

Deux déclarations du Conseil économique du Canada : l'adaptation de la main-d'oeuvre aux changements technologiques et autres ; vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs

Volume 22, numéro 2, 1967

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/027787ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/027787ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

(1967). Deux déclarations du Conseil économique du Canada : l'adaptation de la main-d'oeuvre aux changements technologiques et autres ; vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 22(2), 288–299.
<https://doi.org/10.7202/027787ar>

Résumé de l'article

Le Conseil économique du Canada a publié deux déclarations importantes touchant les problèmes de relations du travail. La première, datée du mois de novembre 1966, concerne l'adaptation de la main-d'oeuvre aux changements technologiques et autres. La seconde, du mois de février 1967, aborde la question de la communication entre patrons et travailleurs. Ces deux déclarations portent la signature de tous les membres du Conseil économique, lequel, on le sait, est formé de représentants des principaux secteurs de la vie économique — le monde du travail, l'industrie, la finance et le commerce, l'agriculture et les autres industries primaires, ainsi que le public en général.

INFORMATIONS**DEUX DÉCLARATIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE
DU CANADA****L'adaptation de la main-d'œuvre aux changements
technologiques et autres
Vers une amélioration de la communication
entre patrons et travailleurs**

Le Conseil économique du Canada a publié deux déclarations importantes touchant les problèmes de relations du travail. La première, datée du mois de novembre 1966, concerne l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements technologiques et autres. La seconde, du mois de février 1967, aborde la question de la communication entre patrons et travailleurs. Ces deux déclarations portent la signature de tous les membres du Conseil économique, lequel, on le sait, est formé de représentants des principaux secteurs de la vie économique — le monde du travail, l'industrie, la finance et le commerce, l'agriculture et les autres industries primaires, ainsi que le public en général.

**L'ADAPTATION DE LA MAIN-D'OEUVRE AUX
CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET AUTRES**

1. Nous vivons dans une ère de changements technologiques. Tous les pays évolués cherchent, par de rapides progrès scientifiques et technologiques, à relever le niveau de vie de leurs citoyens. Pour le Canada, à cause de son économie ouverte et fortement tributaire des exportations, la nécessité d'avancer de pair avec ces progrès est tout particulièrement impérieuse. S'il se laisse devancer sur le plan technologique, toute son économie en souffrira; il lui deviendra impossible de maintenir sa position concurrentielle ainsi que de réaliser le plein emploi et une rapide croissance économique.

2. Cette nécessité s'impose non seulement à l'ensemble de l'économie, mais aussi aux industries et aux entreprises particulières. Si une société perd de sa puissance concurrentielle faute d'avoir su tirer parti des changements technologiques et autres qui lui auraient permis de réduire ses frais et d'agrandir ses marchés, les patrons et les employés en subiront à la fois les malheureuses conséquences.

3. L'histoire nous démontre qu'à la longue les progrès technologiques contribuent à un accroissement de l'emploi et des revenus et à un relèvement du niveau de vie. Par la mise au point de nouveaux procédés et de nouveaux produits, ils tendent à créer de nouveaux emplois et de nouvelles professions. Ils offrent la possibilité de réduire les heures de travail, de rendre la tâche plus facile et d'accroître les loisirs.

4. Cependant, parce que les changements lui sont économiquement avantageux de façon générale, la société ne doit pas oublier ses responsabilités envers les particuliers qui, dans ce processus de changements, sont menacés de perdre leurs moyens de subsistance. Par la dislocation des emplois qu'ils provoquent, les changements technologiques et autres peuvent désorganiser, et désorganisent effectivement, la vie de nombreux travailleurs. Nous devons donc reconnaître la nécessité de faire tout ce qui est humainement possible pour éviter que des particuliers ne deviennent les malheureuses victimes de ces changements.

5. Les patrons, les syndicats et les gouvernements ont, chacun, un important rôle à jouer dans l'élaboration, l'amélioration et l'application de mesures propres à aider les particuliers à s'adapter aux changements. Dans cette tâche, le succès exige un haut degré de collaboration entre les trois parties; une étroite coordination des programmes publics et privés est également très importante.

RÔLE FONDAMENTAL DU GOUVERNEMENT

6. Un des rôles fondamentaux du gouvernement consiste à contribuer, par des politiques appropriées, à un haut niveau général de la demande au sein de l'économie. Une forte demande est une condition essentielle à la réalisation du plein emploi. En son absence, il sera difficile, sinon virtuellement impossible pour les syndicats et les patrons — même en dépit des meilleures mesures d'adaptation — d'assurer une aide efficace aux employés victimes des innovations technologiques et autres. Ainsi, l'action du gouvernement dans la promotion d'un climat économique favorable est indispensable au processus d'adaptation de la main-d'œuvre.

RÔLE DES SYNDICATS ET DES PATRONS

7. Même dans une situation de plein emploi, le transfert ordonné des travailleurs licenciés vers d'autres emplois qui peuvent s'offrir à eux ne saurait être assuré sans de bonnes mesures d'adaptation. A cet égard, les syndicats et les patrons ont l'obligation grave d'appliquer des mesures d'adaptation spéciales au problème des licenciements. Ces mesures, notamment l'orientation, la formation et la reconversion des employés en cause et leur affectation à d'autres emplois à l'intérieur ou à l'extérieur de l'usine, exigent la plus étroite collaboration entre les syndicats et les patrons. Les deux parties doivent aussi collaborer sans réserve avec les autorités publiques chargées des politiques de la main-d'œuvre et du marché du travail.

8. Une heureuse solution du problème des licenciements contribuera aussi à une amélioration des relations patronales-ouvrières en général. Depuis quelques années, la rapidité des changements technologiques et autres a eu tendance à accroître les difficultés d'un juste rapport entre les besoins d'une flexibilité administrative, d'une part, et ceux de la sécurité de l'emploi, d'autre part. Il a toujours été difficile de concilier convenablement ce que les patrons considèrent comme leur prérogative d'administrer leurs affaires et ce que les syndicats considèrent comme leur droit et devoir de protéger les intérêts de leurs membres, mais cette difficulté est encore plus grande de nos jours par suite de la rapidité des changements. Il est évident que, sans des mesures appropriées, les problèmes suscités par les changements constants augmenteront les tensions et susciteront des malaises exagérés dans les relations patronales-ouvrières. Les dangers de conflit de ce genre se présentent surtout en l'absence de mesures et de moyens efficaces et appropriés convenus d'avance pour faire face aux effets des changements technologiques et autres.

9. La nécessité s'impose aussi d'élargir le champ de la négociation collective. Des problèmes d'adaptation aux changements peuvent surgir à tout moment ; ces problèmes peuvent se révéler trop complexes pour être réglés de façon satisfaisante durant le temps accordé à la négociation ordinaire, qui se déroule habituellement dans un délai assez court et souvent dans une atmosphère de crise. La nature des changements technologiques et autres et leurs répercussions sur les particuliers exigent des méthodes flexibles permettant une étude objective constante des problèmes en cause et le recours aux moyens d'y remédier.

10. C'est là une tâche qui pourrait être confiée à des comités mixtes patronaux-ouvriers fonctionnant de façon permanente. Ces comités seraient normalement formés de chacun ou de quelques-uns des représentants des parties à la négociation collective et pourraient comprendre d'autres membres du personnel des syndicats et du patronat. Ils pourraient aussi faire appel aux services techniques dont ils auraient besoin. De la sorte, les travailleurs et les patrons seraient mieux en mesure de résoudre les problèmes complexes de main-d'oeuvre au fur et à mesure qu'ils pourraient se présenter.

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

11. En général, il s'écoule, entre le moment où l'on forme l'intention d'appliquer une innovation technologique ou autre et celui où ce changement est effectivement mis en oeuvre, un laps de temps assez considérable. Ce délai fournit l'occasion de déterminer les implications de cette innovation du point de vue de la main-d'oeuvre et d'élaborer un ensemble de mesures d'adaptation de nature à répondre aux besoins des victimes éventuelles.

12. Le succès de ces mesures dépendra, pour une large part, de la planification ou de la prévision des besoins de main-d'oeuvre. Sans une étude et un examen constants des répercussions que les changements prévus peuvent avoir sur la main-d'oeuvre, ce succès sera gravement compromis.

13. La planification de la main-d'oeuvre pourrait devenir une des tâches des comités mixtes patronaux-ouvriers. Ceux-ci devraient alors examiner les changements à venir afin d'en déterminer les implications pour la main-d'oeuvre, et s'entendre sur des programmes de nature à résoudre les problèmes pouvant découler de ces changements. Au besoin, ils formuleraient des recommandations au sujet des dispositions contractuelles.

14. Le choix des méthodes d'adaptation dépendra, évidemment, des circonstances. Il n'y aura probablement pas deux cas où les implications du point de vue de la main-d'oeuvre seront identiques. Il est donc important d'avoir à sa disposition une série de mesures flexibles, adaptables à tous les cas imminents de licenciements provoqués par des changements technologiques ou autres. Dans certaines circonstances, un ensemble de mesures diverses sera évidemment nécessaire.

15. Les mesures suivantes d'adaptation ont fait leurs preuves dans divers cas pratiques de changements technologiques et autres. Nous y voyons des moyens concrets, de base, dont nous recommandons aux patrons et aux syndicats de faire une application générale afin de les aider à résoudre leurs problèmes d'adaptation de la main-d'oeuvre. Leur application pratique dans une entreprise particulière et leurs diverses modalités peuvent faire l'objet d'ententes formelles si la direction et les travailleurs de cette entreprise le désirent ou s'entendent à cette fin.

16. Ces mesures ont trait aux conséquences pour la main-d'œuvre des changements technologiques et autres. Nous sommes convaincus que si elles avaient été appliquées de façon plus générale, les bouleversements provoqués par ces changements auraient été beaucoup moins prononcés.

17. D'aucuns estiment que les discussions ou négociations entre les parties ne devraient pas se limiter aux conséquences des changements mais devraient porter aussi sur les changements mêmes. Toutefois, cette question de la négociation des changements n'entre pas dans le cadre de la présente déclaration. Sur ce point, comme sur d'autres, nous nous en remettons aux désirs des parties en cause.

Méthodes convenues d'adaptation aux changements

PRÉAVIS DE CHANGEMENT

18. La mise en œuvre de tout programme d'adaptation de la main-d'œuvre exige la communication aussi hâtive que possible des renseignements au sujet des changements prévus et de leurs implications pour les travailleurs. Ce préavis de la part des patrons doit fournir tous les détails disponibles à propos des changements de nature à influencer sur la main-d'œuvre et, autant que possible, indiquer nommément les victimes prévues.

19. Pour être efficace comme mesure préalable au choix des programmes d'adaptation, le préavis doit être communiqué au syndicat ou syndicats locaux, au comité mixte patronal-ouvrier, là où il est établi, et aux employés en cause. C'est alors seulement que le processus d'adaptation peut être mis en œuvre par les efforts coordonnés du patron et du ou des syndicats. Dans les cas où l'adaptation exige le recours à des programmes publics, le préavis doit être également donné aux services officiels compétents. Dès lors, si la chose s'impose, il sera possible d'aviser aux moyens d'assurer le placement, la formation ou la reconversion ainsi que l'aide à la mobilité des futurs licenciés, et de recourir aux autres programmes requis pour faire en sorte qu'ils reçoivent toute l'aide dont ils auront besoin pour s'adapter à d'autres emplois.

20. Il est évidemment impossible de prévoir la durée du préavis pour toutes les situations qui peuvent se produire dans l'industrie. Toutefois, comme un grand nombre de facteurs divers sont en cause, disons qu'il doit être donné aussitôt que possible, avec un minimum d'au moins trois mois dans le cas de changements d'importance notable. Plus long est ce préavis, plus il est facile de prendre les dispositions nécessaires. Il est également important que les nouveaux renseignements soient communiqués au fur et à mesure qu'ils deviennent disponibles.

21. Ce minimum de préavis peut être difficile à observer dans les cas où les conditions du marché imposent une réduction soudaine de la production de l'entreprise, mais il devrait sûrement être la règle chaque fois qu'il s'agit de changements comportant des implications pour les travailleurs, provoqués par des innovations ou des modifications d'ordre technologique dans les méthodes de production ou d'administration.

RÉDUCTION NATURELLE DES EFFECTIFS

22. Un moyen d'adaptation aux changements, qui a fait ses preuves, est celui de la de travailleurs à l'âge de la retraite et des décès pour réduire le nombre des effectifs avant qu'un changement rende cette réduction nécessaire. De tous les moyens employés pour

réduire ou régulariser les licenciements, c'est le plus utile. C'est aussi le moyen le moins compliqué d'éviter des difficultés financières aux travailleurs qui autrement devraient être licenciés par suite de changements technologiques ou autres.

23. Bien employés, la réduction naturelle des effectifs vise à assurer l'équilibre entre les licenciements prévus et les départs naturels des travailleurs, par le non-remplacement de certains employés qui quittent leur emploi. Pour combler les vacances créées par les départs on fait plutôt appel à des employés déjà en place qui autrement seraient menacés de licenciement par suite de changements technologiques et autres. Si, à l'occasion, l'emploi de cette méthode crée une rareté passagère de main-d'oeuvre dans l'entreprise, la solution habituelle consiste à faire travailler le personnel en surtemps ou à embaucher des travailleurs à titre temporaire.

24. Une autre forme de réduction naturelle des effectifs qui peut être employée dans certaines circonstances est la retraite avant l'âge réglementaire. Ce moyen peut être utile spécialement dans le cas des travailleurs qui, pour des raisons de santé ou autres, trouvent difficile de continuer de travailler jusqu'à l'âge normal de la retraite.

MUTATION VERS D'AUTRES EMPLOIS

25. Un grand moyen à la disposition des planificateurs de la main-d'oeuvre est la mutation au sein d'une même entreprise pour prévenir les pertes d'emploi par suite de changements technologiques ou autres. Un régime efficace de mutation exige une bonne administration de la main-d'oeuvre, puisque de nombreux éléments de l'adaptation peuvent entrer en ligne de compte: la formation en usine, l'aide à la mobilité, le placement, les droits à la mutation et les pratiques en matière d'ancienneté.

26. La mutation des employés peut être entravée par le manque de qualités requises pour occuper des emplois vacants dans d'autres secteurs de l'usine. Toutefois, cette difficulté peut être surmontée dans une large mesure lorsqu'il y a eu préavis suffisant et qu'il existe des services appropriés de formation et de reconversion. Les règles d'ancienneté peuvent aussi devenir des entraves à la mutation, surtout dans les cas où les changements technologiques atteignent tout un secteur d'exploitation ou tout un département. Lorsque les mutations sont gravement compromises parce que chaque département a son propre régime d'ancienneté, les syndicats et l'administration devraient chercher à établir un système pour toute l'usine. Les problèmes découlant de l'ancienneté devraient être résolus par des modifications du régime de nature à accroître la mobilité des travailleurs et à faciliter leur mutation vers de nouveaux emplois.

27. Dans le cas des sociétés qui exploitent plusieurs usines, le problème des mutations peut être atténué au moyen de la mobilité interusines. Toutefois, ces mutations peuvent aussi devenir assez compliquées lorsque les travailleurs des diverses usines sont représentés par des syndicats différents ou qu'un même syndicat a obtenu des contrats distincts pour chacune de ces usines. Il peut alors se poser, au sujet des droits à la mutation, de la reconnaissance des droits d'ancienneté au sein des nouveaux effectifs ainsi que des pratiques d'ancienneté, des difficultés de nature à nuire à la bonne administration de l'entreprise. Par conséquent, les accords au sujet des mutations interusines doivent être préparés avec beaucoup de soin. Un bel esprit de collaboration s'impose entre les divers syndicats et entre ceux-ci et l'administration pour modifier la structure du régime d'ancienneté et y introduire le degré de flexibilité nécessaire.

FORMATION ET RECONVERSION

28. Dans tout effort pour faciliter l'adaptation de la main-d'œuvre, le principal obstacle est l'insuffisance de connaissances générales et de formation technique chez un grand nombre de travailleurs qui se trouvent ainsi incapables de s'adapter à un milieu de travail différent sans des difficultés extraordinaires. Bien que les dispositions visant divers genres de programmes de formation aient été considérablement élargies au cours des dernières années, surtout de la part du gouvernement, il est manifeste qu'on ne tire pas suffisamment parti des possibilités ainsi offertes de relever le degré de compétence des travailleurs.

29. Trop de travailleurs, de syndicats et de patrons ne sont pas au courant ou ne savent pas comment tirer parti des fonds publics et des autres moyens disponibles pour l'établissement de programmes de formation dans l'industrie. Un trop grand nombre aussi ne savent pas apprécier les étroites relations qui existent entre l'emploi, d'une part, et l'instruction et la formation, d'autre part. Cela vient, en partie, d'un manque de renseignements au sujet des programmes et de conseils à ceux qui auraient besoin de formation ou de reconversion. Il est important aussi d'adapter davantage les programmes aux besoins des travailleurs et du marché du travail.

30. Les syndicats et les patrons doivent aussi, de concert avec les autorités de l'enseignement et du marché du travail, travailler davantage à faire en sorte que les travailleurs visés par des changements ne soient pas entravés dans leur adaptation par l'insuffisance de services d'enseignement et de formation.

TRANSFÉRABILITÉ DES DROITS À LA PENSION

31. Il est également indispensable d'augmenter la transférabilité des droits à la pension, afin d'accroître la mobilité des travailleurs, à une époque où les changements technologiques et autres confèrent à cette mobilité une importance sans précédent. Les régimes de pension peuvent constituer une forte entrave à la mobilité des travailleurs, surtout des plus âgés qui ont accumulé des crédits considérables. Ils peuvent avoir pour effet de retenir une personne attachée à une profession ou à une industrie périllicite alors qu'elle devrait chercher du travail ailleurs. En d'autres termes, la non-transférabilité des droits à la pension peut empêcher des travailleurs de se déplacer alors que les circonstances indiquent le besoin d'un changement volontaire d'emploi.

32. La reconnaissance de droits personnels à la pension, garantissant aux travailleurs un droit réel à la totalité ou à une partie de la pension gagnée, même s'ils abandonnent leur emploi avant l'âge réglementaire d'admissibilité, tend à rendre la structure de la pension plus flexible et ainsi à accroître la mobilité des travailleurs.

33. Il est impérieux pour les associations ouvrières et les patrons d'étudier soigneusement les moyens de rendre le droit à la pension plus facilement transférable, en tenant compte des dispositions des nouveaux régimes universels de pension administrés par les gouvernements.

MESURES D'ORDRE FINANCIER

34. Chaque fois que la chose est possible, il y a lieu évidemment de recourir aux mesures décrites plus haut. Cependant, lorsque ce n'est pas possible, lorsqu'un départ est inévitable, alors des mesures d'ordre financier de nature à atténuer les conséquences de ce

licenciement deviennent nécessaires. Ces mesures peuvent prendre la forme d'une indemnité de licenciement, permettant d'amortir le choc économique chez les employés incapables d'obtenir un autre emploi dans la même entreprise, de prestations supplémentaires de chômage aux personnes réduites à une période relativement longue de chômage avant d'être rappelées, ou d'une aide financière à ceux qui doivent se déplacer pour aller occuper un autre emploi.

a) Indemnité de licenciement

L'objet de l'indemnité de licenciement est d'assurer une somme globale aux travailleurs supplantés de façon permanente dans une entreprise par quelque changement technologique ou autre. Un employé n'est pas admissible à l'indemnité s'il a accepté une mutation à un autre emploi dans un autre département ou une autre usine de la même société. L'indemnité de licenciement peut aider le travailleur licencié à s'en tirer financièrement en attendant de trouver un autre emploi. Cependant, pour être efficace comme moyen de réadaptation, cette indemnité doit être assez considérable et il faut que la personne en cause puisse être bien conseillée quant à l'emploi des fonds ainsi reçus.

b) Prestations supplémentaires de chômage

Les prestations supplémentaires de chômage sont puisées à une caisse alimentée par les employeurs. Elles ont pour principal objet de compléter les prestations versées par la caisse d'assurance-chômage et d'assurer un certain revenu après l'épuisement des droits à ces dernières prestations. Elles peuvent être un moyen utile d'aider les travailleurs réduits à une période assez prolongée de chômage avant d'être rappelés.

c) Allocation de mobilité

Depuis quelques mois, il existe au Canada un programme gouvernemental d'allocations de mobilité. Les travailleurs qui ont été licenciés ou qui doivent l'être de façon permanente dans les trente jours peuvent faire valoir leurs droits à cette allocation. Les syndicats et les patrons ont le devoir de s'assurer que les travailleurs sont au courant de cette allocation et des moyens de l'obtenir. Dans le cas de mutations interusines, quand un patron désire transférer des travailleurs d'une de ses usines à une autre, les travailleurs en cause peuvent obtenir l'allocation, sous réserve de certaines conditions. Cependant, si un travailleur ne remplit pas ces conditions, si la société désire l'affecter à une autre usine, elle se chargera de ses frais de déplacement. Par ailleurs, il semble que dans les cas de mutations interusines, l'entreprise finance le déplacement.

Coordination des mesures privées et publiques

35. Nous avons déjà mentionné que le gouvernement a, dans les limites de ses pouvoirs, l'obligation de maintenir un haut niveau d'emploi. Le gouvernement fédéral doit aussi, de concert avec les gouvernements provinciaux, jouer un rôle important dans la mise en oeuvre de programmes plus efficaces de main-d'oeuvre et de marché du travail. Grâce à de meilleurs services de placement, aux programmes de formation et de reconversion ainsi qu'à l'aide à la mobilité, les gouvernements ont à leur disposition les moyens nécessaires pour compléter et appuyer toutes les mesures de réadaptation qui sont du ressort des associations ouvrières et des patrons. La coordination de toutes ces activités est essentielle.

36. L'augmentation du nombre et l'amélioration de la qualité des programmes publics de marché du travail, par l'entremise de la nouvelle Division canadienne de la main-d'oeuvre

du ministère fédéral de la Main-d'œuvre et de l'Immigration, et des programmes des gouvernements provinciaux, devraient réduire sensiblement pour les organismes privés le fardeau de la réadaptation. Cependant, pour faire en sorte que les problèmes de réadaptation ne soient pas traités de façon fragmentaire mais dans leur ensemble, il faudra que les gouvernements, les syndicats et les patrons établissent entre eux des moyens efficaces de consultation et de collaboration, de façon qu'ils puissent disposer au besoin d'un bon ensemble de mesures publiques et privées pour aider à la solution des problèmes d'adaptation de la main-d'œuvre.

(novembre 1966)

VERS UNE AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE PATRONS ET TRAVAILLEURS

1. La communication est aujourd'hui très généralement reconnue comme branche des sciences sociales et ses techniques font constamment l'objet de recherches et d'expériences. Dans le présent document, nous ne nous attacherons pas à ces questions complexes de technique, mais chercherons plutôt les attitudes et les moyens propres à faciliter l'établissement de meilleures communications entre patrons et travailleurs. L'intérêt que le Conseil économique porte à ce sujet vient non seulement de l'obligation dont il a été chargé de travailler à l'amélioration des relations patronales-ouvrières, mais aussi de sa conviction déclarée que de meilleures consultations et une meilleure collaboration entre les deux parties, permettant aux deux de se mieux comprendre et de réduire les différends industriels non nécessaires, sont essentielles à la réalisation des objectifs économiques et sociaux du Canada.

2. Il existe, et il continuera d'exister, entre les patrons et les travailleurs un certain conflit naturel d'intérêts en matière de salaires; le règlement de ces questions est la fonction de la négociation collective. D'autre part, sous plusieurs rapports, les deux parties ont des intérêts communs. Toutes deux sont intéressées à l'essor de l'entreprise dont elles tirent leur subsistance. Elles ont aussi des responsabilités communes en ce qui a trait à la bonne tenue de l'économie. Cependant, à l'occasion, des ruptures se produisent dans leurs relations, conduisant à des différends inutiles, au préjudice des deux parties et de la population en général. Souvent, ces ruptures des relations sont la conséquence de défauts de communication et de consultations.

3. Un bon régime de communication et de consultations **habituelles** entre la direction et les employés au niveau de l'usine ou de la société semble assez généralement reconnu aujourd'hui comme indispensable à un sentiment de satisfaction de son sort chez l'employé et ainsi qu'à un accroissement de l'efficacité et de la productivité de l'usine et à l'amélioration des relations patronales-ouvrières. Divers facteurs tendent à conférer à la communication et aux consultations sur le plan de l'usine une importance sans précédent. Tout d'abord, l'ouvrier industriel moyen est plus instruit que ne l'était celui de la génération antérieure; il est plus conscient de son milieu social et économique, plus au courant des changements qui peuvent avoir des répercussions sur son emploi et il est de moins en moins disposé à accepter passivement son rôle de travailleur. Pour ces diverses raisons, il attend de la communication et des consultations plus de renseignements en tout ce qui le touche

personnellement. Plus s'élèvera le niveau moyen d'instruction du travailleur industriel, plus grand sans doute deviendra le besoin de communication et de consultations. D'autre part, en assurant des échanges continuels de données, d'opinions et d'idées, un bon régime de communication devient un moyen de reconnaître l'importance du travailleur dans l'ensemble de l'entreprise. Cette reconnaissance a permis de réduire sensiblement les griefs et les différends. En périodes de changements et de transition, lorsque les travailleurs se sentent menacés dans leur situation et dans leur emploi, le fait de leur donner des renseignements à l'avance, de les tenir continuellement au courant de la situation et de rechercher leurs expressions d'opinions, ainsi que de travailler de concert avec eux à l'établissement de programmes d'adaptation, s'est révélé un bon moyen de relever leur moral et d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

4. Le principal objet de bonnes communications au sein de l'industrie est d'intéresser l'employé, de créer chez lui un sens d'appartenance à l'entreprise. De plus en plus, aujourd'hui, il semble exister chez le travailleur un désir de comprendre son rôle véritable dans l'activité générale de l'usine. Il sent le besoin de mieux connaître l'organisation générale de la société, ses politiques, ses difficultés, et de pouvoir se dire qu'il est quelqu'un et non seulement un simple rouage dans toute l'entreprise. Lorsque, mieux renseigné sur l'ensemble des opérations, le travailleur arrive à s'identifier avec son entreprise, ses conditions d'emploi deviennent davantage partie de son milieu en dehors de l'usine, où il a accès à une abondance de renseignements sur ce qui se passe autour de lui. L'absence de communication et de consultations véritables entre patrons et travailleurs a été l'une des grandes causes d'un sentiment de rejet chez ces derniers et le point de départ de griefs et de problèmes inutiles, ainsi que de la détérioration des relations patronales-ouvrières au sein de l'entreprise.

5. Que faut-il entendre par communications efficaces entre patrons et travailleurs ? Dans les entreprises et les usines, la voie traditionnelle de communication est la voie « hiérarchique ». Les instructions sont transmises de la haute direction aux cadres intermédiaires et de là aux contremaîtres qui les communiquent aux exécutants. Cette voie de communication est importante pour la transmission des renseignements et des instructions d'ordre général nécessaires à la bonne exécution du travail, pour indiquer au travailleur quelle est sa tâche, comment il doit l'accomplir et envers qui il est responsable. Cette transmission habituelle des instructions jusqu'aux échelons inférieurs, qui est surtout une forme de communication à sens unique, est évidemment indispensable à une bonne exécution du travail à l'usine. C'est essentiellement une fonction du domaine de l'administration.

6. Une autre forme de communication a trait aux renseignements au sujet de l'emploi du travailleur à l'usine. Elle porte sur des sujets comme la rémunération, les perspectives d'avancement, la sécurité de l'emploi, les conditions d'emploi et la sécurité sociale. Toutes ces questions sont de très grande importance pour tous les employés puisque leur situation à l'usine est directement en cause. Normalement, elles sont du domaine de la négociation collective.

7. Outre ces deux formes habituelles d'information, il en est une troisième qui prend de plus en plus d'importance pour le travailleur d'aujourd'hui. Celle-ci a pour objet de permettre à l'employé d'acquérir envers son entreprise un intérêt qui dépasse le simple cadre de son emploi. Elle est de portée plus large et fournit les renseignements dont l'employé a besoin pour s'identifier à son entreprise et acquérir le sentiment de participer véritablement aux affaires de sa société. Elle comprend des renseignements de base sur l'état des finances de la société, sur sa situation économique dans l'ensemble de l'industrie, sur

ses projets de production et sur les changements importants prévus dans les domaines de la production, de la technique et de l'administration. Un secret exagéré sur ces diverses questions tend à donner à l'employé l'impression de n'être qu'un serviteur, au lieu d'un véritable participant à l'activité et aux plans de sa société. La communication de renseignements importants sur l'entreprise le porte au contraire à se sentir « engagé », ce qui est à l'avantage de son moral et de son rendement. Une bonne communication de renseignements et des consultations continues empêchent que le travailleur ne soit pris par surprise, surtout quand les changements envisagés sont de nature à lui créer des problèmes d'adaptation. En pareil cas, des mesures peuvent être prises pour remédier à la situation. Le Conseil économique a récemment publié un document intitulé « Une déclaration au sujet de l'adaptation de la main-d'oeuvre aux changements technologiques et autres », dans lequel il tient pour essentielle à la mise en oeuvre de programmes d'adaptation la communication aussi hâtive que possible, à des comités patronaux-ouvriers, de tous les renseignements sur les changements prévus et leurs répercussions sur la main-d'oeuvre.

Comités mixtes de consultation

8. Le meilleur moyen d'établir un bon régime de communication et de consultations à l'usine serait de constituer des comités consultatifs mixtes permanents. Ces comités auraient pour fonction d'étudier toutes les questions d'intérêt commun non habituellement réservées à la négociation collective ou aux modalités de règlement des différends découlant de l'interprétation, de l'application ou de violations présumées des conventions collectives. En d'autres termes, ils viendraient faciliter et compléter la négociation et le règlement des griefs découlant de l'application des ententes collectives, mais sans s'y ingérer directement. Ils n'interviendraient pas, non plus, dans la surveillance normale que la direction doit exercer sur le travail de l'employé. De façon générale, ils seraient chargés des questions de bien-être de l'employé et de bon fonctionnement de l'entreprise et s'efforceraient de donner aux travailleurs les moyens d'acquérir un sens de participation à l'activité de la société.

9. Il y a lieu de signaler que la simple création de comités mixtes ne sera pas une garantie d'amélioration de la communication. Le grand objectif dans la formation de ces comités, qui seraient composés de représentants de la haute direction et des syndicats, doit être l'établissement d'un véritable régime efficace d'échanges, dans les deux sens, de renseignements, d'idées et d'opinions. Ainsi, par exemple, les travailleurs pourraient mieux saisir les motifs des changements apportés aux plans et à la politique de la société et la société serait dans une meilleure situation pour comprendre les sentiments de ses employés à l'égard des changements projetés et agir en conséquence.

10. Deux sortes de renseignements devraient être communiqués à ces comités: des renseignements d'ordre général sur certains sujets comme les objectifs et les difficultés de la société, ses projets et ses changements dans le domaine de l'organisation, et des renseignements plus précis concernant, par exemple, la situation financière et économique, l'évolution des marchés, les coûts de production, les facteurs influant sur la productivité de l'entreprise, la politique de la société, et ainsi de suite.

11. Les représentants des patrons et des travailleurs à ces comités consultatifs mixtes auraient des obligations précises quant à la communication des renseignements: 1) les premiers tiendraient les représentants des travailleurs continuellement au courant des politiques de la société et de toute autre question importante au sujet de l'entreprise; 2) les

seconds feraient connaître à la direction les problèmes des travailleurs ainsi que leurs sentiments à l'égard des politiques de la société et recommanderaient les moyens de résoudre les problèmes en cause.

12. Les représentants syndicaux au comité auraient pour tâche de transmettre aux travailleurs les renseignements obtenus au sujet des plans et des politiques de la direction ainsi que des renseignements appropriés sur la situation économique et financière de la société, de façon à tenir autant que possible la masse des employés au courant de l'état des affaires de l'entreprise. Il leur faudrait établir leurs propres moyens de communications, selon la taille et la nature de l'établissement. Dans les grandes entreprises, il serait probablement nécessaire de disséminer ces renseignements au moyen de publications syndicales, puis de tenir des colloques pour l'étude et l'analyse des renseignements ainsi publiés.

13. Il y a lieu de souligner que les représentants des syndicats à ces comités auraient au premier chef la responsabilité de transmettre aux employés des renseignements concrets au sujet de l'entreprise, notamment des renseignements à la portée du travailleur moyen sur la nécessité de maintenir la position concurrentielle de l'entreprise et sur les rapports entre la productivité et les salaires. Il est important que la masse des travailleurs comprennent bien la nécessité, dans leur propre intérêt et celui de l'entreprise, d'appliquer les progrès de la technologie. Les travailleurs doivent aussi en arriver à mieux comprendre que des structures syndicales de nature à entraver l'efficacité ne sont à l'avantage de personne et peuvent même compromettre l'avenir de l'entreprise.

14. Les représentants patronaux au comité auraient la charge de faire en sorte que la direction, à tous les paliers, soit bien au courant des réactions des travailleurs à l'égard des plans et politiques de l'entreprise.

15. La communication, entre la direction et les employés, des renseignements au sujet de l'entreprise et de son activité peut emprunter diverses voies, mais elle peut être plus efficace par l'entremise de comités mixtes que par la voie « hiérarchique », c'est-à-dire par la transmission de l'information de la haute direction aux cadres intermédiaires puis, de là, aux contremaîtres et, par eux, à la masse des employés. Les renseignements sont acceptés avec moins de soupçons lorsqu'ils sont communiqués par les représentants syndicaux que lorsqu'ils viennent de la direction. Parfois, les publications de la société sont tenues par les travailleurs pour de simples « organes de propagande ». D'autre part, pour que le comité soit un moyen efficace de communication et d'échanges de renseignements entre les deux parties, il est absolument indispensable que les représentants des syndicats soient qualifiés pour comprendre les données d'ordre technique, économique et financier qui leur sont fournies au sujet de l'entreprise. Ainsi, l'instruction prend un rôle vital. Il est de l'intérêt, non seulement du syndicat d'assurer la disponibilité des fonds nécessaires pour permettre à ses représentants de suivre des cours, mais aussi du patron d'assumer une partie du coût de cette instruction.

16. Il est absolument indispensable que les représentants du syndicat et de la direction soient bien qualifiés et bien renseignés si l'on veut éviter que ces organismes ne deviennent que de nouveaux moyens de communications défectueuses et de transmission de faux renseignements, ce qui, évidemment, ne saurait que les priver de leur véritable raison d'être.

17. Comme plusieurs petits syndicats n'ont pas suffisamment de membres en mesure de bien saisir et interpréter les données économiques et financières, la première tâche qui

s'imposera à la direction et au syndicat lorsqu'il s'agira de constituer de tels comités, sera de s'entendre sur certains cours d'études appropriés. Les représentants syndicaux choisis pour suivre ces cours devraient avoir la faculté de le faire durant leurs heures de travail sans aucune perte de salaire, puisque la société est tout aussi intéressée que les employés à la présence de représentants syndicaux bien qualifiés pour cet important travail de communication et d'information.

18. L'intérêt de l'entreprise en général exige que le comité mixte ait accès aux locaux de la société et puisse compter sur le personnel de secrétariat nécessaire à la bonne conduite des réunions. Il est important aussi que les représentants syndicaux puissent remplir leurs fonctions au sein de ces comités durant leurs heures de travail, sans avoir à sacrifier de leurs salaires.

19. Afin de donner à ces comités consultatifs mixtes un caractère aussi démocratique que possible, les travailleurs devraient être représentés par leurs dirigeants élus. En outre, pour assurer aux employés de l'usine une véritable représentation, il faudrait trouver place dans ces comités pour des représentants des diverses catégories de travailleurs. Ainsi, serait assurée aux problèmes de chacun de ces groupes l'attention nécessaire aux réunions des comités.

20. L'établissement d'un régime permanent de consultations et de communication se présente comme un véritable défi ; il constitue une tâche extrêmement difficile à la fois pour les patrons et pour les travailleurs. Cependant, nous sommes convaincus que de bonnes communications entre patrons et travailleurs se traduiraient par une amélioration notable des relations ouvrières, au grand avantage, non seulement des parties en cause, mais de toute l'économie.

(février 1967)