special attention was given to the Second Six-Point Agreement at labour conferences and conventions and a course on « New Dimensions in Labour Relations » was conducted for representatives of management in the Atlantic region who were dealing with unions or planned to be doing so in the near future. Special efforts were made by Committee members to arrange for the official attendance of management « ambassadors » at labour conventions and vice-versa. It is difficult to know how effective were these various activities in overcoming the communications problems which had existed, although criticisms definitely declined. The Resources Centre was not used extensively as a source of information, a fact which might raise some question about the value of a general information centre under conditions where more direct channels of communication, formal and informal, have come into existence as an essential part of the organizational framework.

There were other interesting developments which forced the Study Committee to clarify its role. Now that its existence and activities were becoming well known, some segments in the community began to establish expectations about its functions which threatened to jeopardize its existence. Where the Committee had been instrumental in having labour legislation altered, there were some who expected the Committee to be active in enforcing the new legislation. From time to time, the group was expected to mediate in serious industrial disputes. Requests such as these demanded analysis and evaluation in terms of the frame of reference of the Committee, and interpretations were necessary when such invitations were declined.

Refinement of functions through discussion and analysis often produced clearer understanding respecting objectives which the Committee was *not* organized to accomplish. The group did not see itself as a body of potential mediators or conciliators. It did not see its activities as resulting necessarily in a reduction of conflict between

labour and management, and such was not its purpose. While it might accept responsibility for changing labour legislation in ways which were mutually acceptable to labour and management with a view to expediting their constructive relationships, it could not accept responsibility for the enforcement of legislation or for the policing of it. The official organizations on both sides which endorsed the various Agreements constituted the « community of endorsees » and thus made possible an expanding circle of individuals who might be considered to feel morally obligated to abide by the Agreements, but the Study Committee could not assume responsibility for the behaviour of individuals in either camp, as some expected them to do. These circumstances involving a « clarification of the role »¹⁴ were important to the Committee internally and to its relationships with the community at large.

Importance of the Experiment for the Institute

The efforts of the Institute of Public Affairs and its staff representatives have, on the whole, met with a substantially greater amount of approval than of criticism. While we have been more concerned with the study and research aspects of Committee activities than with its « action » dimension, these subtleties of our role have been of greater importance to us and our academic integrity than they seem to have been to Committee members and to the community in general. One factor which may bear directly on this point is the relationship which the Institute has with labour and management in light of its independent programs with each group. Over a number of years of association prior to the organization of the Study Committee, the Institute has won the respect of both groups without becoming an appendage of either. This type of relationship seems to have been significant not only in making the initial experiment possible under Institute auspices but also in moderating criticisms of its role and purpose. A further paper dealing with the specific roles of Professor Henson and myself as university representatives on this Study Committee might be of benefit to others involved in or contemplating similar activities and will undoubtedly be written in the months to come.

One other Institute project in the field of labour-management relations, again with an experimental format, has developed from the

(14) It is enlightening to relate these activities to *The Theory of Role Dynamics*, Chapter 2 of *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Kahn, Wolfe, et al., John Wiley and Sons, N.Y., 1964.

work of the Study Committee. In the regular course of problem analysis we discovered on frequent occasions that the construction industry in the province had to cope with circumstances that were different from those of industry in general. With assistance from the Provincial and Dominion Departments of Labour, a study¹⁵ of these problems was undertaken. An advisory Committee consisting of labour and management leaders in the construction industry, together with the provincial Deputy Minister of Labour, was formed to comment on the research design and to assist with field contacts.

On completion of the Study, members of the Advisory Committee expressed an interest in continuing their association for the purpose of applying the research data to practical problems of mutual interest in the construction field. Up to this point, the Institute of Public Affairs had controlled the Committee because of the necessity to control the research, but the Institute now agreed to a re-organization of the group into a Tripartite Construction Committee composed of labour, management and government representatives and financed jointly by them to function under Institute auspices. There are now two sections of this Committee, one in Sydney and one in Halifax, which meet regularly for this purpose. Should they become interested in recommending changes in labour legislation as it affects their own industry in the province, they will make use of the channel which they have to the Joint Study Committee through key individuals who are members of both Committee units.

It would be difficult to define a clear interaction pattern for the present phase of Study Committee activities, although the crisis emerging from the divergent views with respect to minimum wage legislation in the province is forcing a re-examination of the hierarchy of loyalties on both sides and represents a severe test of the total organizational sequence, the efficacy of its communications and the depth of mutual respect that has grown out of the relationship. Whether or not the Study Committee is now able to survive on its own merit, there is little doubt that the minds of individuals have been stretched and perceptions of self and the environment broadened. From an educational point of view, Committee activities could be defined as « reality-centered and task-oriented sensitivity experience ». The task

(15) GREEN, PETER G., *Labour-Management Relations In The Construction Industry in Nova Scotia*, No. 40, Institute of Public Affairs, 1964.

orientation stems from specific commitments to practical accomplishment without which the existence of the group would not have been tolerated by members of their organizations. Unlike the conflicts of laboratory sessions in sensitivity training, those of the Study Committee arise primarily out of the realities of role ambiguities, clashes and expectations.

The Meaning of this Experiment in Applied Social Sciences

What synoptic conclusions can be drawn, if any, for the student of applied social science from this experiment to date? The answer to this question must depend in part on that particular discipline which represents the perspective of the individual, since we still seem to lack adequate inter-disciplinary concepts to make for a common frame of reference over a range of human behaviour from individual development to super-organizational complexity. Assuming for the moment that an inter-disciplinary methodology is possible which will enable us to analyze these behavioural dynamics with a scientific objectivity, it is still doubtful that a synoptic approach is pertinent. Braybrooke and Lindblom¹⁶ point out that the synoptic ideal is not adapted to man's limited problem-solving capacities nor to the closeness of observed relationships between fact and value in policy-making. They suggest further that the synoptic ideal does not lend itself to the analyst's need for strategic sequences of analytical moves nor to the openness of the systems of variables with which it contends.

A substantial amount of data has been assembled around the subject of role conflict in recent years but the concept of role ambiguity as developed by Kahn, Wolfe, *et al*,¹⁷ is worthy of further attention in a context such as the Nova Scotia labour-management experiment. If size and complexity within modern corporations pose major problems for comprehension, as the authors suggest, how much more difficult will it be to develop any consistent concepts within large segments of the society of a constellation of organizational relationships which will enable labour and management to co-operate effectively and *voluntarily* in the interests of the provincial economy? If organizational stress is brought about by role conflict and ambiguity within a context which is

(16) BRAYBROOKE, D. and LINDBLOM, C.E., *A Strategy of Decision*, The Free Press of Glencoe, Collier-MacMillan Limited, London, 1963.

(17) KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., & SNOEK, J.D., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict & Ambiguity*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1964, p. 75.

conceptualized by a formal structure, will it be possible to analyze, predict and control the role conflict and ambiguity implicit in a super-organizational strategy such as that described in this paper? Viewed in this context, the traditional conflicts of labour and management represent simply a starting point.

Furthermore, this organizational sequence cannot be observed or described from a static viewpoint; the flow chart which is contained in this paper represents the first attempt to structure the process. Our experience to date could provide examples of several deviations from the theoretical design, due to unexpected crises of various kinds. These represent variables which arise from the dynamic dimension; they would never come to light if such organizational behaviour were not observed in motion.

Since we are just in the process of constructing and defining, in the words of Argyris, a steady state for this organizational sequence, we have not yet encountered many problems of organizational change. Individuals within the Study Committee have withdrawn from time to time as a result of occupational and other personal changes in their lives and these have been replaced, but there have been no resignations in crisis. It is reasonable to assume, however, that it is only a matter of time before problems of organizational change will become a part of the total concept. In the type of analysis which has been attempted in this paper, our experience has been very similar to that outlined by Kahn, *et al*, as follows: ¹⁸

« We may wish to deal with a single role, and for that purpose we figuratively pluck it out of the network of other roles to which it is connected. When we do so, we find that what we have in hand is an assortment of duties and obligations, expectations and rights which state relationships between the role and various others. The relational statements dangle from the role like strands from a knot which has been cut out of a larger net of which it is a part. And if we try to eliminate those bonds and define the role without mentioning its connection to any other, we make a startling discovery; there is virtually nothing left. »

Within the Institute of Public Affairs, we are hopeful that our efforts to extend these concepts of organizational behaviour will ultimately add to the general body of knowledge which is being assembled in this field. Although our methodology leaves much to be desired at the present time, we are concerned in the light of our academic role

(18) *Ibid.*, p. 389.

and objectives to advance, through our participation in the Nova Scotia labour-management experiment, both theory and practice. In view of our responsibility to the University and to the community, we are constantly aware of our own special problems, in the Institute as a part of the University, of role conflict and ambiguity.

UNE EXPÉRIENCE DE RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES EN NOUVELLE-ÉCOSSE

INTRODUCTION

Il n'y a pas tout à fait trois ans, le Comité d'étude patronal-ouvrier de l'Université Dalhousie tenait sa première réunion ; il se réunissait dans le but d'étudier quelques problèmes d'intérêt commun au monde patronal et ouvrier en Nouvelle-Ecosse. On a beaucoup parlé de cette expérience et on écrit de plus en plus à son sujet, dans tout le Canada et dans certaines parties des États-Unis. L'appréciation qu'en a donnée le Docteur John H.C. Crispo, en particulier, a largement retenu l'attention. ¹

J'ai l'intention de fournir ici, au moyen de descriptions et d'analyses, quelques interprétations de cette expérience. Celle-ci peut intéresser tout particulièrement ceux qui s'adonnent à la recherche dans les sciences du comportement ou dans leur application ; elle peut intéresser également les « humanistes sociaux ». Je prends le terme d'« humaniste social » au sens que lui donne le doyen Brown de l'université Princeton ² :

Le terme d'« humaniste social » semble bien le mot juste ; un tel spécialiste, en effet, prend pour acquis que l'étude de l'homme et de ses réalisations doit s'élever de l'intelligence des valeurs qui influencent l'individu à celle des valeurs qui influencent le groupe. Il se préoccupe de savoir comment se fait cette transition, non pas par le moyen d'une démonstration quantitative qui s'exprimerait en termes abstraits simplifiant la réalité, mais dans toute la complexité de la vie quotidienne.

PLACE DE L'INSTITUT DANS CETTE EXPÉRIENCE

L'Institut d'affaires publiques de l'Université Dalhousie, comme les organismes correspondants dans les autres universités, veut servir de pont entre le monde académique et la communauté sociale dans son ensemble. Les objectifs et les fonctions de tels instituts ne sont pas toujours et partout bien définis et identiques, comme le sont ceux des départements proprement dits ; de fait, ils ne pourront

(1) JOHN H.C. CRISPO, *Les ententes patronales-ouvrières de la Nouvelle-Ecosse*, communication présentée au Colloque national sur les relations patronales-ouvrières, tenue par le Conseil économique du Canada, Ottawa, 1964.

(2) J. DOUGLAS BROWN, *The Human Nature of Organizations*, William Whipple Bennett Memorial Lecture, Schenectady, N.Y., 1964. (Traduction)

peut-être jamais l'être. Le premier but d'un institut, selon les mots de Lyman Bryson, est de « mettre la connaissance au service du pouvoir » ; pour arriver à cette fin, on abordera de diverses manières la recherche, l'enseignement et la consultation sociale.³ L'expérimentation constante par rapport à ces diverses fonctions représente, en elle-même, une forme de savoir et un objet de recherches à l'intérieur même de l'institut ; elle fait partie intégrante de son « modus operandi ».

Dans une telle perspective, l'engagement de notre Institut, par le moyen de sa Section de relations industrielles, dans un Comité d'étude patronal-ouvrier paraîtra tout naturel. Puisqu'il s'agit d'un Comité formé dans le but exprès d'étudier les principaux problèmes qu'affrontent ses membres, il a sa place toute normale dans une atmosphère de recherche intellectuelle. Le détachement scientifique et l'objectivité impersonnelle ne sont peut-être pas toujours la caractéristique de la discussion ; mais semblable atmosphère n'est pas nécessairement indispensable au progrès intellectuel et au développement des gens, tout particulièrement à ceux d'adultes parvenus à la maturité aux prises avec des problèmes.

Les représentants patronaux et ouvriers du Comité d'étude voyaient assez clairement, dès le début, les avantages qu'ils pouvaient en escompter et le personnel de l'Institut partageait leur espoir d'obtenir des résultats tangibles. Personnellement j'y voyais une autre série d'objectifs qui rattachaient cette entreprise au cadre expérimental de l'Institut, comme partie de l'université et aux problèmes des sciences humaines appliquées ; aux comportements, problèmes qui intéressaient tout particulièrement les membres de la faculté.

On pourrait exprimer comme suit les objectifs principaux de cette seconde dimension de l'entreprise.

1. La considération de problèmes généraux relatifs au comportement organisationnel et la possibilité de déterminer le degré auquel une stratégie organisationnelle peut être nécessaire en vue d'assurer l'efficacité complète de projets conjoints à longs termes, comme la planification économique.

2. L'étude des problèmes qu'implique l'évolution démocratique d'un groupe tripartite composé du patronat, du monde ouvrier et du gouvernement de la province, en même temps que ses implications pour l'avenir du milieu dans lequel évolueront les relations industrielles.

3. Dans la poursuite d'objectifs patronaux-ouvriers communs à l'échelle provinciale, l'analyse du réseau de communications qu'implique une stratégie organisationnelle visant à étendre la portée de l'engagement direct dans les objectifs et les fonctions du Comité ; cet engagement constituerait un instrument important pour s'attaquer aux problèmes que comportent le changement et les crises.

4. L'effort de découvrir, par les interactions qui joueront entre les membres du Comité à propos de problèmes vitaux, des domaines où il serait possible de coopérer sans renier en rien sa fidélité au sous-groupe, par un processus d'intégration plutôt que de compromis.

(3) C. SOFER, *The Organization From Within*, Tavistock Publications, London, 1961.

5. Dans l'affrontement de points de vue qui s'opposent — une chose inévitable dans toute confrontation loyale entre patrons et ouvriers — la recherche de moyens par lesquels il soit possible de résoudre les conflits d'une manière constructive.

6. L'étude de la croissance et du développement de chefs doués d'une motivation qui leur permette de faire face à une sensibilité centrée sur le monde réel et orientée vers des tâches à accomplir.

Si l'expérience de relations patronales-ouvrières tentée en Nouvelle-Ecosse a été même partiellement couronnée de succès jusqu'ici quant aux buts plus généraux du groupe total, jusqu'à quel point a-t-elle réussi en ce qui concerne les buts ci-haut mentionnés ? Quelle relation, s'il en est, existe entre les deux séries d'objectifs ? C'est à ces questions subsidiaires que je tenterai de répondre.

MODÈLE D'ORGANISATION QUI S'EST DÉVELOPPÉ

Une activité humaine qui implique un nombre important d'individus ne peut progresser sans une structure d'une forme ou d'une autre. Considérons le modèle d'organisation, formel et informel, qui s'est développé dans cette entreprise. Quant le professeur Guy Henson a envisagé le rôle que l'université pourrait jouer en réunissant patrons et ouvriers, il était tout normal et naturel que les facteurs traditionnels dans la vie des organisations retiennent surtout l'attention. Il serait nécessaire de nommer des représentants officiels des deux côtés pour que les lignes d'autorité puissent être proprement reconnues et les moyens appropriés de communications dûment utilisés.

Les choses n'allèrent pas comme on s'y attendait. Faute d'un mandat clairement défini, comment une délégation officielle peut-elle participer à une série de rencontres informelles dans un but de simple recherche ? Dans une situation aussi obscure, on pourrait ne pas prendre au sérieux les demandes de représentation officielle ; les réponses alors seraient faibles ou nulles, et les vrais chefs brilleraient par leur absence. Si, d'un autre côté, on prenait les demandes au sérieux, la rigidité des positions officielles risquait d'étouffer toute discussion créatrice ; les approbations formelles qui seraient requises sur tout sujet important pourraient entraîner d'irritantes pertes de temps et imposer de fréquentes réinterprétations des positions prises. Il devint vite clair que des liens formels avec les associations constitueraient, dans les débuts, un passif plutôt qu'un actif.

Le seul groupe de base possible semblait devoir être de nature strictement informelle mais se composer des chefs véritables, les « moteurs premiers » tant du côté ouvrier que patronal. Deux hommes répondant à cette définition étaient déjà liés à l'Institut à titre consultatif et familiers avec ses buts et ses fonctions. Après consultation avec le professeur Henson, ils amenèrent chacun trois collègues de leur groupe, soit un total de quatre membres du côté ouvrier et de quatre membres du côté patronal, en plus de deux autres membres recrutés parmi le personnel de l'Institut. Chaque nouveau membre était automatiquement consulté quand il s'agissait de s'adjoindre d'autres membres, et cette manière d'agir demeure encore en vigueur aujourd'hui. Le Comité actuel compte sept membres ouvriers, sept membres patronaux et deux représentants de l'Institut. Quand il est question d'ajouter ou de remplacer des membres, la discussion s'amorce d'abord parmi les

membres du Comité qui sont les mieux placés pour faire des suggestions ; les représentants patronaux parlent pour le patronat, les représentants ouvriers, pour le monde ouvrier. Une recommandation est alors présentée au Comité complet pour approbation avant que les invitations officielles soient transmises.

Cette manière de procéder fort simple a permis au Comité d'étude de se former et de commencer ses discussions, alors qu'une méthode plus orthodoxe de réunir le groupe semblait présenter des problèmes quasi insurmontables. Le processus est né de l'expérience et il constitue un exemple particulièrement intéressant de modèle d'organisation qui permette à un groupe clé de chefs sociaux de se rencontrer dans un cadre non officiel et, après s'être mis d'accord sur des points de portée peut-être plus importante, d'utiliser l'autorité du poste qu'ils occupent pour engager une action plus vaste. Cette méthode de choix, comme on peut s'y attendre a provoqué des critiques : ce n'est pas démocratique, a-t-on dit, c'est révolutionnaire, c'est un « *family compact* des gens d'Halifax ». Sans endosser le principe que la fin justifie les moyens, il semble bien qu'il n'y avait aucun autre moyen de mettre l'affaire en marche.

On s'est grandement efforcé, au début, de garder le secret sur l'existence et les activités du Comité d'étude. Il était plus que possible qu'un tel groupe ne trouve aucun terrain commun et aucune raison qui le maintienne dans l'existence ; on pensait donc que toute nouvelle, tout bruit concernant ses activités susciteraient des espoirs injustifiés, des préoccupations, peut-être des soupçons et des critiques. Il fallut près de six mois pour que le groupe se sentit prêt à faire connaître son existence et à inviter un plus grand nombre de personnes intéressées à assister à la première réunion d'étude conjointe patronale-ouvrière. Celle-ci se tint dans les édifices de l'Université Dalhousie, les 20 et 21 novembre 1962.

A cette première réunion, la structure demeurait encore d'abord et avant tout informelle. ⁴ A ce moment-là les membres du Comité d'étude avaient une confiance mutuelle assez ferme et une forte conviction de la valeur de leurs efforts ; mais ils ne savaient pas encore clairement quelle direction prendraient leurs activités. Le Juge A.H. MacKinnon fixa un cadre de référence à la réunion et des conférenciers patronaux et ouvriers de marque en déterminèrent le ton et l'atmosphère. ⁵ Les deux jours de discussion aboutirent au premier accord en six points. La réunion d'étude devint partie de la séquence organisationnelle qui se faisait jour.

Le caractère non officiel demeurait la note dominante. Par contre, il fallait communiquer l'accord en six points aux associations patronales et ouvrières officielles de la province pour qu'elles l'endossent, si cet accord devait devenir un cadre de référence efficace. A ce moment, il fallait que l'action du Comité prenne le pas sur l'aspect étude, qui avait dominé jusqu'alors. De leur propre initiative, les membres patronaux du Comité préparèrent et signèrent une lettre qu'ils firent circuler parmi les organismes patronaux ; les représentants ouvriers firent de même du côté syndical. Fort de ces approbations officielles, le Comité d'étude recommanda

(4) *Six-Point Labour-Management Agreement and Three Related Addresses*. Institute of Public Affairs, Publication No. 28, 1962, Foreword, G. Henson.

(5) *Ibid.*, p. 7.

au gouvernement provincial d'imposer un moratoire sur les futures requêtes à la Législature en vue d'amender la Loi des unions ouvrières de Nouvelle-Ecosse (Nova Scotia Trade Union Act), jusqu'à ce que soient examinés tous les aspects d'une action patronale-ouvrière plus unie. Le gouvernement accepta : un autre pas avait été fait dans le modèle organisationnel qui s'amorçait.

ETAPES DES OPÉRATIONS

De nouvelles étapes dans la séquence organisationnelle ou la stratégie opérationnelle prirent place à mesure que le besoin s'en fit sentir. Argyris a exprimé l'opinion que « les organisations sont des stratégies de grande envergure que créent des individus pour réaliser des objectifs requérant les efforts de plusieurs ». ⁶ On peut, à mon avis, étendre cette conception de manière à y inclure une dimension qui embrasse toute une constellation d'organisations dans leurs relations dynamiques mutuelles. La tâche d'étudier objectivement et d'observer ce type de stratégie en mouvement constitue un des principaux défis de l'heure pour les chercheurs dans le domaine du comportement organisationnel.

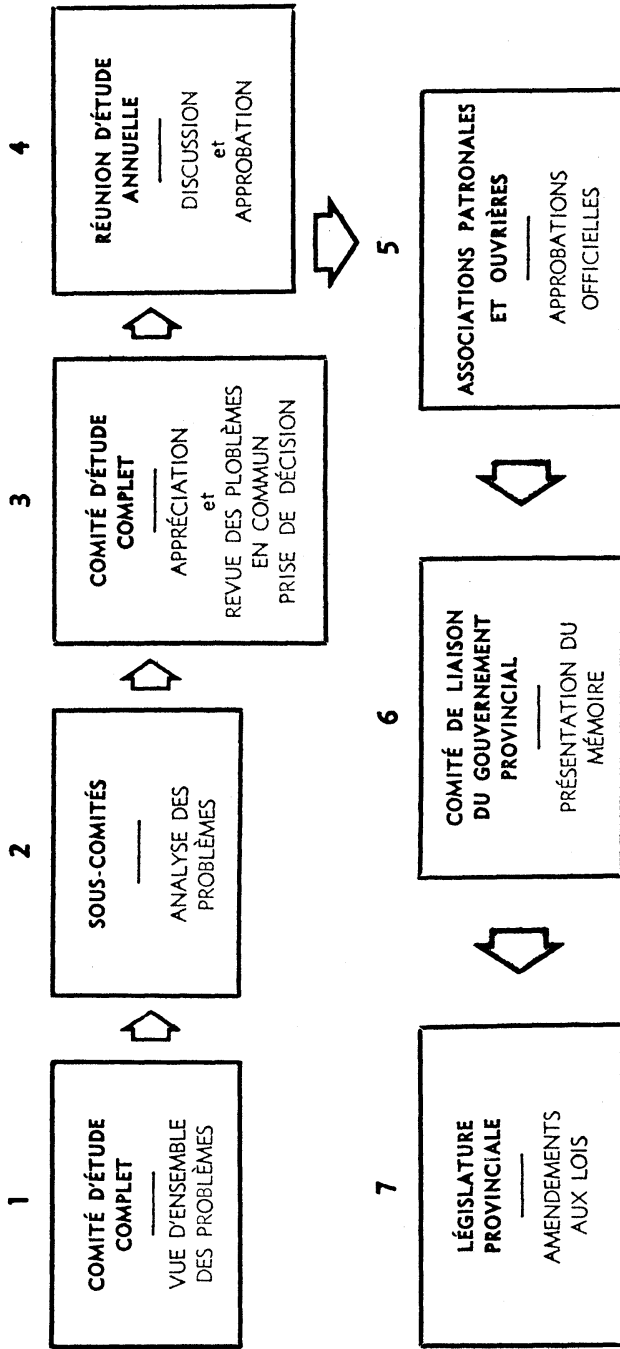
Le Comité d'étude apparaissait maintenant comme un instrument reconnu mais non officiel de relations entre le patronat, le monde ouvrier et le gouvernement. En même temps, ses délibérations devenaient trop complexes pour permettre l'étude des problèmes dans des réunions mensuelles du Comité dans son entier. Quand on tombe d'accord sur un vaste domaine qui exige une enquête détaillée, un sous-comité est établi pour s'en occuper. ⁷ Quand le sous-comité est en mesure de faire des recommandations déterminées, il les présente au Comité d'étude pour discussion complète et révision avant qu'elles soient soumises à la réunion d'étude.

(6) C. ARGYRIS, *Understanding Organizational Behaviour*, Dorsey Press, Homewood, Ill., 1960. (Traduction)

(7) Un sous-comité se compose habituellement d'un représentant ouvrier et d'un représentant patronal avec, comme président, un membre du personnel de l'Institut. Occasionnellement, on peut y ajouter d'autres membres qui ne font pas partie du Comité lorsqu'ils peuvent fournir un apport particulier.

Expérience patronale-ouvrière en Nouvelle-Ecosse

GRAPHIQUE DE LA SUITE DES OPÉRATIONS



ETAPES 1, 2, 3, 4 — Révèlent un modèle d'organisation de type « informel ».

ETAPES 5, 6, 7 — Révèlent une organisation de type officiel.

ETAPES 3, 4 — Révèlent des échanges informels nombreux avec les groupes en cause.

ETAPES 4, 5 — Manifestent l'action principale du groupe des endossataires. (QUESTIONS NON LÉGISLATIVES)

GROUPE DES ENDOSSATAIRES

La stratégie opérationnelle qui se dégage peut s'exprimer dans un graphique continue tel qu'illustré. Aux associations ouvrières et patronales officielles de la province et de la région de l'Atlantique on a peu à peu donné, à l'intérieur de cette stratégie opérationnelle, le nom de « groupe des endossataires » (community of endorsees). A l'encontre de l'expérience suédoise⁸, aucun accord de base formel n'existe en Nouvelle-Ecosse qui ait valeur d'obligation, au sens moral ou légal du terme, en dehors de ces premières démarches qui ont été tentées par l'entremise du Comité d'étude. Cela tient au fait qu'une minorité d'ouvriers et d'employeurs sont syndiqués, alors qu'en Suède c'est la grande majorité, de part et d'autre, qui appartient à ses associations respectives. Pour le moment du moins, le « groupe des endossataires » constitue le cadre par lequel les accords généraux issus des réunions d'étude peuvent être mis en pratique.

NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR UNE RELATION AVEC LE GOUVERNEMENT

Il devint évident qu'une relation formelle avec le gouvernement était nécessaire pour que se poursuive la séquence organisationnelle.

Dès le début, le Comité admit qu'il pouvait recommander au gouvernement des changements dans les lois, mais qu'il ne pouvait pas formuler la teneur précise de ces changements. On s'attendait à ce que des individus et des groupes utilisent d'autres voies d'accès au gouvernement, comme ils l'avaient fait dans le passé, et que le gouvernement veuille lui-même reformuler les recommandations à la lumière de sa propre interprétation et de sa propre philosophie. Bien que l'intérêt du comité d'étude se portât d'abord sur les responsabilités du patronat et du monde ouvrier en dehors de l'intervention du gouvernement, il apparut vite que le Comité d'étude devait avoir une relation avec le gouvernement qui pût s'exprimer formellement dans le processus organisationnel ou la stratégie opérationnelle naissant.

Le Comité d'étude s'adressa au Premier ministre de la province pour lui demander l'établissement d'un rapport formel qui serve de base à des relations continues entre le gouvernement et le Comité d'étude. Le Premier ministre nomma le ministre du Travail, le ministre des Finances et de l'Economie et le Procureur général membres d'un Comité de liaison du gouvernement avec le Comité d'étude, selon la requête.

Une dimension nouvelle de ce modèle organisationnel s'est fait jour récemment, par rapport au Comité de liaison ci-haut mentionné ; elle s'est avérée intéressante et vraiment efficace. Depuis un certain nombre d'années, la Fédération du travail de Nouvelle-Ecosse (Nova Scotia Federation of Labour) voulait faire inclure les employés du gouvernement membres d'offices et de commissions, etc.⁹, dans le champ d'application de la Loi des unions ouvrières de Nouvelle-Ecosse. Pendant que le moratoire était en vigueur, la question fut soumise par les membres ouvriers au Comité d'étude conjoint patronal-ouvrier de Dalhousie. Les membres patronaux

(8) Voir *Accords de base et déclarations communes en matière de relations professionnelles*, série Relations professionnelles, no 17, Organisation internationale du travail (1963), p. 102.

(9) Voir *la Loi des unions ouvrières* (Trade Union Act), Halifax, Nova Scotia, 1955, article 68, p. 30.

du Comité voyaient là une situation impliquant le gouvernement comme employeur ; ils considérèrent qu'ils ne devaient pas trahir le gouvernement sur ce point et s'opposer à lui. La question d'inclure ces employés sous la juridiction de la Loi des unions ouvrières devait être étudiée et négociée par le gouvernement et les représentants du monde syndical. On présenta une recommandation à la troisième réunion d'étude, en novembre 1964, visant à former un sous-comité ouvrier du Comité dans le but d'étudier cette affaire.

Le sous-comité se composait des trois membres ouvriers du Comité d'étude et des représentants des principales unions qui exercent leur activité parmi les ouvriers qui seraient touchés par les changements. Dans ce cas particulier, un membre du personnel de l'Institut assistait aux réunions comme observateur. On rapporta au Comité d'étude les résultats des discussions et on incorpora finalement les décisions auxquelles le sous-comité en arriva, avec le Comité de liaison, aux autres recommandations relatives aux lois que formula la réunion d'étude de 1964 et qui doivent être discutées par la Législature pendant la période où sera temporairement levé le moratoire. On tomba d'accord sur le principe que les membres de semblables offices et commissions devraient être inclus sous la juridiction de la Loi des unions ouvrières de Nouvelle-Ecosse, à la condition que tout groupe d'ouvriers dans cette catégorie donne un avis supplémentaire de trente jours — au delà de ce qui est présentement requis dans la loi — indiquant son intention de recourir à la grève. Sauf sur ce point, le droit à la grève ou au lock-out s'applique comme dans toute autre situation régulière.

ACTIVITÉS DU COMITÉ D'ÉTUDE

Il faut dire que les activités du Comité d'étude ont été marquées, pratiquement depuis le début, de crises d'un genre ou d'un autre ; mais son épreuve la plus sérieuse en tant qu'instrument qui permette de faire face aux changements et aux crises entre patrons et ouvriers pourrait bien être celle qu'il traverse au moment présent. En 1964, le gouvernement de Nouvelle-Ecosse a établi une Commission du salaire minimum et fixé les règles selon lesquelles la Commission devait faire des recommandations au gouvernement par rapport à la réglementation du salaire minimum.

La première série de recommandations fut adoptée sous forme de règlement pris en vertu de la loi par l'arrêté-en-conseil de février 1965.¹⁰ Ces règlements établissent des taux de salaire minima pour toute la province, fixent la semaine de travail à 48 heures pendant lesquelles s'appliquent ces taux, et comportent des dispositions relatives aux taux pour le surtemps et à un certain nombre de congés.

Le gouvernement avait d'abord établi que ces règlements n'auraient pas pré-séance sur les contrats collectifs en vigueur entre les employeurs et les ouvriers dans la province ou ne s'ingéreraient pas dans leur domaine.

(10) Voir dans les Statuts de la Nouvelle-Ecosse, 1965, les Ordonnances adoptées par le lieutenant-gouverneur en conseil en application du chapitre 7 de la Loi du salaire minimum, Statuts de 1964.

A la demande du mouvement ouvrier, la première ordonnance de salaire minimum fut amendée le 13 mars 1965 de manière à permettre que les nouveaux taux de salaire minimum soient introduits dans les contrats qui doivent être renégociés en 1965 et que tous les points de l'ordonnance s'appliquent à tous les contrats collectifs après le 31 décembre de cette année. Il existe en Nouvelle-Ecosse un certain nombre de contrats collectifs qui comportent des taux de salaire au-dessous du niveau des taux de salaire minimum ; pour cette raison, les ordonnances présentes constituent une pénalité à la syndicalisation, ce à quoi le mouvement ouvrier s'y objecte fortement. D'un autre côté, les associations patronales s'inquiètent grandement du fait que les nouveaux règlements affecteront les contrats collectifs d'une manière significative au delà du domaine même du salaire minimum.

Ces circonstances influent directement sur la santé du Comité d'étude de la manière suivante. Les membres patronaux soutiennent que les membres ouvriers, en recommandant à la Commission du salaire minimum d'intervenir dans les contrats collectifs, violent les objectifs de base pour lesquels le Comité d'étude a été établi, c'est-à-dire en vue d'étendre les domaines d'entente entre le monde patronal et le monde ouvrier dans la province sans intervention du gouvernement. Les conventions collectives représentent la base même sur laquelle on puisse réaliser cet objectif. Les membres ouvriers, d'un autre côté, sont liés par la position officielle qu'a prise la Fédération du travail de Nouvelle-Ecosse ; celle-ci ne peut tolérer une situation qui place des ouvriers syndiqués dans une position inférieure quant à leur salaire par rapport aux ouvriers non syndiqués.

On s'efforce présentement d'aplanir les difficultés sans perte de prestige ni d'un côté ni de l'autre ; mais la situation constitue une sérieuse épreuve pour la présente stratégie organisationnelle, pour le réseau de communications et pour le climat de confiance mutuelle qu'on avait réussi à établir. A moins qu'on ne trouve bientôt une solution qui permette d'assouplir les fonctions et les objectifs du patronat, du monde ouvrier et du gouvernement de manière constructive, il sera peut-être difficile d'empêcher une sérieuse détérioration dans les prochains mois.¹¹

CROISSANCE ET DÉVELOPPEMENT INTERNES DU COMITÉ

Jusqu'ici nous avons considéré les trois premiers objectifs décrits au début de cette communication. Les trois autres se rapportent plus directement à l'interaction et aux modèles de comportement à l'intérieur même du groupe des membres du Comité d'étude. En un sens, nous avons pris une vue macroscopique de l'expérience de Nouvelle-Ecosse, en autant qu'elle se rapporte aux activités du Comité d'étude conjoint patronal-ouvrier de Dalhousie ; nous passons maintenant à une analyse microscopique, dans la but d'évaluer la croissance et le développement internes qui ont permis la stratégie opérationnelle au niveau supérieur.

(11) A la date du 5 avril, le Comité d'étude s'était mis d'accord sur deux points principaux :

- (a) les *taux* de salaire minimum contenus dans la nouvelle Ordonnance doivent être considérés du point de vue social comme des normes minima dans la province ; à ce titre, ils ne sauraient faire l'objet d'une négociation et ils seraient immédiatement et universellement applicables ;
- (b) le gouvernement ne devrait pas permettre que les Ordonnances de salaire minimum aient préséance sur une convention collective dans la province.

a) *Première phase*

On peut envisager diverses phases de la vie du Comité d'étude. La première s'étendrait sur la période des six mois qui ont précédé la première réunion d'étude, en novembre 1962. Au cours de cette période, les membres purent prendre conscience d'eux-mêmes, d'abord en tant qu'individus qui se rencontrent pour étudier les possibilités d'une coopération efficace entre le patronat et le monde ouvrier, dans une atmosphère pratiquement libre de pressions et de responsabilités officielles. Si ces premiers efforts n'avaient pas porté fruit, on n'aurait pas eu à justifier l'existence du Comité et personne n'y aurait perdu aucun prestige. Les points forts du Rapport McKinnon par rapport à l'échec des efforts précédents qu'avaient tentés privément les deux parties préoccupaient tout le monde¹² ; cela était évident dans le groupe et paraissait bien constituer le facteur principal qui poussait chacun à participer à ce nouvel essai. A ce premier sentiment s'ajoutait celui de la frustration que l'on ressentait devant la nette absence d'alternatives pour la poursuite d'objectifs importants que partageaient les deux groupes par rapport à la réduction du chômage, à de meilleurs salaires et à une productivité accrue.

En général, ces circonstances créèrent au départ, une atmosphère favorable à la croissance de l'empathie parmi les membres. Une fois formulées les expressions préliminaires de bonne volonté, de noble dessein et de largeur de vue, le mode de communication devint plus spécifique et plus intense. De plusieurs manières, pendant un certain temps, les membres du Comité du côté ouvrier exprimèrent un sentiment général d'insécurité, à la pensée d'une coopération entière avec le patronat dans l'intérêt de l'économie de la province. Le motif principal de ce sentiment, c'était l'étendue des pratiques anti-syndicales qui, selon eux, crevaient les yeux dans la province. Comment pouvaient-ils coopérer avec le patronat avec une certaine confiance quand ils pouvaient se voir aux prises, à tout moment, avec les efforts vigoureux de certains patrons pour saper le mouvement ouvrier ? Les membres patronaux du Comité sont tous des employeurs de travailleurs syndiqués qui, à tout le moins, reconnaissent aux syndicats ouvriers, sans aucune réserve, le droit à l'existence. Ils ne voyaient pas bien, au début, l'acuité du problème des pratiques anti-syndicales, comme le percevaient les membres ouvriers ; ils s'ouvrirent cependant peu à peu à leur point de vue. Une fraction importante des changements aux lois qui furent recommandés dans le second accord en six points visait justement ce problème particulier.¹³ Il faut inscrire au crédit du groupe patronal que ses membres aient su reconnaître et comprendre ce point crucial au cours des tout premiers mois des réunions du Comité. Autrement, on peut justement le craindre, une atmosphère de confiance n'aurait pas pu s'établir ou se maintenir longtemps.

Une simple revue des changements aux lois qui ont été recommandés et réalisés jusqu'ici par le Comité d'étude en révélera un plus grand nombre qu'on peut considérer à l'avantage du monde ouvrier que du patronat. En préparant les changements qu'on voulait proposer, à la veille de la seconde réunion d'étude,

(12) Juge A.H. MCKINNON, *Report of Fact-Finding Body Re : Labour Legislation*, Antigonish, N.S., 1962, p. 19.

(13) *The Second Nova Scotia Labour-Management Agreement*, No. 23, Institute of Public Affairs, 1964, p. 7.

les membres des deux côtés se surprirent eux-mêmes, occasionnellement, dans les attitudes caractéristiques de celles que l'on trouve dans la négociation collective. Ils s'en rendirent compte bientôt, toutefois, et ils admirèrent que cette forme de troc n'avait pas sa place dans ce type de relations mutuelles. Chaque point qui méritait d'être recommandé à la réunion d'étude devait être discuté au mérite, à la lumière des objectifs du Comité. Depuis ce moment jusqu'à ce jour, on n'a jamais mentionné, dans les réunions du Comité, l'absence d'équilibre ou de parité dans les divers changements aux lois, et on n'a jamais suggéré de concessions ou de faveurs en vertu de ce principe.

Au cours de cette période des débuts, les membres ouvriers du Comité devaient envisager certains risques de conflits dans leurs rôles. Ils occupaient tous des postes de commande dans les Conseils du travail, dans la Fédération de la Nouvelle-Ecosse ou dans le Congrès canadien du travail, et ces postes comportaient des responsabilités qu'ils ne pouvaient oublier complètement, même dans un cadre non officiel et informel. Quand ils acceptèrent la responsabilité de lancer la première réunion d'étude et d'endosser le moratoire, de même que d'autres points communs qui en résultèrent, ils se fermaient une importante voie d'accès que les Congrès ouvriers avaient coutume d'utiliser comme moyen d'influencer le gouvernement dans son action. Ils ne pouvaient pas savoir s'ils auraient la compréhension et l'appui des associations ouvrières dans lesquelles ils occupaient des postes officiels ; ils étaient même quasi assurés d'un certain degré d'opposition. Ils auraient sûrement ressenti de l'embarras si on avait dit à leur sujet qu'ils ont manifesté un véritable courage d'homme d'Etat en plus d'une occasion : pourtant, c'était bien cela que l'on exigeait d'eux à ce moment. En fait, ils réussirent à persuader la plupart de leurs membres qu'il fallait laisser au temps le soin de prouver s'ils avaient agi avec sagesse ou par folie.

b) Seconde phase

Considérons maintenant le conflit réel qui se fit jour plus clairement dans la seconde phase de la vie du Comité, soit la période qui va de la première à la seconde réunion d'étude, de novembre 1962 à novembre 1963. Après que le premier accord en six points fut conclu, l'existence du Comité d'étude devint plus connue et, dans le public, on exprima l'espoir que cette nouvelle dimension dans la coopération patronale-ouvrière offrait de grandes promesses pour l'avenir. Avec les espérances qui commencèrent à se développer autour du Comité, les membres en vinrent à ressentir une responsabilité grandissante d'en arriver à des résultats ; ceci eut pour effet que la perspective d'étude, qui avait caractérisé les discussions des premiers mois, commença à faire place à une interaction plus intense et plus échauffée. Au cours de ces mois, on détermina une politique officieuse selon laquelle on ne ferait connaître aux parties intéressées aucune des discussions et délibérations internes du Comité, avant que tous les membres ne soient tombés d'accord sur quelques points fermes. Ceci fit naître, en dehors du Comité, des soupçons et des accusations de « déviation », sous une forme ou sous une autre ; ces facteurs intensifièrent les discussions à l'intérieur.

C'est pendant cette phase que l'idée du sous-comité se fit jour, ce qui introduisit une autre dimension de conflit possible. Une fois qu'un sous-comité avait réussi à s'entendre, comme petit groupe, il rencontrait inévitablement de l'opposition

en présentant le fruit de ses recherches au Comité complet. De fausses interprétations répétées, des malentendus et des défauts de communication causèrent souvent de l'indignation et de la frustration. Des problèmes surgirent assez fréquemment qui menacèrent l'existence même du Comité ; pourtant, je crois qu'il est juste de dire qu'on n'eut jamais le sentiment sérieux que le groupe se disperserait vraiment à cause de discussions internes ou de divergences de vue. On ne sentit jamais, d'une manière forte ou prolongée, de la répugnance à demeurer dans le Comité parce qu'on n'acceptait pas le point de vue de tel ou tel individu ; et personne n'a jamais encore quitté la salle de réunion. On a cependant plusieurs fois exprimé le sentiment que si telles propositions particulières étaient adoptées par le Comité dans son ensemble, elles pourraient mettre certains membres du Comité dans une position intenable vis-à-vis de leurs groupes respectifs.

Plusieurs discussions prononcées sur divers sujets aboutirent à une impossibilité de dialoguer ou à des mésententes irréconciliables. Quand une telle impasse se produit, on donne au sujet un bas indice de priorité, et on le place à la fin de l'ordre du jour à long terme. Certains de ces conflits auraient pu produire des schismes sérieux dans le Comité, s'ils s'étaient produits dans les débuts ; d'un autre côté, la motivation qui poussait les membres à de plus grandes réalisations, après la première conférence d'étude, et le sens des responsabilités qui l'accompagnait contribuèrent pour beaucoup à soutenir et à renforcer les relations internes parmi les membres du Comité.

c) *Troisième phase*

La troisième phase de l'existence du Comité va de novembre 1963 à novembre 1964. On y porta une longue attention à la réévaluation et la rédefinition des fonctions du Comité et de ses relations avec les groupes organisés des travailleurs, des employeurs et du gouvernement. Au cours de la seconde phase, le Comité avait essuyé des critiques pour n'avoir pas fait suffisamment connaître ses projets et ses activités aux groupes intéressés à travers la province ; un certain nombre de mesures furent prises pour corriger cette situation. Le Centre de ressources a été établi à l'Institut des affaires publiques dans le but de répondre aux questions relatives aux activités du Comité et dans le but de distribuer les publications disponibles sur ses réalisations à ce jour. Dans les réunions et les congrès ouvriers, on accorda une attention spéciale au second accord en six points ; et, pour les représentants patronaux de la région de l'Atlantique qui traitaient déjà avec les syndicats ou qui se proposaient de le faire dans un avenir rapproché, un cours fut donné sous le titre de « Dimensions nouvelles en relations ouvrières ». Les membres du Comité mirent un soin particulier à organiser la présence officielle d'« ambassadeurs » patronaux aux congrès ouvriers et vice versa. On peut difficilement connaître le niveau d'efficacité de ces diverses activités pour surmonter les problèmes de communication qui existaient ; cependant, il est certain que les critiques diminuèrent. Le Centre de ressources n'a pas été utilisé d'une manière étendue comme source d'information, et ce fait peut mettre en doute la valeur d'un centre général d'information là où existent des canaux de communication plus directs, formels et informels.

D'autres développements intéressants ont aussi forcé le Comité d'étude à clarifier son rôle. Comme son existence et ses activités devenaient mieux connues, certains milieux commencèrent à formuler des espoirs par rapport à ses fonctions

qui auraient pu menacer son existence même. Alors que le Comité avait servi d'instrument pour faire changer la législation ouvrière, quelques-uns s'attendaient à ce que le Comité prenne aussi des mesures pour en assurer l'application. De temps à autre, on s'attendait à ce que le groupe serve de médiateur dans les conflits industriels importants. Des demandes de ce genre exigeaient qu'on les analysât et qu'on les apprécîât en fonction du cadre de référence du Comité ; il fallait aussi s'expliquer quand on refusait de semblables invitations.

Les précisions qu'on apporta à la définition des fonctions, par suite des discussions et de l'analyse, firent souvent comprendre plus clairement les objectifs pour lesquels le Comité n'avait *pas* été organisé. Le groupe ne se considérait pas comme un corps de médiateurs ou de conciliateurs auxquels on puisse recourir à volonté. Il ne croyait pas que ses activités devaient nécessairement réduire les conflits entre le patronat et le monde ouvrier ; tel n'était pas son but. Il pouvait assumer la responsabilité de faire changer la législation ouvrière d'une manière qui soit acceptable à la fois au patronat et au monde ouvrier, dans le but de promouvoir entre eux des relations constructives ; mais il ne pouvait accepter de responsabilité pour l'application des lois ou pour leur surveillance. Les associations officielles qui ratifièrent de part et d'autre, les divers Accords constituent le « groupe des dossataires », elles permirent ainsi l'agrandissement du cercle des individus susceptibles de se considérer comme moralement obligés de s'en tenir à ces Accords. Par contre, le Comité d'étude ne pouvait se tenir responsable du comportement des individus dans l'un ou l'autre camp, comme d'aucuns s'y attendaient. Ces circonstances, qui impliquaient une « clarification du rôle »¹⁴ du Comité, importaient au Comité tant dans sa vie interne que dans ses relations avec la communauté en général.

IMPORTANCE DE CETTE EXPÉRIENCE

Les efforts de l'Institut d'affaires publiques et des représentants de son personnel ont rencontré, en général, beaucoup plus d'approbations que de critiques. Nos préoccupations allaient plutôt aux aspects d'étude et de recherche, dans les activités du Comité, qu'à la dimension de son action ; ces aspects de notre rôle avaient, pour nous et pour notre fidélité à nos responsabilités académiques, une plus grande importance qu'ils semblent n'en avoir eu pour les membres du Comité et pour la communauté en général. Un facteur qui se rapporte directement à ce point est à chercher dans les relations que l'Institut possède avec le monde ouvrier et le monde patronal et, plus particulièrement, dans les programmes qu'il poursuit séparément avec chaque groupe. Par suite de ses rapports avec les deux groupes durant de nombreuses années avant l'organisation du Comité d'étude, l'Institut s'est acquis le respect des deux groupes, sans souffrir d'aucune dépendance vis-à-vis de l'un ou de l'autre. Ce genre de relations semble avoir eu son importance non seulement pour rendre possible l'expérience initiale sous les auspices de l'Institut, mais aussi pour tempérer les critiques par rapport à son rôle et à son but. Une communication qui traiterait des rôles spécifiques du professeur Henson et de moi-même comme représentants universitaires dans ce Comité d'étude pourrait

(14) Il y a profit à relier ces activités à la théorie de la dynamique du rôle, chapitre 2 de *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, KAHR, WOLFE, et al., John Wiley and Sons, N.Y., 1964.

profiter à d'autres qui sont déjà impliqués ou qui songent à s'engager dans des activités semblables ; elle sera sûrement rédigée dans les mois à venir.

Une autre entreprise de l'Institut dans le domaine des relations patronales-ouvrières, de nouveau sous forme expérimentale, est née du travail du Comité d'étude. En analysant divers problèmes, nous avons remarqué plus d'une fois que l'industrie de la construction dans la province devait faire face à des circonstances qui sont différentes de celles de l'industrie en général. Avec l'aide des ministères provincial et fédéral du Travail, une étude de ces problèmes fut entreprise.¹⁵ Un Comité consultatif composé de chefs ouvriers et patronaux de la construction, avec le sous-ministre provincial du Travail, a été constitué pour proposer ses commentaires quant au plan de recherche et prêter son appui pour les contacts et rencontres.

A la fin de l'étude, les membres du Comité consultatif exprimèrent leur intérêt à poursuivre leurs rencontres, dans le but d'appliquer les données de la recherche à des problèmes pratiques d'intérêt commun dans le domaine de la construction. Jusqu'ici l'Institut d'affaires publiques a dirigé le Comité, étant donné la nécessité de diriger la recherche ; mais l'Institut accepte maintenant que le groupe soit réorganisé sous la forme d'un Comité de construction tripartite, composé de représentants patronaux, ouvriers et gouvernementaux, financé conjointement par eux et fonctionnant sous les auspices de l'Institut. Le Comité compte maintenant deux sections, une à Sydney, l'autre à Halifax, qui se réunissent régulièrement. Si un jour ils veulent recommander des changements à la législation ouvrière dans la mesure où elle touche leur propre industrie dans la province, ils utiliseront les canaux de communication qu'ils ont avec le Comité d'étude conjoint, par le moyen des hommes clés qui sont membres des deux Comités.

On aurait de la difficulté à définir un clair modèle d'interaction pour la phase présente des activités du Comité d'étude. Toutefois, la crise qui est née des points de vue différents par rapport à la législation du salaire minimum dans la province oblige les membres à réexaminer les priorités de leurs obligations de part et d'autre ; elle constitue également une épreuve sérieuse pour la séquence organisationnelle complète, pour l'efficacité des communications et pour la profondeur de la considération mutuelle qui est née de ces rencontres. Que le Comité d'étude puisse ou non survivre par suite de sa propre valeur, il n'y a plus guère de doute que l'esprit des individus qui y ont pris part s'est élargi, que la perception qu'ils y ont acquis eux-mêmes et des circonstances environnantes s'est agrandie. Du point de vue éducatif, on pourrait définir les activités du Comité comme « une expérience centrée sur le monde réel et orientée vers des tâches à accomplir ». L'orientation vers des tâches à accomplir naît d'engagements précis par rapport à des réalisations pratiques, faute de quoi l'existence du groupe aurait paru insupportable, tant de l'intérieur que de l'extérieur. Contrairement aux conflits qui se développent dans les séances de laboratoire visant à l'entraînement de la sensibilité, ceux du Comité d'étude surgissent principalement des données réelles : ambiguïté des rôles, affrontements et espérances.

(15) G. PETER GREEN, *Labour-Management Relations in the Construction Industry in Nova Scotia*, No. 40, Institute of Public Affairs, 1964.

CONCLUSION : IMPORTANCE DE CETTE EXPÉRIENCE POUR LES
SCIENCES DU COMPORTEMENT

Quelles conclusions sommaires, s'il en est, peut-on tirer de cette expérience, telle qu'elle a été vécue jusqu'ici, pour l'étude des sciences sociales appliquées ? La réponse à cette question dépend en partie de la discipline particulière qui détermine la perspective de chacun, puisque nous manquons encore, semble-t-il, de concepts interdisciplinaires qui constituent un cadre de référence commun pour un large secteur du comportement humain, depuis le développement de l'individu jusqu'à la complexité de super-organisations. Supposons pour l'instant qu'une méthodologie interdisciplinaire soit possible et qu'elle nous permette d'analyser la dynamique du comportement avec une objectivité scientifique ; il demeure douteux qu'une méthode d'approche synoptique soit ce qui convient. Braybrooke et Lindblom indiquent bien que l'idéal d'un point de vue synoptique ne saurait s'adapter à la capacité limitée que l'homme possède de résoudre des problèmes ni aux relations intimes que l'on peut observer entre les faits et les jugements de valeur dans l'adoption d'une politique.¹⁶ Ils expriment de plus l'idée que l'idéal synoptique ne se prête pas à la nécessité à laquelle l'analyste doit faire face de déterminer des suites stratégiques de mouvements analytiques, ni à la large ouverture des systèmes de variables avec lesquels il doit compter.

On a assemblé, au cours des dernières années, une quantité considérable de données autour du problème du conflit de rôles, mais le concept de l'ambiguïté des rôles, qu'ont développé Kahn, Wolfe et d'autres, mérite encore l'attention, dans un cadre semblable à celui de l'expérience patronale-ouvrière de Nouvelle-Ecosse.¹⁷ Si la grandeur même et la complexité des corporations modernes posent des problèmes majeurs pour les comprendre, comme le disent les auteurs, combien plus difficile sera-t-il de développer des concepts qui puissent s'appliquer, dans de larges secteurs de la société, à une constellation de relations organisationnelles, relations permettant au patronat et au monde ouvrier de coopérer effectivement et de leur plein gré à l'intérêt de l'économie de la province ? Si conflit et ambiguïté de rôles entraînent un stress organisationnel dans un cadre qui s'exprime par une structure formelle, sera-t-il possible d'analyser, de prédire et de diriger les problèmes de conflit et d'ambiguïté de rôles impliqués dans une stratégie super-organisationnelle telle que celle qu'a décrite cette communication ? Envisagés dans ces circonstances, les conflits traditionnels du monde patronal et ouvrier constituent un simple point de départ.

De plus, cette séquence organisationnelle ne peut s'observer ou se décrire d'un point de vue statique, le graphique dynamique contenu dans cette communication représente le premier effort visant à structurer le processus. L'expérience faite jusqu'ici pourrait fournir des exemples de nombreuses déviations par rapport au projet théorique, à cause de crises imprévues de toutes sortes. Ce sont là des variables qui surgissent de la dimension dynamique ; elles ne verraient jamais le jour si on n'observait pas le comportement organisationnel en mouvement.

(16) D. BRAYBROOKE and C.E. LINDBLOM, *A Strategy of Decision*, The Free Press of Glencoe, Collier-MacMillan Limited, London, 1963.

(17) R.L. KAHN, D.H. WOLFE, R.P. QUINN and J.D. SNOEK, *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1964, p. 75.

Etant donné que nous en sommes encore à l'étape où nous construisons et définissons un état fixe pour cette séquence organisationnelle, nous n'avons pas encore rencontré beaucoup de problèmes de changements organisationnels. Des membres du Comité d'étude se sont retirés de temps à autre, par suite de changements dans leurs occupations ou pour d'autres motifs personnels dans leur vie, et on les a remplacés ; mais il n'y a eu encore aucune démission par suite de crises. On peut raisonnablement présumer, toutefois, que ce n'est qu'une question de temps avant que des problèmes de changement organisationnel deviennent parties du concept d'ensemble. Dans le genre d'analyse que nous avons tenté d'utiliser dans cette communication, notre expérience ressemble beaucoup à celle qu'ont décrite Kahn et les autres de la manière suivante¹⁸ :

Nous désirons peut-être considérer un seul rôle et, pour cette raison, nous l'arrachons, pour ainsi dire, au réseau des autres rôles auquel il se rattache. En ce faisant, nous découvrons que ce que nous avons en main c'est un assortiment de devoirs et d'obligations, d'espérances et de droits qui expriment les relations existant entre ce rôle et les divers autres. Les affirmations de relations pendent de ce rôle comme des brins d'un noeud qu'on aurait coupé d'un réseau dont il fait partie. Et si nous tentons d'éliminer ces liens et de définir le rôle sans mentionner son lien à aucun autre, nous faisons une découverte saisissante : il n'en reste pratiquement plus rien.

A l'Institut des affaires publiques, nous avons confiance que nos efforts pour étendre ces concepts de comportement organisationnel apporteront finalement quelque chose à la somme des connaissances qui s'accroissent présentement dans ce domaine. Bien que notre méthodologie laisse beaucoup à désirer présentement, nous nous efforçons, à la lumière de notre rôle et de nos objectifs académiques, de faire avancer à la fois la théorie et la pratique par notre participation à l'expérience patronale-ouvrière de Nouvelle-Ecosse. Vu notre responsabilité envers l'université et envers la communauté en général, nous sommes toujours conscients de nos propres problèmes particuliers de conflit et d'ambiguïté de rôles.

(18) *Ibid.*, p. 389. (Traduction)