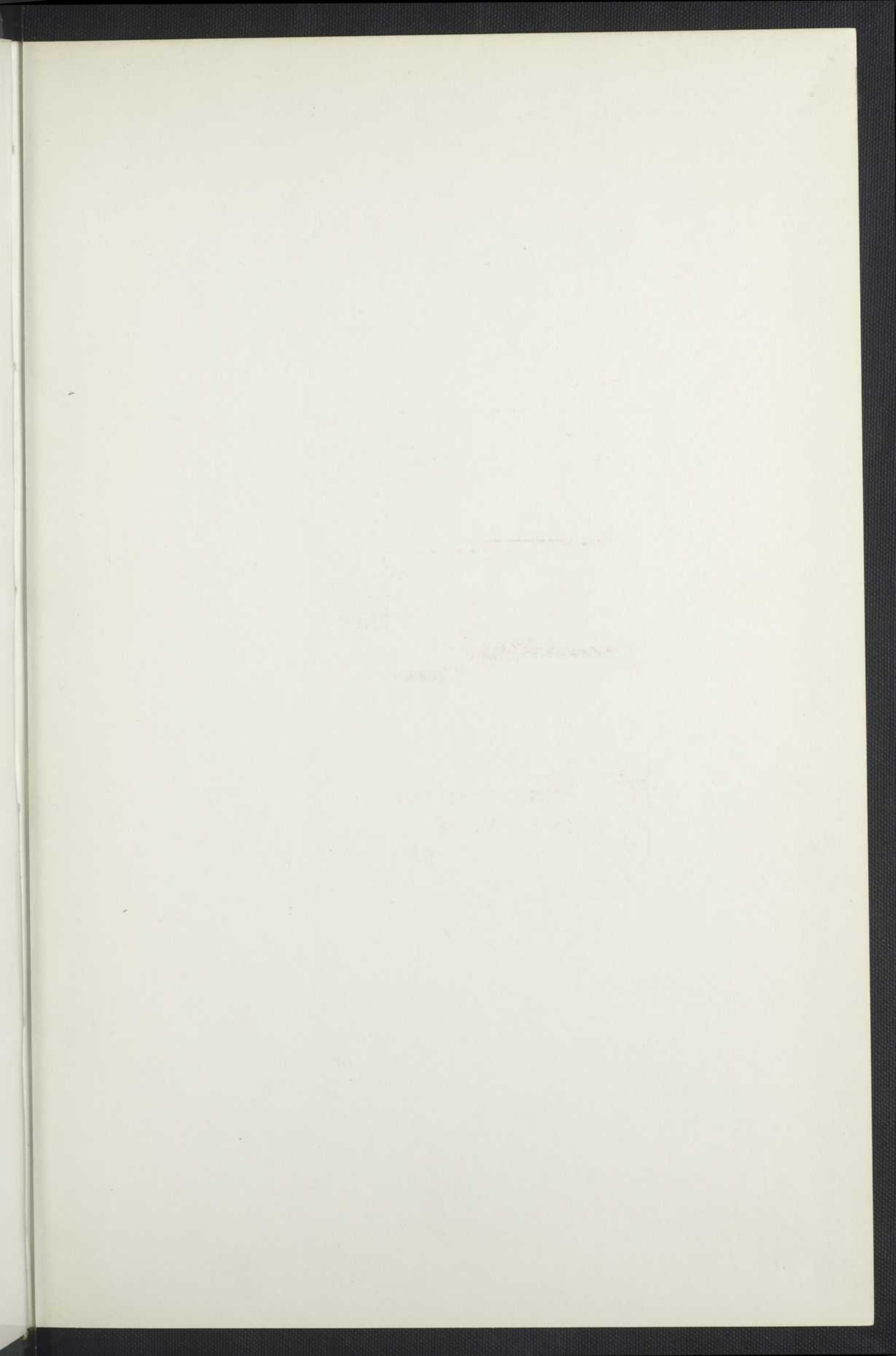


HD
6971-73
1871

1871-1872

52









Jean-Paul DESCHENES, Gérard DION, Roger CHARTIER, Jean-Réal CARDIN,
Jean-Jacques GAGNON, Marius BERGERON, Lewis A. COSER.

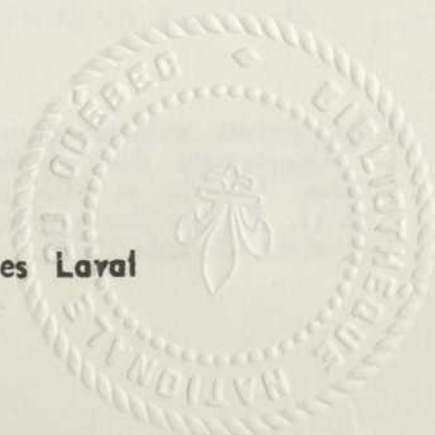
DROITS DE GÉRANCE

ET

CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES



Les Presses Universitaires Laval
Québec



31001101.688
3014.112-114A2

HD
6971.7
C65
1960

Changements technologiques et droits de la gérance est publié par
le Département des relations industrielles de l'Université Laval,
Québec, Canada, et édité par LES PRESSES UNIVERSITAIRES
LAVAL, 28, rue Ste-Famille, Québec, Canada. Tous droits réservés.
Copyright. Canada 1960.

B. Q. R.
NO. 1115

Les études que l'on trouvera dans le présent ouvrage ont été préparées pour le quinzième Congrès des relations industrielles de l'Université Laval tenu à Québec les 25 et 26 avril 1960.

Ainsi qu'on pourra s'en rendre compte, les sujets traités laissent place aux opinions les plus nuancées et les plus diverses. Aussi, chacun des collaborateurs, avec légitimité, désire être le seul à assumer la responsabilité des positions qu'il a prises.

Le Département des relations industrielles de Laval tient à les remercier avec les quatre cents participants qui ont assuré le succès de ces assises annuelles.

GÉRARD DION,
directeur

—Collaborateurs—

JEAN-PAUL DESCHENES,

B.B., M.Sc.Soc., Relations Industrielles, M.S.E. (Johns Hopkins) de Baltimore, professeur au Département des relations industrielles de Laval.

GÉRARD DION,

ptre, L.Th., L.Ph., M.Sc.Soc., directeur du Département des relations industrielles de Laval.

ROGER CHARTIER,

M.Sc.Soc., Relations Industrielles, études graduées en Sociologie à l'Université de Chicago, professeur au Département des relations industrielles de Laval.

JEAN-RÉAL CARDIN,

B.C.L. (McGill), maître en relations industrielles (Université de Montréal), études graduées en économie, sociologie et relations industrielles à l'Université de Chicago, directeur de la Section des relations industrielles de l'Université de Montréal.

JEAN-JACQUES GAGNON,

M.A. (Harvard), directeur de la division des relations industrielles, Aluminum Company of Canada Limited, Montréal.

MARIUS BERGERON,

B.A., LL.L., M.Sc.Soc. (Laval), études spécialisées en Economique à l'Université Harvard.

LEWIS A. COSER,

Ph.D., Sociology, Columbia University, Associate Professor in Sociology, Brandeis University, Ex-Professor, University of Chicago.

Sommaire

1.—Présentation	7
EMILE GOSSELIN	
2.—Nature et importance des changements technologiques	13
JEAN-PAUL DESCHÊNES	
3.—Propriété, responsabilité et droits de gérance	30 ✓
GÉRARD DION	
4.—Efficacité, science, participation à la gestion et droits de gérance	56
ROGER CHARTIER	
5.—Changements technologiques et négociations collectives	85
JEAN-RÉAL CARDIN	
6.—Arbitrabilité des griefs et changements technologiques	102
JEAN-JACQUES GAGNON	
7.—Négociabilité et arbitrabilité des changements technologiques	115
MARIUS BERGERON	
8.—Négociation et arbitrage dans le domaine des changements technologiques	126
MARCEL PEPIN	
W. GORDON DONNELLY	
YVAN LEGAULT	
JEAN SIROIS	
9.—Le syndicalisme ouvrier face aux changements technologiques	136
LEWIS A. COSER	

1. The first part of the report is devoted to a general description of the project and its objectives. It also includes a brief history of the project and a list of the people who have been involved in it.

2. The second part of the report describes the methods used in the project. This includes a description of the data collection methods, the statistical methods used to analyze the data, and the methods used to test the hypotheses.

3. The third part of the report presents the results of the project. This includes a description of the data, the results of the statistical analysis, and the results of the hypothesis testing.

4. The fourth part of the report discusses the conclusions of the project. This includes a summary of the findings, a discussion of the implications of the findings, and a list of recommendations for future research.

5. The fifth part of the report is a bibliography of the references used in the project.

1

Présentation

Emile Gosselin

LE Département des relations industrielles tient cette année son quinzième congrès annuel. Pour un certain nombre d'entre vous, ce sera la première fois peut-être qu'il vous sera donné d'étudier et de discuter dans une même salle, de concert avec les délégués des secteurs ouvriers, patronaux, gouvernementaux, universitaires et religieux, un sujet dont l'importance ne le cède qu'à l'urgence des solutions qu'il appelle. A ceux qui s'inscrivent pour la première fois, notre accueil le plus chaleureux, et en ce moment, je me ferai l'interprète, non pas uniquement de mes collègues du Département ou de la Faculté des sciences sociales, mais encore et surtout de vous tous chers délégués, qui depuis quinze ans nous apportez votre collaboration distinguée, empressée et indéfectible. Donc la plus cordiale bien-

venue à tous, particulièrement aux plus nouveaux étudiants de la Faculté des sciences sociales.

Mesdames, messieurs, si le Département des relations industrielles s'annexe momentanément, chaque année, les lieux, le personnel et tous les services du Château Frontenac, et y convie tant ses professeurs que ses amis si nombreux à des assises académiques, ce n'est pas uniquement faute d'espace. C'est que mes collègues et moi-même voulons le plus possible répondre à vos attentes, à vos besoins et vous fournir un cadre où il vous sera possible d'écouter et de discuter de sujets variés, tous intéressants et importants, en jouissant d'une atmosphère et de lieux éminemment propices aux contacts individuels, à la discussion en petits groupes et, en général, à des échanges où disparaissent momentanément les inévitables préoccupations de la vie quotidienne.

Le Congrès, en réalité, ce n'est pas le nôtre mais bien le vôtre. Si l'Université vous convoque, vous invite, c'est qu'au fond elle est très intéressée à soumettre à la critique des personnes rompues aux réalités de la vie quotidienne, les idées que les professeurs élaborent lentement et prudemment. Il importe que nous soyons à date et à la page. D'où l'importance de votre participation active à nos débats, car vos opinions, vos idées, vos critiques, vos expériences constituent pour nous une riche matière dont nous avons absolument besoin pour parfaire notre enseignement et éclairer nos recherches. Participez donc aux discussions en toute liberté.

Ce congrès vous fournit en effet un cadre où vous pouvez vous exprimer en toute objectivité. Vous n'êtes pas venus ici pour régler publiquement des problèmes personnels. Pendant deux jours, vous devez non seulement nos invités, mais des étudiants d'université. Cette salle à votre disposition, considérez-la comme une salle de l'Université où nous avons invité des conférenciers qui pourraient sans aucune crainte parler du haut de toute chaire universitaire. Certes, ils ont des opinions parfois bien personnelles; parfois vous noterez des oppositions

marquées. Ces oppositions existent et continueront d'exister, car l'Université n'entend mettre personne dans une camisole de force, pas plus qu'elle n'est disposée à se mettre à la remorque de qui que ce soit, ou de quelque groupe que ce soit.

Si nous retournons aux années 1944-45, la naissance de notre Département et la tenue du premier Congrès des relations industrielles, ici-même dans cette salle, allaient coïncider certes avec la fin d'une guerre dévastatrice et cruelle, accompagnée de profonds conflits qui vous divisaient vous-mêmes, chers congressistes. Sans minimiser l'enjeu des conflits mondiaux et régionaux, un autre événement d'une importance plus considérable encore est survenu à ce même moment. Important, car il allait en diverses mesures affecter ceux qui sont de camps différents. En effet, sitôt sortis d'un conflit affreux, nous allions être plongés dans une autre révolution industrielle, occasionnée par les progrès technologiques considérables et rapides auxquels poussaient les besoins d'une guerre totale. Nous entrions dans l'ère de l'atome et de l'électronique. Dès lors, en nous dépouillant de nos vieux outils, en nous débarrassant de nos machines qui nous avaient quand même puissamment aidés, en érigeant des structures nouvelles d'usines, en démolissant les anciennes cheminées qui quotidiennement crachaient la suie et la fumée, au désespoir souvent des ménagères, en situant nos usines dans des parcs bien pourvus de pelouse, nous entreprenions autre chose qu'une campagne contre la pollution de l'air. Nous faisons plus que réaliser les rêves des architectes et des urbanistes. C'était plus qu'une vieille usine avec sa machine désuète que nous délaissions, parfois avec regret. Nous franchissions alors un seuil que jamais l'homme n'avait traversé, nous entrions dans une usine, que dis-je, dans un monde industriel totalement transformé, mais également sujet à des facteurs inconnus: en réalité, nous quitions un monde sur lequel une lourde porte verrouillée se refermait et que jamais nous ne réouvririons plus.

En franchissant ce seuil technologique, les éléments de culture et de civilisation que nous transportons avec nous-mêmes et en nous-

mêmes nous ont accompagnés. Nous avons voulu garder intactes les structures et les institutions avec lesquelles tant bien que mal nous nous accommodions avant le conflit, et avant l'ère de l'atome et de l'électronique. Nous avons cru qu'il nous était possible de nous assimiler les nouveaux moyens de production et de garder à l'homme sa prédominance dans l'ordre de la création, tout comme si l'introduction de techniques révolutionnaires n'avait rien changé et comme si rien ne devait surtout changer. Or allait-il en être vraiment ainsi?

Les problèmes que posent les changements technologiques apparaissent comme extrêmement complexes. L'une des grandes difficultés de les saisir, c'est qu'en réalité nous ne savons pas exactement ce qui nous est arrivé si soudainement. S'agit-il d'une simple transformation dans les mécanismes économiques? Les découvertes scientifiques n'ont-elles qu'un simple effet sur les techniques mêmes de la production? Ou nous trouvons-nous en face d'exigences nouvelles de production qui appellent à la fois une redéfinition des objectifs à courte période et à longue période de nos sociétés, un réaménagement des éléments de collaboration au sein de l'entreprise, ainsi qu'une redéfinition des rôles propres à chaque élément, qu'il s'agisse du capital, des cadres et du travail?

Problèmes complexes, cela va de soi, et en deux jours nous ne pouvons tout au plus en aborder que quelques aspects, tellement les facettes en sont nombreuses et importantes. Nous avons cru faire oeuvre utile en limitant notre thème de congrès à un sujet aux dimensions assez restreintes et que nous pouvions nous permettre d'étudier, même en surface, comptant sur votre collaboration pour nous apporter la lumière et les faits qui nous manquent grandement. Nous nous limiterons donc à étudier les changements technologiques en regard des droits de la gérance. En d'autres termes, si la cité industrielle dans laquelle nous entrons, ou encore, dans laquelle nous nous retrouverons tous bientôt, est de type révolutionnaire, notre culture, ce que notre civilisation nous a appris ou transmis, l'enseignement que l'on donne,

même aujourd'hui, l'expérience acquise dans le monde des relations de travail seront-ils adéquats pour nous permettre de faire face aux exigences d'une nouvelle production, appelant sans doute de nouvelles structures sociales, de nouveaux types de comportement social? Nous verrons donc en quoi consiste le changement technologique et comment il diffère aujourd'hui des changements que le monde industriel avait connus jusqu'à ce jour.

Les changements technologiques comportent des décisions d'ordre économique en vue d'appliquer au niveau de la production les bienfaits ou les avantages des découvertes scientifiques. Ces décisions, vu les ressources matérielles ou humaines qu'elles mobilisent, transfèrent ou démobilisent, peuvent-elles se prendre uniquement au niveau de l'entreprise, par l'employeur seul ou encore conjointement avec le syndicat? Poser le problème nous amène à définir, à la lumière des événements les plus récents, ce qu'est la propriété et l'entreprise et quelles en sont les caractéristiques fondamentales et accidentelles. Mais quelle que soit la définition que l'on donne à la propriété ou à l'entreprise moderne, quel que soit celui qui prévoit les décisions économiques fondamentales, il faudra bien un jour ou l'autre transposer ces décisions en termes de programmes d'exécution: qui détendra l'autorité finale?

Quelle sera la part du travailleur, des cadres et de la direction dans l'élaboration des programmes d'introduction de changements technologiques? Les anciennes méthodes de collaboration patronale-ouvrière, les techniques utilisées en ce domaine jusqu'à ce jour, valent-elles dans l'âge électronique? Nous essaierons de voir quelles sont les conditions d'efficacité dans l'entreprise, si elle veut réaliser ses fins et, à l'aide des données récentes de la psychologie et d'autres disciplines, nous tenterons de planter quelques jalons indiquant prudemment la voie sur laquelle nous devrions nous engager pour régler à la fois les problèmes d'efficacité et les conflits humains dans l'entreprise et hors de l'entreprise.

Enfin, les transformations économiques et sociales dues à la technologie nouvelle nous amènent une autre fois à nous pencher sur les mécanismes si laborieusement établis en vue de parer aux conflits industriels les plus graves et de permettre aux membres de l'entreprise d'en venir, sinon à une paix durable, du moins à une coexistence n'admettant pas encore le désarmement total et sans condition. Que seront les contrats de travail de demain? Comment s'élaboreront-ils? Les contrats seront-ils susceptibles de contenir des clauses canalisant, contenant ou même stimulant les progrès technologiques? Le problème change totalement d'aspect si la cité industrielle de demain admet, lors des négociations et au moment de l'application de la convention collective de travail, des tiers qui, jusqu'à aujourd'hui, s'en tenaient à des distances respectueuses et se limitaient à des rôles de conciliation et de médiation. Quelle en admette ou non, quelle compétence faudra-t-il aux négociateurs ou aux arbitres dans cette cité de demain? Qui fera le choix parmi les diverses alternatives autour de la table de négociation? Le politique? Le technocrate? Ou le politique aidé des technocrates?

Voilà certes des sujets lourds de conséquences que nous ne pouvons éviter d'aborder dès maintenant, sous prétexte qu'ils ne nous affectent pas encore tellement et que, s'ils surviennent demain l'on saura bien y parer. Je crains qu'il serait alors trop tard.

2

Nature et importance des changements technologiques

Jean-Paul Deschênes

LA substitution de la machine à l'effort humain n'est pas chose nouvelle. Dès 1661, un travailleur de Danzig avait inventé un métier à tisser qui pouvait travailler jour et nuit et qui permettait de fabriquer six rubans à la fois. Le gouvernement local bannit immédiatement l'usage de cette machine automatique pour protéger les travailleurs contre le chômage. Un peu plus tard, l'inventeur qui persistait, malgré tout, à vouloir remplacer l'homme par la machine fut noyé publiquement par ses compagnons de travail.

L'histoire est tragique, et il ne s'agit malheureusement pas d'un cas isolé. Je le mentionne ici pour en signaler deux aspects: 1) la subs-

titution de la machine à la main-d'oeuvre, ou du capital au travail, et, 2) l'opposition farouche des travailleurs à ces changements technologiques qui menaçaient leur gagne-pain. Le premier aspect nous permet d'établir la nature des changements technologiques, et le second, d'analyser leurs effets et leurs conséquences.

a) Nature des changements technologiques

La préoccupation de l'inventeur de Danzig était la substitution de la machine à l'effort humain, et c'est là une des caractéristiques principales du changement technologique. Dans toute manufacture ou usine, on a une somme déterminée d'argent investie dans des machines de toutes sortes, et on a aussi une équipe d'ouvriers opérant ces machines. Le produit final est donc le fruit de deux facteurs principaux, la machinerie ou le capital d'une part, et l'homme ou l'effort humain d'autre part.

Avec une machinerie donnée et un groupe d'hommes donné, le système homme-machine est à un état d'équilibre de sorte qu'il est possible de déterminer la part du capital et la part du travail dans la fabrication d'une unité de production. Si, par suite de l'installation d'un convoyeur automatique on élimine un groupe d'hommes préposé au transport du matériel, on introduit alors un changement qui modifie l'équilibre initial entre le capital et le travail, de sorte que maintenant la participation du capital dans la fabrication d'une unité de production a augmenté par rapport à la participation de l'effort humain. Le changement technologique a donc modifié l'équilibre entre le capital et le travail.

Toutefois, on ne peut qualifier de changement technologique tout ce qui contribue à modifier cet équilibre entre le capital et le travail. Il est possible que l'équilibre soit aussi modifié par suite d'un changement dans les coûts relatifs du capital et du travail, par suite d'une meilleure utilisation de la machinerie existante, et par suite d'une subs-

titution du travail au capital. Dans ces trois possibilités que nous venons d'énoncer, le caractère d'innovation propre au changement technologique n'y apparaît pas.

Supposons par exemple que, pour produire 200 unités d'un bien quelconque, le coût minimum est obtenu en utilisant 10 machines et 20 hommes, et que la substitution du travail au capital ou du capital au travail soit possible. Si, à la suite d'une rareté de la main-d'oeuvre le coût de celle-ci augmente considérablement, il se peut qu'il devienne plus profitable de produire la même quantité avec 5 autres machines de même type que les premières, et une équipe de 12 hommes au lieu de 20. L'équilibre capital-travail a donc été modifié sans que des changements technologiques ne soient introduits.

Une autre modification dans l'équilibre capital-travail peut survenir à la suite d'une meilleure utilisation de la machinerie *existante* de sorte que le même homme, travaillant sur la même machine, peut maintenant produire 50 unités, alors qu'il en produisait auparavant 35 durant la même période de temps. S'agit-il là d'un changement technologique, ou tout simplement d'un changement technique?

Toute machine, considérée en elle-même, est capable d'une production théorique maximum. Prenons une machine à papier à journal par exemple. Lors de l'achat de cette machine, le manufacturier nous dira qu'elle peut produire 1,500 pieds à la minute. Mais lorsque cette machine se combine à l'homme, cette production maximum de 1,500 pieds à la minute est pratiquement impossible à réaliser, car le système homme-machine diminue la capacité théorique de la machine. La production réelle sera déterminée par l'habileté de l'homme à prévoir des difficultés, à découvrir la cause des casses, à les réparer, etc.

Supposons qu'une fois combinée à l'homme, cette machine produit 1,100 pieds à la minute. Puis, à la suite d'une redistribution du travail parmi les membres de l'équipe, d'un entraînement adéquat sur le fonc-

tionnement de la machine et sur la fabrication du papier à journal, vous parvenez à augmenter la production à 1,250 pieds à la minute. La participation du capital, ou de la machine, dans la production d'une unité a maintenant augmenté au détriment de la participation du travail, et il y a donc eu modification dans l'équilibre capital-travail sans qu'il y ait eu changement technologique. Il n'y a pas eu d'innovation mais tout simplement une meilleure utilisation des facteurs de production déjà existants, en d'autres mots, on a atteint une production optimum du système homme-machine.

Pour résumer ma pensée, disons que la modification dans l'équilibre capital-travail par suite d'une meilleure utilisation d'une machinerie existante, comme par exemple un meilleur agencement des machines, la simplification des tâches, l'élimination des embouteillages, les systèmes de rémunération au rendement, etc., quoique contribuant à un rendement optimum du système homme-machine, et provoquant jusqu'à un certain point les mêmes effets que les changements technologiques eux-mêmes, ne sont pas à proprement parler des innovations, mais plutôt des changements techniques, c'est-à-dire des changements qui augmentent la capacité optimum du système homme-machine. La capacité optimum idéale est donc la capacité maximum de la machinerie.

Une dernière modification dans l'équilibre capital-travail peut survenir à la suite de la substitution du travail au capital. Quoique cette substitution soit possible en théorie et réalisée dans de très rares cas, je ne crois pas qu'on puisse la considérer comme un changement technologique d'abord parce qu'elle ne concorde pas avec la conception générale qu'on a du changement technologique et aussi parce qu'elle va à l'encontre de l'essor industriel connu depuis l'avènement de la Révolution industrielle. En d'autres mots, cette substitution est difficile à imaginer dans notre contexte capitaliste actuel.

Toutes ces considérations nous permettent maintenant de définir le changement technologique comme étant une modification dans

l'équilibre capital-travail par suite d'un changement dans la technique de production, dans une entreprise dont le système homme-machine opère à son point optimum, de sorte que la participation du capital dans la fabrication d'une unité de production augmente par rapport à la participation du travail dans la fabrication de cette même unité.

Reprenons maintenant un à un les éléments de cette définition:

- a) Changement dans la technique de production, ce qui élimine le déséquilibre causé par un changement dans les coûts relatifs du capital et du travail;
- b) Dans une entreprise dont le système homme-machine opère à son point optimum, ce qui élimine le déséquilibre causé par une meilleure utilisation de la machine déjà existante;
- c) De sorte que la participation du capital augmente par rapport à la participation du travail, ce qui élimine le changement qui aurait pour but de remplacer la machine par l'homme et qui serait un retour en arrière présentement inconcevable.

Les changements technologiques, tels que définis, se groupent en deux catégories: la mécanisation et l'automatisation. Dans la mécanisation, la machine tend à remplacer l'effort humain, comme par exemple la perceuse électrique qui remplace le vilebrequin, ou la scie à ruban qui remplace la scie à main. Il reste toutefois que dans la mécanisation, l'homme joue un rôle important car il contrôle la machine. Dans l'automatisation, la machine tend à remplacer le contrôle humain. Alors que dans la mécanisation l'homme demeure un facteur indispensable pour fermer le circuit dans lequel la matière première se transforme en un produit fini, dans l'automatisation, le circuit est fermé par une machine qui contrôle d'autres machines et corrige leurs déviations. Pensez par exemple au pilote automatique d'un avion qui corrige lui-

même les déviations de l'avion de sa course normale. La machine se contrôle elle-même sans intervention humaine, le circuit est fermé sans l'intervention humaine. Dans la mécanisation, l'homme pense pour la machine, dans l'automatisation la machine pense pour la machine. Dans la mécanisation, la machine fait le travail mais l'homme la conduit; dans l'automatisation, la machine fait le travail mais une autre machine la conduit. Il faut préciser que pour qu'il y ait automatisation, il n'est pas nécessaire que tout le produit soit fabriqué en circuit fermé. On peut très bien automatiser la fabrication d'une partie du produit et garder le contrôle humain pour la fabrication des autres parties.

b) Importance des changements technologiques

Dans la définition du changement technologique, j'ai exclu les modifications dans l'équilibre capital-travail venant d'une meilleure utilisation du système homme-machine existant, parce que le caractère d'innovation y est absent. Il reste cependant que même si la capacité maximum d'une machine n'est pas augmentée, si la rationalisation du travail permet d'augmenter de plus en plus la production optimum du système homme-machine de sorte qu'elle se rapproche de plus en plus de la capacité maximum de la machine seule, l'effet est le même, la participation du capital dans la production d'un bien augmente tandis que celle de l'homme diminue. Par conséquent, les avantages et les désavantages des changements technologiques sont aussi, jusqu'à un certain degré, les avantages et les désavantages des changements techniques.

1—Causes des changements technologiques

Quoiqu'il serait beaucoup plus de la compétence d'un économiste de traiter des causes motivant cette substitution du capital au travail, je me permets quand même d'en signaler quelques-unes.

Il y a d'abord le développement rapide des connaissances dans le domaine de la physique et de la technique depuis la Renaissance. Il y a aussi cette motivation qu'on a donné aux hommes de science, — en leur fournissant une meilleure rémunération, des laboratoires mieux équipés, un plus grand prestige et un champ d'application immense, — à découvrir de nouveaux moyens de substitution du capital au travail. Il y a encore le fait que l'accroissement relatif du capital fut plus rapide que l'accroissement relatif de la population et qu'on a toujours un plus grand intérêt à utiliser ce qu'on a en plus grande abondance plutôt qu'à utiliser ce qu'on a en plus petite quantité. Par exemple, si j'ai en ma possession dix boisseaux de blé et 50 boisseaux d'orge, dont la valeur du boisseau est la même dans les deux cas, et que l'un ou l'autre me permette d'obtenir un autre bien que je désire, j'échangerai l'orge plutôt que le blé. Enfin, la substitution du capital au travail, qui permet de produire à un coût moindre, est encore grandement favorisée parce que l'organisation de la production est entre les mains des détenteurs du capital et non du travail, donc entre les mains de personnes qui sont plus particulièrement intéressées à faire fructifier ce capital, ou, en d'autres mots, à accroître leurs investissements et leurs profits.

Ceci nous amène à dire qu'il n'y a aucun changement technologique possible s'il n'y a d'abord eu progrès dans le domaine de la recherche fondamentale ou dans le domaine de la recherche appliquée, et si des décisions d'ordre économique ne sont prises en vue d'appliquer les découvertes, car la substitution de la machine à l'homme ne se fait que lorsque la participation d'une unité additionnelle de capital dans la fabrication d'une unité de production se fait à un coût moindre que la participation d'une unité additionnelle de travail.

2—Conséquences

Donc, si l'on substitue du capital au travail, et si on le fait parce qu'il est plus économique de le faire, on peut supposer deux consé-

quences: premièrement, que le coût de production du produit va baisser, et que, s'il s'en suit une réduction dans le prix de vente, ce produit deviendra accessible à un plus grand nombre de gens. Deuxièmement, que des ouvriers vont être mis à pied, du moins durant une courte période, puisqu'on les remplace par des machines et que les fonctions des employés à l'intérieur de l'entreprise vont être modifiées afin qu'ils puissent s'adapter à cette nouvelle machine.

Je n'ai pas l'intention de m'attarder sur les bienfaits de la mécanisation et de l'automatisation. Disons en passant qu'elles ont contribué à augmenter la productivité, à rehausser le standard de vie et à mettre sur le marché des produits qu'il aurait été impossible de fabriquer à cause de l'impuissance du seul effort humain.

a) Réduction dans les prix

L'ère de la mécanisation a réellement permis une réduction considérable dans les prix des produits, et elle les a par conséquent rendus accessibles à un plus grand nombre de gens. Peut-on espérer que cette tendance dans la réduction des prix se maintiendra lorsque l'automatisation aura pénétré plus avant dans notre monde industrialisé? Il est difficile de répondre à cette question puisque nous ne faisons qu'entrer dans l'ère de l'automatisation.

Déjà la mécanisation a favorisé le monopole, ou tout au moins l'oligopole, car les investissements considérables nécessaires à la production en masse de certains produits n'étaient disponibles qu'à quelques-uns, et il se peut que, pour bien des produits, le prix que nous payons actuellement soit de loin supérieur à ce que nous payerions si ces entreprises avaient été soumises à la concurrence pure. Avec l'automatisation, dont les coûts d'installation sont fabuleux et dont les quantités produites doivent être phénoménales pour justifier économiquement cette installation, il se peut que cette tendance vers la concentration du contrôle de l'industrie s'accroisse davantage. S'il en est

ainsi, qui profitera d'une réduction dans les coûts de production? Est-ce que l'entreprise pourra se discipliner elle-même pour ne prendre qu'une part raisonnable de profits afin d'en faire profiter et le consommateur et le travailleur? Sinon, aura-t-on besoin d'un organisme supérieur pour contrôler l'entreprise?

Quoi qu'il en soit, il est évident que la mécanisation a contribué à rehausser le standard de vie et que l'automatisation amplifiera probablement cet effet.

b). *Chômage*

Maintenant, en ce qui concerne le travailleur, le changement technologique est-il une source d'emploi, ou une cause de chômage? A cette question, si vous avez soin de préciser que votre réponse ne vise que la longue période, celle, comme l'exprimait un économiste, au bout de laquelle nous serons tous morts, vous pouvez dire oui ou dire non tout en étant assuré qu'un homme de science, à un moment ou à un autre, a soutenu votre position sur le sujet.

En effet, durant la longue période, nous pouvons très bien avancer que le chômage découlant du progrès technologique dans un secteur de l'industrie doit être rapidement compensé par une plus grande facilité d'emploi, soit dans le même secteur, soit dans d'autres secteurs, que la surproduction ne peut être que passagère et qu'elle sera absorbée grâce à une nouvelle orientation de la structure de la demande. En effet, le bien affecté par le changement technologique sera produit à un coût plus bas et vendu à un meilleur prix. Si la demande est élastique, la baisse dans le prix amènera une plus grande consommation du produit, et si la demande est inélastique, l'épargne réalisée sur ce produit sera utilisée pour l'achat d'autres produits.

Par conséquent, sur la longue période, il se peut fort bien, selon cette théorie, que le progrès technologique soit une source d'emploi. Mais à la condition, toutefois, que le prix de vente du produit soit

réellement abaissé et que s'il l'est, l'épargne réalisée par le consommateur soit dirigée vers d'autres produits et non vers le compte de banque.

Tout en donnant une réponse aussi logique que la précédente, vous pouvez encore affirmer que le progrès technologique est une cause de chômage. En effet, si la substitution entre le capital et le travail, ou entre la machine et l'effort humain, est faible, ou, en d'autres mots, si la machine est complémentaire au travailleur, les facilités d'emploi sont plus ou moins grandes selon que le capital existant (qui est transformé en machinerie et en équipement) est plus ou moins abondant. Les facilités d'emploi sont reliées à la quantité du capital existant, car, si une innovation permet à un travailleur d'utiliser une plus grande quantité de capital, c'est-à-dire une machinerie qui a une valeur plus grande que la précédente, ceux qui sont mis à pied n'ont plus de capital réel, n'ont plus d'outils à leur disposition, car une machine concrète donnée ne demande qu'un nombre limité d'hommes pour la faire produire, et ne produira pas davantage même si on augmente le nombre d'hommes sur cette machine. Cette situation durera plus ou moins longtemps, selon la propension de la communauté à investir, et selon l'efficacité de l'innovation à accroître la productivité et ainsi à accélérer le processus d'expansion du capital.

Cette théorie a aussi ses points faibles car elle suppose que la substitution entre le capital et le travail est difficile, ce qui n'est pas nécessairement faux, mais n'a pas encore été vérifié dans la pratique, et suppose aussi qu'une industrie ne peut pas s'accroître au détriment d'une autre.

Est-ce que, sur la longue période, le progrès technologique est une cause de chômage? A cette question, je vous ai donné deux réponses opposées. Si la substitution entre le capital et le travail est facile, la réponse est que le progrès technologique n'engendre pas le chômage. Si cette substitution est impossible, la réponse est que le

changement technologique cause le chômage. Et cette réponse continuera d'être oui ou non tant et aussi longtemps que la recherche empirique n'aura pas étudié de plus près la possibilité de substitution entre le capital et le travail.

En nous plaçant dans un contexte de production basée sur la mécanisation et non sur l'automatisation, les effets de la mécanisation, — en ce qui concerne le chômage, — pouvaient fort bien être contrebalancés par l'augmentation de la demande qui suit une réduction dans les prix, car la machine ne remplaçait l'effort humain que graduellement. Mais en sera-t-il ainsi avec l'automatisation? Voici quelques exemples relevés durant l'année 1957. L'usine Ford à Cleveland possédait une machine qui accomplissait 540 opérations et produisait 100 têtes de moteurs dans 1 heure, employant 41 hommes au lieu de 117 suivant l'ancienne méthode. A Marcus Hook, en Pennsylvanie, un seul homme avait le contrôle entier d'une usine de produits chimiques. A Chicago, deux hommes dans une manufacture de radios pouvaient assembler 1,000 appareils par jour, alors qu'il fallait 200 employés auparavant. Même dans la province de Québec une équipe de 2 hommes contrôle une usine de produits chimiques entrant dans la fabrication du papier à journal. La caméra de télévision y joue le rôle de surveillant.

Quant au futur, vous pouvez imaginer les résultats les plus extravagants de l'automatisation sans crainte de faire erreur, par exemple avoir un jour votre maison de campagne sur Vénus. Dans ce domaine, il y a danger de dire des choses qui seront un jour ridicules si on est trop modeste dans ses prévisions. En juin 1908, le professeur W. H. Pickering, de l'Observatoire Harvard, écrivait dans *Aeronautics*:

« L'esprit populaire s' imagine souvent de gigantesques machines volantes, qui, bondées de voyageurs un peu comme nos paquebots moder-

(1) Cité dans *« Effets probables de la mécanisation croissante de l'industrie »*, Commission royale d'enquête sur les perspectives économiques du Canada, p. 20.

nes, filent au-dessus de l'Atlantique... Il paraît vraisemblable de dire que de telles idées sont complètement chimériques. Et puis, quand une machine pourrait accomplir la traversée avec un ou deux voyageurs à son bord, les frais en seraient prohibitifs à tous à moins d'être le capitaliste capable de se payer le voyage à bord de son propre yacht. Une autre erreur, c'est de s'attendre à des vitesses vertigineuses. Et encore une autre, c'est de supposer que la machine volante puisse laisser tomber des explosifs sur un ennemi en temps de guerre ». Voilà, en 1908, l'opinion de M. Pickering.

Si nous reformulons la même question, en ce qui concerne le chômage, en nous plaçant non plus sur la longue période mais plutôt sur la courte période, la réponse est que le progrès technologique va sans aucun doute causer du chômage. Et cette courte période est d'autant plus importante qu'elle est celle dans laquelle vit présentement l'opérateur de machine, le commis de bureau, le préposé à l'entretien, qui attendent leurs gages chaque semaine ou chaque quinzaine pour payer leur loyer, nourrir et vêtir leur famille, amortir leurs dettes.

Dans la courte période, le progrès technologique signifie chômage justement parce que le but de ce progrès est de remplacer l'homme par la machine: avec un personnel moindre ou égal, on produit davantage. Supposons que le manufacturier A obtient de tels résultats d'une plus grande mécanisation qu'il peut maintenant vendre ses réfrigérateurs pour \$200.00 alors que le prix de vente moyen de cet item, ayant les mêmes spécifications, est de \$250.00 chez les concurrents. Il est fort probable qu'au bout d'une certaine période tous les réfrigérateurs produits par A seront vendus et que la demande ira en augmentant. Il est beaucoup moins probable toutefois que A vendra son surplus de réfrigérateurs dès le lendemain de la réduction du prix de vente. Il y aura une période de rajustement et ce n'est que graduellement que les consommateurs achèteront les réfrigérateurs du manufacturier A. Durant cette période de transition, plusieurs employés devront se cher-

cher un nouvel emploi ou A devra entreposer son produit. D'autre part, si les concurrents utilisent eux aussi une plus grande mécanisation et peuvent vendre leurs réfrigérateurs pour \$200.00, le manufacturier A n'est plus dans une position avantageuse et sa situation sera semblable à celle qui prévalait avant sa première réduction dans le prix de vente de ses réfrigérateurs.

Comme nous l'avons vu il y a quelques instants, un prix de vente plus bas pourra accroître, sur la longue période, les quantités vendues, de la même façon qu'il y a 200 ans le coût des épingles était de 8 cents l'unité et qu'il est maintenant de 8 cents du cent, et que le nombre de positions dans la fabrication des épingles a considérablement augmenté par suite d'une diminution dans le prix qui a provoqué une augmentation dans la vente. Nous ne devons pas oublier toutefois que l'ouvrier X dans la manufacture Y peut difficilement se payer le luxe d'être mis à pied si son chômage est la conséquence d'une production accrue, même si dans 100 ans le prix du produit sur lequel il travaille sera réduit de 99% et que trois fois plus d'employés travailleront à sa fabrication.

Et même si la politique de l'entreprise était de ne mettre personne à pied et de ne compter que sur un roulement normal du personnel pour éliminer les employés superflus, le chômage existerait car la génération plus jeune qui entre dans le monde du travail se verrait quand même fermer les portes de l'usine.

Nul ne contestera que les avantages du progrès technologique sont de loin supérieurs aux désavantages qu'il provoque, et, comme je le disais plus haut, un retour en arrière est impensable. Il ne s'agit pas non plus de demeurer inactif devant ces désavantages et ne rien faire pour les atténuer.

Il y aura chômage durant la courte période parce que la machine a remplacé l'homme, il y aura aussi chômage pour certains parce qu'ils

ne seront plus adaptés à la nouvelle machine et au nouvel équipement. Il est vrai que, dans le cas de ces derniers, ils seront remplacés par des jeunes plus aptes, mieux préparés, et que l'équilibre s'établira, mais il est à remarquer qu'un jeune se cherchant un emploi est beaucoup plus mobile, beaucoup plus maléable que le plus vieux déplacé de son usine.

Dans les deux cas, pour ceux qui sont mis à pied parce qu'il n'y a plus de place pour eux dans l'usine et pour ceux qui sont mis à pied parce qu'ils ne sont plus adaptés à la nouvelle machinerie, un réentraînement s'impose. A ceux qui peuvent rester, l'entreprise devrait donner toutes les facilités qui leur permettront d'accéder à de nouvelles fonctions. Les coûts de réentraînement réduiront probablement pour une certaine période les avantages résultant de l'innovation, mais l'entreprise pourrait ainsi réparer pour les inconvénients sociaux et économiques qu'elle cause à la communauté.

Quant aux personnes mises à pied, la responsabilité du réentraînement qui s'impose dépasse les cadres de l'entreprise. Le gouvernement, les centres d'enseignement technique et spécialisé, la communauté, les unions ouvrières, les entreprises, tous devraient coordonner leurs efforts pour fournir des facilités d'entraînement suffisamment nombreuses et adéquates pour permettre à la population déplacée de s'orienter vers d'autres secteurs de l'industrie qui peuvent absorber un accroissement de la main-d'oeuvre. Car, fort heureusement, tous les secteurs de l'industrie ne subissent pas en même temps, ni à un même degré, les effets de la mécanisation et de l'automatisation.

Encore une fois, il n'est évidemment pas question de retourner en arrière, de substituer le travail au capital, d'éliminer les techniques nouvelles de production qui contribuent à diminuer les prix, qui rendent possible la mise sur le marché de produits dont la fabrication serait impossible sans mécanisation ni automatisation. Il reste tout de même que le progrès technologique devrait être le serviteur de l'hom-

me et non son maître. Il s'agit de le contrôler afin de minimiser ses inconvénients.

Nous venons de mentionner le réentraînement des employés déplacés comme palliatif, et il nous est possible, par différents moyens, de canaliser et d'humaniser davantage le progrès technologique.

Une plus grande planification, — de la part des entreprises, — des changements technologiques qu'elles veulent introduire permettrait une meilleure orientation des employés susceptibles d'être déplacés. Il est vrai que la découverte scientifique est imprévisible, qu'une machine nouvellement conçue peut être démodée avant même d'être mise sur le marché, mais il reste tout de même que, dans la majorité des cas, l'application d'une innovation peut être prévue, discutée, et mise en application à un moment favorable.

Une réduction des heures de travail et des vacances plus longues permettraient à un plus grand nombre d'employés de travailler durant la même période de temps.

Une formule d'ancienneté élargie, basée sur l'entreprise et non sur le département, des procédures de mise-à-pied, d'embauchage, de transfert, de promotion plus rationnelles et mieux adaptées, pourraient aussi amoindrir les effets des changements technologiques sur les travailleurs et sur la communauté.

c) Conclusions

En guise de conclusion, je me permets de résumer les conclusions auxquelles en est arrivé, en Angleterre, le *Department of Scientific and Industrial Research of Her Majesty's Government* dans son étude sur l'automatisation en 1956.²

(2) Cité dans « *The Journal of Industrial Engineering* », American Institute of Industrial Engineering Inc., Vol. VIII, No 5, 1957, p. 280.

« A mesure que notre expérience de l'automatisation augmente, son importance future pour la nation devient de plus en plus apparente. Tout comme d'autres progrès dans la technique, l'automatisation accroîtra l'efficacité et devrait par conséquent réduire les coûts... L'automatisation peut aussi accroître le standard de vie, quoiqu'il est difficile de prévoir de quelle façon les gains seront divisés. Du côté social, il semble que le progrès technologique accroîtra les exigences nationales pour les qualifications et réduira le nombre des tâches ennuyeuses et fatigantes.

En même temps, il est probable que l'automatisation créera des problèmes sérieux, la plupart d'entre eux communs à toute forme d'avancement technique, et l'industrie doit les solutionner si on veut que le processus de l'automatisation s'étende sans entraîner avec lui la dislocation sociale et économique qui a marqué les débuts de la révolution industrielle.

En ce qui concerne la direction de l'entreprise, l'automatisation augmente la nécessité de planifier afin de minimiser l'inflexibilité des entreprises hautement intégrées, d'établir un entretien préventif et de permettre une utilisation continue de la machinerie. De ces techniques, que la direction utilise pour contrôler le travail, vont grandir de nouvelles techniques adaptées aux procédés automatiques, comme par exemple dans l'étude systématique des opérations on aura à utiliser des servo-mécanismes et à contrôler les coûts.

En dernier lieu, la transition vers l'automatisation sera grandement facilitée si on donne toute l'attention nécessaire aux besoins, aux sentiments et aux problèmes des travailleurs concernés et si les unions ouvrières sont consultées d'avance à chaque étape à franchir. Présentement, l'intérêt semble centré sur la possibilité que l'automatisation soit une cause de chômage. Mais ce problème ne sera pas tellement sérieux si son introduction n'est pas trop rapide et si un état de plein

emploi continue, faisant en sorte que les employés réentraînés puissent être absorbés de nouveau. Il est important cependant que les entreprises planifient leurs exigences de main-d'oeuvre en termes de quantité, d'habileté et de qualifications formelles requises, afin d'éviter, autant que possible, le risque d'avoir trop ou pas assez de main-d'oeuvre.

En conclusion, une constatation ressort de ce rapport. C'est l'imperfection de notre connaissance présente des aspects sociologiques et économiques de l'automatisation lorsqu'on compare cette connaissance à celle qu'on a des possibilités techniques. Il devient plus vital chaque année de pénétrer davantage ces aspects sociologiques et économiques par la recherche et par l'échange d'expériences spécialement par l'histoire de cas dans les entreprises dont le procédé est automatique ».

C'est là ce qui ressort de l'étude faite par le Département mentionné plus haut. Aux Etats-Unis, un sous-comité sur la stabilisation économique écrivait dans son rapport:

« La meilleure et de loin la plus importante recommandation que le sous-comité peut faire est que les secteurs privés et publics de la nation fassent tout en leur pouvoir pour assurer le maintien d'une économie saine, dynamique et prospère de sorte que ceux qui sont déplacés à un endroit par suite d'une technologie progressive n'aient aucune difficulté à trouver ailleurs dans l'économie une demande pour leurs services ».³

Le sous-comité recommande que, de son côté, l'industrie, — et ses dirigeants pour leur part, — soit préparée à accepter le coût humain du déplacement et du réentraînement comme des charges contre les économies réalisées à la suite de l'introduction de l'automatisation.

(3) *Op. cit.*, p. 280.

3

Propriété, responsabilité et droits de la gérance

Gérard Dion

LES changements technologiques entraînent des conséquences très importantes susceptibles d'affecter l'économie de la nation autant que les travailleurs immédiatement impliqués dans les entreprises où ils sont effectués.

Alors se pose immédiatement la question suivante: entre les mains de qui le pouvoir de les faire naître et de les appliquer doit-il être laissé? Est-ce que ce pouvoir est un pouvoir absolu, sans limite, dégagé de tout contrôle? C'est en somme soulever tout le problème de ce que l'on appelle aujourd'hui « les droits de la gérance » ou, ce qui pourrait être

exprimé en d'autres termes plus traditionnels, le problème de l'autorité dans l'entreprise.

L'étude qui suit ne se place pas sur les plans économique, technique ou juridique. Elle fera surtout appel aux principes moraux. Elle recherchera le fondement moral de l'autorité dans l'entreprise. Evidemment, nous serons obligé de tenir compte des aspects économiques, techniques et juridiques. Mais notre optique sera morale. Est-ce alors insérer un élément étranger aux discussions qui font le thème de ce congrès? Nous ne le croyons pas.

Cette perspective est déjà implicitement reconnue de tous. L'expérience nous démontre que dans toutes les discussions que soulèvent les « droits de la gérance », de part et d'autres, chacun, pour justifier ses positions, fait appel à des arguments qui relèvent de la morale. C'est ainsi qu'à la question: « Sur quoi reposent les droits de la gérance », la première réponse, qui viendra spontanément à l'esprit et qui assez communément partagée dans notre façon habituelle de voir les choses, c'est la propriété. Le propriétaire des moyens de production, celui qui a mis du capital dans une affaire, n'a-t-il pas le droit d'en disposer comme il lui plaît? N'est-ce pas à lui, et à lui seul, que revient le droit de prendre les décisions? Toute la tradition d'une conception du droit de propriété interprétée dans un sens individualiste et libéral, bien qu'aujourd'hui elle soit assez délaissée dans les faits, légitime cette façon de voir le problème. Pourtant, une réflexion sérieuse nous amène à conclure que si le droit de propriété peut légitimer l'autorité dans l'entreprise, il faut aller ailleurs pour trouver le fondement de celle-ci, et que dans son exercice on doit tenir compte de beaucoup d'autres droits.

Nous sommes donc en plein sur le terrain de la morale.

Avant d'étudier les liens qui peuvent exister entre l'autorité et la propriété, il importe d'abord de connaître quel genre de propriété on rencontre dans l'entreprise.



PROPRIÉTÉ ET ENTREPRISE

La propriété

Il est inutile pour les fins de cette étude de reprendre en entier l'enseignement traditionnel des moralistes sur la propriété, son fondement naturel, sa légitimité, son rôle, ou de refaire l'histoire des régimes à travers les âges. Nous nous bornerons à rappeler certaines données fondamentales et à indiquer les notions qui peuvent être pertinentes au sujet que nous avons à traiter.

En tout premier lieu, il ne faut jamais oublier que les biens de la création ont pour destination et pour fin de servir à l'épanouissement de la personne humaine. L'homme a besoin de la propriété et les biens sont faits pour l'homme.

En second lieu, l'appropriation privée des biens est un moyen naturel, légitime et, en certains cas, nécessaire, d'aménagement pour atteindre cette fin. Le Pape Pie XII l'affirmait assez catégoriquement en septembre 1944: « La conscience chrétienne ne peut reconnaître la justice d'un ordre social qui nie en principe ou qui rend pratiquement impossible ou vain le droit naturel de propriété tant sur les biens d'usage que sur les moyens de production ». ¹

Le mot propriété peut être considéré soit objectivement ou subjectivement. Objectivement, il signifie un *bien*, une chose matérielle ou spirituelle, objet de droit. Subjectivement, la propriété est le droit d'utiliser, de disposer d'un bien.

(1) UTZ, GRONER, Savignat — *Relations humaines et société contemporaine*, no 803. — Il ne faut pas oublier aussi que le pape ajoutait immédiatement: « Mais elle ne peut pas davantage s'accommoder de ces systèmes qui, reconnaissant le droit de propriété privé suivant un concept absolument faux, se mettent en contradiction avec un ordre social véritable et sain ».

Le R.P. Desqueyrat la définit comme suit: « La propriété est l'affectation permanente de l'utilité totale ou partielle d'un bien économique au profit exclusif d'une personne ou d'une collectivité ». ²

Parce que la propriété est un pouvoir sur les choses, donc un acte humain, ce droit ne peut être exercé d'une façon irrationnelle. On ne peut jamais utiliser un bien d'une façon arbitraire. L'usage de la propriété doit toujours être conforme à la raison, c'est à dire tenir compte de la nature du bien et de sa destination. La notion de droit de propriété n'est pas une notion *univoque* mais *analogique*. Tout en conservant certains caractères essentiels, elle varie selon les biens qui en seront l'objet et les personnes qui les détiennent.

Aussi, faut-il distinguer entre les *biens d'usage* ou de consommation et les *biens de production*: les premiers servent à satisfaire aux besoins d'un individu et de sa famille, alors que les seconds sont destinés à produire d'autres biens. On appelle aussi les biens de production, le *capital*. Toute propriété n'est pas un capital et tout capital n'est pas nécessairement objet de propriété privée. On n'a pas besoin d'aller en Russie pour s'en rendre compte.

Les liens qui existent entre le propriétaire et les biens d'usage sont beaucoup plus étroits que ceux qui existent entre le propriétaire et les biens de production. Il est bon de se rappeler ceci: « Ce sont l'existence et les activités d'une personne qui justifient finalement ses droits de propriété. Il ne faut cependant pas oublier que plus la zone de propriété d'un homme s'élargit à mesure qu'il s'enrichit, et plus on est loin du centre de sa vie personnelle, plus aussi se renforce la mission sociale dont est assortie la propriété et plus doit s'affirmer le respect du bien commun dans l'usage qui en est fait ». ³

(2) *La propriété*, Editions Spes, Paris.

(3) R.P. BOYER, « Redécouverte du droit naturel », dans *Documents et commentaires*, no 19, sept. 1957, p. 21.

En utilisant les biens nécessaires pour vivre selon sa condition et son rang, on se trouve ainsi à avoir satisfait à la destination commune qui est inscrite dans leur nature, parce que chaque individu participe à la « nature humaine ». Quant aux autres biens, même si on en reste propriétaire, l'usage doit être affecté à l'avantage de tous. Cela se fait de différentes façons, comme des oeuvres de bienfaisance, les taxes que prélève l'Etat, mais surtout la production de biens utiles.

Il y a des biens de production qui ont une certaine productivité de par eux-mêmes. Ainsi, la terre. La fécondité de la nature la rend productive. Mais il en est d'autres qui, laissés à eux seuls, seraient stériles: ils ont absolument besoin du travail humain. C'est grâce à la collaboration du travail que l'argent, les machines peuvent produire et accomplir leur rôle d'être utiles à la société.

Si quelqu'un affecte ses biens à la production d'autres biens, cette propriété devient donc conditionnée d'une manière particulière: soit par la nature de l'entreprise, soit par la finalité spécifique de l'entreprise déterminée.

On ne possédera donc pas de la même façon un paquet de cigarettes, une automobile, une terre, une usine ou des actions dans une entreprise. Le droit de propriété sur ces différentes choses, même s'il reste un droit de propriété privée, ne donnera pas à celui qui le détient les mêmes privilèges et les mêmes responsabilités. Voilà pourquoi, si l'on veut connaître exactement en quoi ceux-ci consistent, il est indispensable de descendre du monde des généralités et des abstractions et de voir concrètement à quoi le droit de propriété s'applique. La plupart des confusions proviennent du fait que l'on utilise sans discernement des notions valables dans certains cas seulement alors qu'ailleurs elles ne s'appliquent pas.

L'entreprise

Examinons donc comment se présente la propriété dans les entreprises.

L'entreprise a été définie comme suit: C'est « la mise en oeuvre des moyens financiers, techniques et humains sous une même direction, en vue d'une certaine production économique »⁴ pour le public.

Il existe une variété considérable d'entreprises et la propriété n'y joue pas partout le même rôle. Il faut tenir compte de la forme juridique de l'entreprise, de son ampleur et même du régime économique dans lequel elle fonctionne. Toutefois, certains caractères essentiels se rencontrent partout: l'entreprise est une entité distincte des personnes qui s'y trouvent; elle a toujours comme but la production d'un bien ou d'un service pour le public et non pas pour les agents de production; elle est communautaire dans le sens qu'elle nécessite un nombre plus ou moins considérable de personnes pour produire.

Comme il serait trop long d'entreprendre ici l'analyse de toutes les formes d'entreprises dans leurs rapports avec la propriété privée, nous nous bornerons à trois types.

Il suffit de mentionner l'entreprise socialisée où il y a du capital, mais pas de propriété privée.

Dans la petite ou moyenne entreprise, personnelle ou familiale, le capital ou les moyens financiers sont apportés par des personnes qui n'engagent pas seulement leurs biens, mais aussi leur activité principale. La propriété est identifiée; le lien entre personne et propriété est manifeste. Il faut noter qu'aujourd'hui, où presque toutes les entreprises sont à responsabilité limitée, le patrimoine de l'entreprise est cependant distinct du patrimoine particulier des apporteurs de capitaux.

A l'autre extrémité, se trouve ce que l'on appelle en France la société anonyme et chez nous la *corporation*. Toutes les grandes entreprises

(4) ANDRÉ PIETTE, « L'entreprise et son évolution » dans *Transformations sociales et libération de la personne*, Semaine sociale de Toulouse, 1945, p. 87.

sont de ce type. Cela se comprend parce que l'on est alors obligé de faire appel à des sommes énormes d'argent et qu'il serait impossible, à tout le moins imprudent, pour une même personne de les fournir. La structure juridique de la corporation est fixée par la loi. Pour obtenir le capital nécessaire, elle met sur le marché des actions ou des obligations. En échange de l'argent fourni, les actionnaires et les obligataires reçoivent des droits.

Ce qui est remarquable aujourd'hui dans la très grande entreprise, c'est la diffusion des actions entre les mains d'un nombre considérable d'actionnaires. Certaines entreprises américaines se vantent d'avoir dépassé le million. Mais ce n'est pas tout. Il n'y a pas seulement des individus qui détiennent des actions. Des institutions, comme les sociétés de fiducie, les fonds de placement, les mutuelles d'assurance, les caisses de retraite, etc., administrent des montants fabuleux d'argent dont ils ne sont pas les propriétaires,⁵ et achètent des actions dans les entreprises.

Enfin, il ne faut pas oublier qu'une bonne partie du capital utilisé dans les entreprises prospères, qui ont déjà versé aux actionnaires un dividende convenable, vient des consommateurs grâce au procédé de l'autofinancement.

Dans ces corporations aux actions si dispersées, le lien homme-propriété est évidemment très faible, sinon inexistant.

On soutient communément que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise. C'est loin d'être aussi évident. « Parler de propriété à propos d'une entreprise, ainsi que s'exprimait A. Murat, c'est commettre un de ces abus de mots dont malheureusement notre langue use trop fréquemment ».⁶

(5) Le 21 avril 1960, le président de *The Trust Association Companies of Canada* déclarait que les sociétés de fiducie administraient au Canada à la fin de 1959 pour \$7,974,000,000.00 de biens. (Le Devoir, 22 avril 1960.)

(6) A. MURAT, « Les formes modernes de la propriété dans et depuis le code civil », dans *Propriété et Communautés*, Editions Economie et Humanisme, Paris, 1947, p. 174.

Plusieurs études ont été faites là-dessus. Il en ressort d'abord que l'actionnaire ne peut être dit propriétaire de l'entreprise ni de l'actif social. Plus que cela, on va jusqu'à se demander si l'entreprise elle-même peut être objet de propriété.

Lorsqu'une corporation est formée, il y a un contrat entre les apporteurs de capitaux et la corporation. Ce contrat impose aux deux parties des obligations réciproques. En échange du capital versé, les apporteurs de capitaux acquièrent certains droits.

Pour *l'obligataire*, ce sont, en général, le droit d'avoir un intérêt fixe sur le capital prêté et celui d'être remboursé à l'échéance de l'obligation. Il a toujours été évident pour tous que l'obligataire n'est pas propriétaire de l'entreprise.

Pour *l'actionnaire*, ses droits sont, en général, les suivants: le droit aux dividendes quand les administrateurs décident d'en verser; le droit d'assister aux assemblées générales de la corporation pour désigner les directeurs, les administrateurs, les vérificateurs et recevoir des comptes de la gestion; le droit, en cas de liquidation, de partager ce qui reste après que toutes les créances auront été payées; enfin, le droit de vendre ses actions s'il n'est pas content ou s'il y trouve profit. L'actionnaire, pas plus que l'obligataire, ne possède l'entreprise. Il possède, au sens strict, des titres, des certifications, qui lui donnent des droits déterminés par la loi ou les statuts et règlements de la corporation. Ces titres, il peut en disposer, c'est-à-dire, les échanger, les donner, les vendre. Il en est le véritable propriétaire. Voici comment Georges Ripert s'exprime là-dessus:

« C'est justement parce qu'il y a une véritable propriété des actions, dit-il, qu'il ne peut y avoir une co-propriété de l'entreprise. L'actionnaire a un droit *contre* la société et non un droit *dans* la

société... Pendant toute la vie sociale, l'actionnaire se présente comme créancier de la société... Il a apporté des biens et il est créancier à raison de son apport, dont il n'a plus la propriété. Si juridiquement l'actionnaire s'oppose à l'obligataire, au point de vue économique il y a ressemblance et non opposition. L'un et l'autre font apport d'argent. Ils n'ont pas les mêmes droits, mais l'acte est le même... La société personne morale n'est pas un agglomérat d'actionnaires qui auraient sur les biens sociaux une sorte de propriété en main commune. Les actionnaires ont donné leur sang pour créer l'être nouveau: cet être ne leur appartient pas plus que l'enfant n'est la propriété de son père. L'apport du capital est définitif; il est remplacé par un droit contre la société. (no 44)

« La vérité est que l'on ne peut plus parler de la propriété de l'exploitation au sens d'autrefois. Ceux qui fournissent le capital nécessaire à l'entreprise ce sont des centaines, des milliers d'actionnaires. Chacun d'eux abandonne son droit de propriété individuelle sur son apport et acquiert en échange un droit dans la société. Les biens apportés forment le capital de l'entreprise. On dit qu'ils sont la propriété de la société personne morale; cette propriété n'est plus la même...

« Le bilan marque admirablement ce caractère du capital. L'entreprise est personnifiée; le capital est porté au passif, il est dette de l'entreprise. Il trouve sa contre-partie dans les éléments d'actif. Ces éléments n'appartiennent pas et n'ont jamais appartenu aux actionnaires. Le bénéfice est représenté par le compte pertes et profits inscrit au passif pour équilibrer le bilan. Ce n'est pas le produit du capital: il ne naît pas de la jouissance des biens portés à l'actif. C'est le résultat de l'entreprise. » (no 127) ⁷

(7) GEORGES RIPERT, *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1946. Dans son ouvrage, *L'occupation des usines par le capital*, Editions du Seuil, page 27, Hubert Maltzer s'explique de la façon suivante:

« L'actionnaire est un créancier tant que fonctionne la société et devient propriétaire à partir de la liquidation.

Il est donc impossible de reconnaître à la propriété mobilière, que les usages ont attachée aux actions des sociétés anonymes, la valeur d'une véritable et pleine propriété sur les biens de l'entreprise.

Par la dissociation entre la possession, l'usage et la qualité de propriétaires jusqu'à présent laissée à l'actionnaire, la notion de droit de propriété est complètement détournée de son acception traditionnelle. Cette propriété de l'action ne correspond à rien de naturel. Elle n'est que le résultat d'une intervention arbitraire de l'homme, vis-à-vis de laquelle le droit positif n'a même pas pris une position bien nette. Elle ne peut par conséquent conférer de droits que dans la mesure, où, à son encontre, soit en équité, soit dans l'intérêt du bien commun, d'autres droits ne se font pas valoir. »

C'est donc vraiment à tort que l'on continue de croire que les actionnaires ont un droit de propriété sur la *corporation*. Ni du point de vue légal, ni du point de vue comptable, ni du point de vue moral ce droit de propriété existe. La *corporation* est, en réalité, un lieu de rencontre de *pouvoirs*. « Elle est une forme « neutre » pour laquelle le terme de propriété serait avantageusement remplacé par celui de *pouvoirs* ». ⁸

Certains vont beaucoup plus loin que cela. Ils soutiennent que l'entreprise, définie dans le sens que nous avons donné plus haut, ne peut même pas être objet d'appropriation. Voici, à ce sujet, comment s'exprimait récemment dans son manifeste un groupement patronal français qui existe depuis une quinzaine d'années et qui est connu sous le nom de l'UCE. ACT. (L'Union des chefs d'entreprise — action pour des structures humaines):

« Actuellement l'idée reçue est que l'entreprise est la propriété du patron, ou propriété des capitalistes ou propriété de l'Etat. Cette idée est tellement ancrée que ceux qui veulent bouleverser sa structure ne songent pas à d'autres moyens que d'en transférer la propriété à l'Etat, par exemple.

A nos yeux, *l'entreprise n'est pas un objet de propriété. C'est un lieu d'échanges de services. L'homme peut s'approprier des choses. L'entreprise n'est pas une chose, c'est un acte.*

Le capital est une chose; une chose n'entreprend pas, n'a pas de droits. Tel n'est pas le cas du capitaliste en tant que tel. Le capitaliste est une personne qui apporte une chose; cet apport légitime le droit à une contre-partie qui est de l'ordre de la restitution; c'est le cas de l'*obligataire*. Si outre l'apport de son capital, le capitaliste, personne, participe à l'entreprise, y engage les biens qu'il apporte, les risque, accepte qu'ils ne lui soient pas restitués et surtout s'associe à l'oeuvre commune, alors il est légitime que ses droits s'accroissent à mesure que s'accroît la part qu'il prend à l'oeuvre commune. Mais jamais, tant que l'apport se limite à l'apport des choses (c'est le cas de l'*actionnaire*), fut-ce la totalité des moyens de production, cela ne peut justifier un droit de propriété de l'entreprise, l'entreprise étant plus que ces choses. » ⁹

(8) MURAT, *op. cit.*, p. 180.

Dès que l'on sort du cadre de l'exploitation individuelle pour entrer dans celui de l'exploitation en commun, quelque soit le genre d'entreprise, les biens qui s'y trouvent ne peuvent être mis en valeur sans la collaboration acceptée d'autres personnes et, de ce fait, sont grevés de servitudes indépendamment de qui en est le propriétaire. si propriétaire il y a. Et le lien entre personne humaine et biens de production revêt une importance capitale lorsqu'il s'agit d'étudier le rapport entre propriété et autorité dans l'entreprise.

— II —

L'AUTORITE DANS L'ENTREPRISE

Personne de sensé n'a jamais mis en doute la nécessité d'une autorité dans l'entreprise. Cette autorité est absolument indispensable, quelles que soient les formes juridiques que prennent les entreprises et aussi quels que soient les régimes économiques dans lesquels on se trouve.

Ce qui peut prêter à discussion, c'est seulement de savoir qui va exercer cette autorité, quelle forme elle peut prendre et quelles sont les limites de ses pouvoirs.

Avant donc d'examiner si c'est la propriété qui fonde l'autorité, il est bon de clarifier certaines notions qui vont éclairer notre recherche.

Notions d'autorité

a) *nature*: L'autorité est le pouvoir moral de coordonner les activités des membres d'un groupe vers le bien commun. Elle n'est pas

(9) *Structures humaines dans l'entreprise et dans l'économie*. UCE.ACT., secrétariat: 14, Boul. Jean Mermoz, Neuilly-sur-Seine, pp. 9-10. Au moment de mettre sous presse, nous prenons connaissance d'un excellent ouvrage où cette thèse est développée: Alexandre Dubois, *Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise*, Economie et Humanisme — Les Editions Ouvrières, Paris, 1960.

un privilège, mais essentiellement une fonction relative à un bien commun. Elle s'exerce sur des « sujets » et non pas sur des « objets ». On administre des choses, on gouverne des hommes. Ce n'est pas le pouvoir de dominer, mais d'ordonner. L'autorité assure un ordre de relations, de convergences de volontés vers un bien communément poursuivi. (Il est assez significatif que dans la langue française, le même mot « ordonner » veuille à la fois dire créer un ordre et donner un ordre, tout comme le mot « défendre » signifie à la fois protéger et interdire.)

b) *fondement*: C'est le bien commun qui fonde l'autorité, qui lui donne ses pouvoirs, qui détermine la nature, l'étendue et les limites de sa compétence.

En effet, le bien commun, ce n'est pas quelque chose d'abstrait. Il est nécessaire qu'il soit interprété dans une conjoncture déterminée, comme il faut s'arrêter à choisir les moyens de le réaliser et mettre en oeuvre ceux-ci si l'on veut assurer une réelle convergence des activités et des volontés vers une même fin. Ce sont là autant de caractéristiques de l'autorité.

Voilà pourquoi l'autorité est essentiellement un *pouvoir* en dépendance et pourquoi elle prend la forme d'un service et non d'un privilège. L'autorité ne peut changer sa fonction. Elle doit tenir compte à la fois de la fin commune et de la nature des éléments à coordonner. Elle doit respecter l'une et l'autre. Cette médiation effective entre les subordonnés et le but poursuivi est absolument essentielle.

c) *Titulaires de l'autorité*: Cette fonction d'autorité doit être exercée par des personnes physiques. Il faut que le pouvoir d'autorité réside en quelqu'un. Parfois ce peut être le fait d'une seule personne, parfois ce peut être celui d'un groupe. Les titulaires sont l'organe de l'autorité.

d) *Mode de désignation*: Qui va détenir ce pouvoir d'autorité? Comment sera-t-il désigné? Cela varie avec chaque société, chaque groupe.

Il y a des modes *naturels* que l'on rencontre dans certaines sociétés. La nature de celles-ci est telle qu'elle appelle nécessairement un mode de désignation particulier que les hommes ne peuvent changer. Ainsi, dans la famille, c'est le fait de la génération qui donne l'autorité aux parents.

D'autres modes sont *variables*. En général, ils relèvent de l'histoire, de la tradition, des coutumes et des lois. Ce qui importe c'est que soient choisis ceux qui sont les plus aptes à exercer l'autorité. Ainsi, on a vu l'hérédité, le suffrage, le hasard, l'usurpation, la violence, la propriété, être des moyens par lesquels des individus ou des groupes ont eu accès à l'autorité.

En somme, l'élément de fait par quoi un individu vient à avoir puissance sur les autres peut revêtir plusieurs formes que l'on appréciera au moment même où elles seront utilisées par rapport aux droits des autres. Mais, sur la longue période, les formes doivent toujours être estimées en raison de leur possibilité de réaliser la médiation effective entre les subordonnés et le bien commun, élément formel de l'exercice de l'autorité. Cette médiation effective entre la fin et les subordonnés est d'une importance si décisive et si prépondérante qu'elle peut normaliser l'exercice de l'autorité, malgré le caractère immoral de l'élément de fait initial. On sait que ce cas se présente dans le domaine politique quand il y a usurpation de pouvoir.

En somme, en dehors des cas d'usurpation et de violence, on peut dire qu'il n'y a pas de mode de désignation de l'autorité qui soit « per se » mauvais ni « per se » bon. Ils sont indifférents; le critère qui déterminera le choix de l'un plutôt que de l'autre, c'est son aptitude à désigner les détenteurs les plus compétents, tenant compte de la

nature du groupement et de l'état de civilisation dans lequel on se trouve.

Appliquons maintenant ces notions à l'entreprise et voyons le rôle que peut y jouer la propriété.

Propriété et autorité

De tout ce que nous venons de dire, il ressort en toute évidence que la propriété n'est pas et ne peut pas être le fondement de l'autorité. « Si la propriété donne un droit sur les choses, écrivait le R.P. Philippe Laurent, elle ne donne, par elle-même, aucun pouvoir sur les hommes. Légitime propriétaire des terrains, des bâtiments et des équipements, le chef d'entreprise n'a pas, de ce fait, un droit sur les personnes qui viennent travailler dans son entreprise. *Le pouvoir sur les hommes ne peut prendre son fondement dans la propriété des choses.* Il y aurait, en effet, abus et scandale, retour à une forme antique d'esclavage ou de servage. En vendant un domaine, on transmettrait alors au nouveau propriétaire un pouvoir sur les paysans attachés à cette terre. Sans doute, n'en est-on plus là. Et pourtant, si l'on envisage l'entreprise comme un simple regroupement de moyens matériels (matières premières, équipement, capitaux et main d'oeuvre) et si les hommes au travail sont considérés comme des « facteurs » de la production, on est porté à adopter une psychologie assez voisine: le pouvoir sur les biens matériels s'étendant sur les hommes ». ¹⁰

Il est vrai que l'entreprise n'est pas une société au sens formel, mais cela n'y change rien. Elle est une entité *sui generis* où sont appelés à travailler ensemble des hommes. L'entreprise avons-nous vu, est la mise en oeuvre de moyens matériels, humains et techniques en vue de la production d'un bien ou d'un service. Ce qui va caractériser l'autorité dans l'entreprise, c'est qu'elle est à la fois un pouvoir d'ad-

(10) PHILIPPE LAURENT, s.j., « Le pouvoir dans l'entreprise », dans *Revue de l'Action Populaire*, Paris, no 134, janvier 1960, pp. 16-17.

ministre des biens matériels et aussi un pouvoir de diriger des hommes.

S'il n'y avait que des biens à administrer, cela ne causerait pas de problèmes. Mais la difficulté survient quand ces biens ne peuvent être administrés sans avoir un effet sur les hommes dont la collaboration est indispensable à leur bonne administration.

En disant que les décisions affectant les biens investis dans l'entreprise reviennent en droit à leurs propriétaires, comme celles qui affectent le travail reviennent aux travailleurs, on est loin d'avoir tout réglé. Car dans l'entreprise, beaucoup des décisions qui affectent les biens ont des effets sur le travail, tout comme celles qui affectent le travail ont toujours des effets sur les biens.¹¹ C'est donc la nature même de l'entreprise qui exige une organisation de la coopération de plusieurs à la réalisation de la fin commune. Ce qui fondera alors l'autorité, quels qu'en soient les détenteurs, c'est le but communément poursuivi, c'est la fin de l'entreprise. Et ceci est toujours vrai, quel que soit le régime économique dans lequel on se trouve.

L'entrepreneur qui rassemblera les capitaux, que ceux-ci proviennent des fonds publics ou qu'ils viennent des particuliers, quels que soient aussi les mobiles qui l'inspirent, est libre de donner naissance

(11) Cette affirmation ne va nullement à l'encontre de la position ferme prise par le Pape Pie XII lors de la célèbre controverse, en Allemagne, au sujet du droit naturel à la co-gestion économique. On sait qu'en cette circonstance, le pape avait condamné ceux qui soutenaient que la co-gestion économique était pour les travailleurs un droit naturel. Nous avons longuement étudié cette question dans un article publié dans *Relations Industrielles*, vol. 6, no 4 (septembre 1951), « La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises ». Qu'il nous suffise de rappeler ceci. Le pape avait dit: « Le propriétaire des moyens de production, quel qu'il soit — propriétaire particulier, association d'ouvriers ou fondation — doit, toujours dans les limites du droit public de l'économie, rester maître de ses décisions ECONOMIQUES ». (*Osservatore Romano*, 9 mai 1949). Il est important de noter que le Souverain Pontife a parlé seulement de décisions économiques. De plus, il n'a pas dit *les*, mais simplement *ses*. Enfin, il est resté « dans les limites du droit public ». Il est évident qu'un propriétaire ne peut être dépossédé de ses biens ni, non plus, que l'on peut imposer aux capitalistes l'obligation d'investir de nouveaux capitaux dans une entreprise. Ceux-ci en restent toujours les maîtres.

ou non à l'entreprise. Mais dès qu'il l'a mise au monde, elle devient une entité qui a sa personnalité propre et qui doit se conformer aux lois de son être.

Et ceci a de l'importance, car l'organe de l'autorité — comme les personnes physiques qui détiendront l'autorité, — ne pourra légitimement détourner l'entreprise de ses objectifs essentiels tant externes qu'internes, à savoir la production dans les meilleures conditions possibles d'un bien ou d'un service utile à la communauté qui va rapporter une juste rétribution à tous les participants à la production.

Mais, alors, quel rôle possèdent la propriété et ses détenteurs dans tout cela? La propriété n'aurait donc rien à voir avec l'autorité? On aurait tort de tirer aussi vite une telle conclusion.

Si la propriété n'est pas le fondement de l'autorité, car jamais la propriété d'une chose ne donne un pouvoir sur les personnes, il peut arriver que la propriété soit un des moyens par lesquels seront désignés les détenteurs de l'autorité.

En effet, c'est ce qui se passe dans le régime capitaliste. Ce moyen est communément accepté, non comme élément formel, mais comme élément *de fait* par lequel l'organe d'autorité est constitué.

Ainsi que nous l'avons vu plus haut, en dehors de certaines sociétés ou de certains groupes où un mode de désignation des titulaires de l'autorité s'impose de par la nature, il est loisible de choisir celui qui semble le meilleur. C'est le cas de l'entreprise.

La légitimité de ce moyen est indiscutable. Mais il n'est pas le seul. On peut maintenir cette méthode pour désigner l'autorité dans l'entreprise; on peut aussi vouloir la modifier, ou la remplacer. C'est une

question d'appréciation que nous n'avons pas à débattre ici.¹²

Dans notre régime actuel, on justifie cette méthode de la façon suivante. On soutient que c'est le propriétaire des moyens de production qui est le plus apte à gérer convenablement l'entreprise pour réaliser les fins qu'elle poursuit. On part de l'hypothèse que celui qui a des biens qu'il place dans l'entreprise, parce qu'il a pu les acquérir, les conserver, les faire fructifier, a déjà donné ses preuves de capacité à gérer convenablement l'entreprise. S'il ne possède pas cette aptitude, il perdra ses biens, il ne pourra plus rester en position. La concurrence va automatiquement éliminer les moins aptes.

Par contre, les adversaires soutiennent que la propriété, n'étant qu'un élément dans l'entreprise, si la désignation de l'autorité lui est rattachée, il y a le danger que l'autorité accorde un traitement de faveur à ceux qui la désignent au détriment des autres participants à la production, en particulier des travailleurs. On rend cette méthode de désignation responsable du conflit permanent que l'on retrouve au sein de l'entreprise.

(12) Dans tous les pays, à l'heure actuelle, on s'interroge sur l'opportunité d'une réforme de la législation. Dans un mémoire présenté au Comité de la loi des compagnies établi par le gouvernement de la Grande-Bretagne (1960), Father J. F. Maxwell cite deux autorités qui expriment les mêmes préoccupations.

LORD EUSTACHE PERCY: « Here is the most urgent challenge to political invention ever offered to the jurist and the statesman. The human association which, in fact, produces and distributes wealth, the association of workmen, managers, technicians and directors, is not an association recognized by the law. The association which the law recognize, the association of shareholders, creditors, and directors, is incapable of production or distribution, and is not expected by the law to perform these functions. We have to give law the real association and to withdraw meaningless privilege from the imaginary one ». (Riddell Lecture, 1944)

LORD DENNING, *Lord of Appeal in Ordinary*: « The major part of industry has passed today into hands of public companies. At present the law says the duty of the directors is to act in the best interest of the company. This has been interpreted as meaning the interests of the shareholders, present and future... This view is completely out of date. I foresee that one of the great tasks before us into the coming years is to modify the company system. The aim would be to see that directors were no longer regarded by law as managing on behalf of the shareholders only, but were regarded as representative of all vital interests. The method of appointment should be such as to secure this representation ». (Address to the Assembly of College Faculties, University College, London, June 26th 1958)

Si cette critique est valable dans les petites entreprises, elle s'applique difficilement à la grande entreprise, à la corporation car là, les apporteurs de capitaux n'exercent pas l'autorité. Ce n'est peut-être pas mieux. Mais avec la diffusion de la propriété, leur voix ne se fait pas beaucoup entendre.

D'ailleurs, il faut bien voir comment se présente l'autorité dans l'entreprise moderne. Ainsi, dans toute entreprise qui revêt une certaine dimension et dans la corporation, l'organe d'autorité — qu'on appelle la direction, la gérance, le « management » — n'est pas constitué d'une seule personne, mais il est lui-même une entité distincte et de l'entreprise et des personnes qui en font partie.

C'est un corps hiérarchisé dans lequel des fonctions particulières sont attribuées à des individus ou à des groupes d'individus. Et il arrive même que surgissent des divergences d'opinion et des conflits au sein de la gérance entre la fonction de production, la fonction de vente, la fonction de la recherche, la fonction de l'administration financière, la fonction de l'approvisionnement de la matière, etc. Et les décisions ultimes sont prises collégialement,

Comme les personnes qui font partie de la direction ne sont pas toutes sur le même palier de la hiérarchie au sein du corps qui est la gérance et qu'elles sont distinctes de l'organe d'autorité, il arrive aussi que leurs intérêts légitimes soit comme individus ou comme groupe, ne soient pas nécessairement ceux de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui a amené le phénomène du syndicalisme de cadres sans pour cela que soit mise en cause l'autorité.

Dans bien des cas, les administrateurs, le personnel de direction, ne possèdent qu'une infime partie des capitaux investis dans les entreprises. La propriété est diffusée entre des milliers d'actionnaires et parfois elle est administrée par des institutions intermédiaires qui ne

sont pas elles-mêmes propriétaires, comme les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurances. Ce personnel de direction a simplement le droit de gérer, d'administrer et, en retour, est rémunéré soit d'une manière forfaitaire ou avec participation aux bénéfices.

L'organe d'autorité dans les corporations tire immédiatement ses pouvoirs de la loi qui détermine la méthode selon laquelle sont désignés les directeurs et les administrateurs. Entre la constitution écrite et ce qui se passe en pratique, il y a une grande marge. Juridiquement, les actionnaires ont droit d'assister à l'assemblée générale, de désigner les administrateurs, de recevoir des comptes. En pratique, ils ne se prévalent pas de ces prérogatives. D'ailleurs, ils ne peuvent pas le faire, et si un bon jour, ils s'en avisaient, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner. Imaginez vous l'assemblée formée du million et plus des actionnaires de l'American Telephone & Telegraph, où chacun exercerait ses droits! Même les 62,267 actionnaires de l'Aluminium Ltd.!

C'est encore par un abus de langage que l'on dit parfois que les administrateurs sont les mandataires des actionnaires. Selon Georges Ripert que nous avons déjà cité, « On ne peut pas soutenir l'idée que les actionnaires, propriétaires du capital, ont le droit de diriger l'entreprise. L'entreprise est une société hiérarchisée qui a un chef ou des chefs. Le droit des sociétés les considère comme des mandataires des actionnaires. C'est une fiction ». ¹³

Quand on considère le genre de propriété que l'on trouve dans les corporations et même celui qui a tendance à devenir prépondérant dans une économie caractérisée par la concentration des unités de production, nous craignons que si l'on continue d'aller chercher le fondement de l'autorité dans la propriété, on risque beaucoup, — lorsque le public aura découvert tout ce qu'il y a de fictif là-dedans, — d'ébranler l'autorité pourtant indispensable dans les entreprises. Mieux vaut

(13) *Op. cit.*, p. 278.

n'avoir point peur d'aller à sa véritable source: le bien commun, de reconnaître certaines limites et surtout les graves obligations qui lui incombent tant par rapport au bien commun général que vis-à-vis de tous les participants de l'entreprise.¹⁴

L'exercice de l'autorité

Nous avons vu que l'autorité est fonction du bien commun. Le pouvoir moral qu'elle implique, — ses droits — est destiné à cette réalisation. L'autorité n'a donc pas le droit d'être exercée autrement qu'en conformité avec sa finalité.

Cependant, le bien commun de l'entreprise n'est pas inséparable des personnes qui composent la communauté. Celles-ci possèdent des droits *antérieurement* à l'organisation juridique. Les biens matériels dont dispose l'autorité sont grévés de charges vis-à-vis de certaines personnes (les bailleurs de fonds). Ces droits ne dérivent pas de la volonté arbitraire de l'organisme détenteur de l'autorité.

(14) « Dans la grande entreprise industrielle de type capitaliste, la notion même de propriété s'évanouit. Théoriquement, la propriété appartient à une multitude de porteurs d'actions; en fait, ces actionnaires se désintéressent de leurs droits et le pouvoir économique revient *de facto* à des individus ou des groupes sans véritable mandat...

Ce pouvoir *de facto* est, d'ailleurs, dans l'état actuel des choses et avant qu'interviennent les rectifications et les clarifications juridiques, créateur de responsabilités. Il oblige ses détenteurs à commander et administrer en vue non de leur intérêt propre, mais du bien commun de l'entreprise et du service de la clientèle. Assumer le pouvoir en éludant les responsabilités serait une faute grave contre la justice. Quant aux subordonnés, le bien commun leur crée un devoir d'obéissance à tous les ordres donnés par les chefs. Ils ont, par ailleurs, toute latitude pour réclamer et provoquer la transformation des structures juridiques. » (*Note sur la propriété*, Comité théologique de Lyon, 5 octobre 1951.)

« On rattache traditionnellement les droits de l'employeur au droit de propriété qu'il possède sur les éléments de l'entreprise. Cette explication ne paraît pas exacte. Le droit de propriété, droit réel portant sur des choses, ne peut expliquer un pouvoir de commandement sur des personnes. L'entrepreneur n'est d'ailleurs pas toujours propriétaire des moyens de production. Le fondement véritable se trouve dans les responsabilités qu'assume le chef d'entreprise. L'entrepreneur qui, dans notre organisation économique, est chargé d'assurer la production et les échanges, qui court le risque de son exploitation et doit assurer le bien commun des membres de l'entreprise, doit disposer des pouvoirs nécessaires pour parvenir à ces fins. » (*Précis de législation industrielle*, par André Rouast et Paul Durand, troisième édition, Paris, 1948, p. 111.)

Sans pour cela passer dans le domaine du droit public, l'entreprise, même privée, — c'est-à-dire dont les moyens financiers viennent de sources privées et dont l'administration est désignée et contrôlée par des individus ou des personnes morales autre que l'Etat, — l'entreprise privée est essentiellement sociale. Et cela, de deux façons. La première, c'est qu'elle produit pour le public. L'importance de l'utilité du bien ou service produit, son caractère d'urgence et de nécessité pour les consommateurs vont déterminer le degré de responsabilité sociale. Cela est si vrai que, même dans le langage courant, on n'hésite pas à désigner comme « service public » les entreprises privées de téléphone, d'électricité, etc. Et l'administration de ces entreprises est obligée de tenir compte de cette finalité sociale au point que l'Etat intervient pour leur imposer des obligations spécifiques et pour exercer sur elles certains contrôles. Le caractère social de la finalité des entreprises produisant des objets de luxe est, en général, moins grand du moment que ces objets ne peuvent pas nuire à la société. C'est donc dire que toujours les administrateurs ont, dans leur gestion, à tenir compte de la finalité sociale de l'entreprise venant du fait qu'elle produit pour le public.

L'entreprise privée est encore sociale parce qu'elle est obligée de faire appel à un nombre plus ou moins considérable de personnes pour produire. Ces personnes font partie de la société, ils sont les consommateurs des produits des autres entreprises; comme hommes, ils ont des droits; comme appartenant à ce que l'on pourrait appeler « la société de travail », ils en ont d'autres. Encore ici, dans leur gestion, les administrateurs ont une responsabilité et des obligations qui varient avec les conséquences de leurs décisions sur la communauté de travail. Ainsi, on n'a jamais le droit de fermer une usine par caprice ou saute d'humeur; on est obligé de s'organiser pour fournir un travail stable et permettant de vivre, etc. Même si ces obligations ne sont pas toujours déterminées par la loi positive, elles n'en sont pas moins réelles. Ici, la morale va toujours plus loin que la loi positive, car celle-ci est généralement en

retard sur les faits. C'est un des rôles du syndicalisme ouvrier de faire le chien de garde dans pareil domaine.

L'exercice de l'autorité tendra donc à réaliser une coordination, un aménagement adéquat pour que soit obtenue la fin de l'entreprise. En ce qui regarde les personnes qui sont dans l'entreprise, cette coordination au lieu de viser à une pure domination, doit en arriver à la promotion de l'homme et respecter leurs droits.

La source immédiate de l'autorité

Comme ce sont des hommes libres, vivant dans un pays où l'on n'a pas la conscription du travail, dont on doit obtenir la collaboration, la rencontre, le dialogue, la négociation s'imposent si l'on veut vraiment gagner leur assentiment à l'oeuvre commune. D'ailleurs ceci est reconnu en principe par la loi qui oblige la direction des entreprises à négocier des conventions collectives de travail pour certaines catégories de salariés.

L'introduction du système de la convention collective dans notre régime du travail a, sans que l'on s'en aperçoive, modifié le régime d'autorité dans l'entreprise. L'organe d'autorité n'est plus constitué uniquement de ce que l'on croit encore, mais à tort, des « représentants du capital ». Ce qui démontre que les conceptions courantes sont toujours en retard sur la réalité. De même que dans les grandes entreprises, la gérance est déjà diffusée entre un grand nombre de personnes à des niveaux divers dans la hiérarchie, mais que l'on identifie toujours comme étant de la gérance, ainsi, l'obligation pour les entreprises de reconnaître le syndicalisme ouvrier et de négocier tout ce qui peut affecter les travailleurs a, en fait, inséré partiellement le syndicalisme dans l'organe d'autorité avec un rôle particulier et des fonctions limitées.

C'est ce qui faisait dire à Neil Chamberlain:

« While property rights carry with them a power of disposition of goods, they do not carry an equal power to use those goods if the cooperation of others is necessary to that use. Cooperation without with the property right is reduced to a power of disposition, cannot be commanded. It can only be won by consent...

« Since property rights do not give command over others, management may find it essential to share its authority as a means of inducing cooperation, in order to maintain the value of a going business...

« Thus the management and direction of others do not flow out of legal rights but must be granted by those very people who are managed and directed...

« What then is the managerial prerogative? The answer may come more easily if management is viewed as a FUNCTION rather than as a group of people — the function of making and effectuate business decision. This function is to be found at all levels of organisation in an enterprise... A good working definition of the management prerogative is, perhaps, that it is the power to make decisions may exist. If the framework changes, so does the prerogatives.

« Or to put the case another way, the management prerogative — in the sense of a power to carry out decisions made — may in some instances be preserved only if union joins in making the decision.

« Looked at this fashion, it becomes evident that *collective bargaining is in fact one method of management*. It is a process for making business decisions that can be carried out. It is no guarantee of good decisions or of proper effectuation — any more than any method of management can provide such guarantee. But it may be, in specific instances, a more appropriate method of management than some others...

« The only questions involving any principle of the management prerogative, however, is whether the union's participation in the decision making process is essential or conducive to the effectuation of the decision. »¹⁵

Si c'est dans le bien commun de l'entreprise qu'il faut aller chercher le fondement de l'autorité, sa *source immédiate* vient du consentement,

(15) NEIL CHAMBERLAIN, « What is Management's Right to Manage? » article dans *Fortune*, July 1949, pp. 68-70.

de l'accord entre les agents de production pour travailler ensemble à le réaliser. Le contrat individuel de travail établit le lien entre le travailleur individuel et l'entreprise et l'assujettit à l'autorité selon les termes de l'accord; la convention collective négociée entre la direction de l'entreprise et les représentants de l'ensemble des travailleurs vient déterminer le cadre général de l'exercice de l'autorité et fixer les conditions communes auxquelles tous sont soumis.

Utilisant une démarche différente de la nôtre, le R.P. Laurent, dans l'étude déjà citée, en arrive aux mêmes conclusions que nous.

« Dans l'entreprise privée, dit-il, le pouvoir sur les hommes, que sont les travailleurs, n'est pas fondé sur une légitime propriété des moyens de production, mais sur le *contrat de salariat*, ce qui est autre chose. Or, celui-ci, qui n'est pas de soi immoral, ne fondera concrètement un pouvoir légitime que s'il est conclu dans de justes conditions entre des personnes libres. L'existence et la valeur d'un tel contrat établissent de nouveaux types de rapports, acceptés réciproquement, entre employeurs et employés. Elles donnent aux premiers un certain pouvoir sur les seconds, pouvoir limité d'ailleurs à l'objet même du contrat. Si le contrat n'est pas juste ou s'il n'est pas conclu entre des personnes ayant un minimum de liberté (un homme n'est d'ailleurs jamais totalement libre, chacun ressent la nécessité de vivre et donc de travailler), le pouvoir de fait qui en résulte peut devenir abusif, arbitraire, sans justification morale. Dans certains cas de « travail forcé », il n'y aura même plus apparence de contrat. » ¹⁶

L'entreprise, avons-nous vu, possède un caractère essentiellement social, même dans le régime capitaliste. Elle produit des biens et des services, non pour stocker, mais pour les vendre au public moyennant rémunération qui permette à l'entreprise de vivre, de progresser et de rétribuer tous les participants à la production.

L'organe d'autorité (comprenant à des degrés divers tous ceux que nous venons d'inclure) qui a des décisions à prendre ne peut mettre de côté le bien général de l'ensemble de l'économie. Il doit insérer l'entreprise à l'intérieur de l'économie et l'ajuster pour servir toute la

(16) *Op. cit.*, p. 17.

communauté. Il doit veiller à ce que les initiatives qu'il prend ne bouleversent pas l'économie ni ne la conduise à la ruine. Jusqu'à ce que l'on ait enfin compris qu'une certaine ordination, une certaine organisation de l'économie s'impose tant sur le plan professionnel que sur le plan national, la responsabilité de la direction de chacune des entreprises est encore plus grande et plus difficile. Les seuls contrôles possibles sont ceux qui viennent de la part de l'Etat et aussi, indirectement, de la part du syndicalisme ouvrier.

CONCLUSION

L'autorité dans l'entreprise ne trouve pas son fondement dans la propriété des biens de production. Elle est essentiellement une fonction du bien commun de l'entreprise. Historiquement, la propriété peut être considérée comme un mode légitime de désignation des titulaires de l'autorité. Dans la petite et moyenne entreprise, individuelle ou familiale, à cause des liens intimes qui existent et parfois la confusion entre l'entrepreneur et l'apporteur du capital, ce mode de désignation s'impose et s'imposera. Mais dans la grande entreprise, la corporation, la loi pourvoit au mode de désignation des titulaires de l'autorité et l'on sait que, dans la pratique, le rapport entre la propriété et l'autorité est assez tenu. Les obligataires n'ont rien à voir; les actionnaires sont des *sleeping partners*, qui peuvent difficilement exercer leurs droits et même contrôler. De plus, l'organe d'autorité comprend un nombre considérable de personnes, lesquelles ont peu ou pas de propriété dans l'entreprise.

Quant à l'extension des pouvoirs qui peuvent être attribués à telle ou telle personne ou groupe à l'intérieur de l'organe d'autorité, de même qu'aux modalités de l'exercice de la fonction d'autorité, puisque ce qui compte, c'est *l'autorité effective* et non pas un pouvoir abstrait, et que d'autre part on ne peut pas plus forcer les épargnants à investir que forcer les travailleurs à travailler, leur aménagement concret revient

à une question de négociation et d'accord entre les différents participants à la production. Ce que l'on appelle les droits de la gérance n'a rien d'immuable, peut changer et change avec le temps et les circonstances. Tout se ramène à une affaire d'efficacité, d'aptitudes à réaliser le bien de l'entreprise dans le respect des droits de tous les participants à la production et du bien commun de l'ensemble de l'économie.

Pour terminer, laissez-nous livrer à vos réflexions la conclusion d'un article du Chanoine L. Janssens, professeur à l'Université catholique de Louvain, intitulé « Autorité et entreprise » :

« Les aspects humains sont trop nombreux dans l'énorme développement de la grande industrie, le but de l'économie est trop élevé pour que l'autorité sur l'entreprise, cadre organique du travail humain, dépende uniquement de la propriété d'objets. Il n'est que trop certain que l'histoire jugera un jour les conceptions étroites de notre époque dans ce domaine comme une forme de matérialisme raffiné. » ¹⁷

(17) *Les Dossiers de l'action sociale catholique*, 31^{ème} année, nos 6-7, juin-juillet 1954, p. 417.

4

Efficacité, science,
participation à la gestion et droits
de gérance psychologie.

Roger Chartier

VOICI le *plan* auquel obéit cet essai. En guise d'amorce, il sera démontré brièvement que le fondement *ultime* des droits de gérance, ce n'est pas la propriété comme telle, mais le besoin essentiel d'une coordination harmonieuse d'activités multiples et d'intérêts divergents en fonction de la fin de l'entreprise. C'est dire que l'exercice de l'autorité dans l'entreprise est soumis à des impératifs précis d'*efficacité* fonctionnelle.

Or, cette efficacité, dont la nécessité absolue pour l'entreprise ne fait pas de doute, est essentiellement une valeur: loin d'être une mesure objective et neutre, elle est objet de définitions subjectives fort nombreuses, selon le caractère et les intérêts des parties en présence.

L'assertion qui précède s'étaie sur le fait qu'en dépit d'efforts louables, nécessaires et à certains égards fructueux, la science, dans ses applications (économiques et techniques, par exemple) à l'industrie, n'a pas réussi à se dépouiller suffisamment de ses incertitudes et de ses inexactitudes pour imposer à tous les intéressés un assentiment reconnaissant et sans réserve.

Mais la science réussirait-elle à enlever d'emblée l'adhésion de tous dans certains secteurs que cela ne modifierait en rien la nature *politique* des décisions à prendre en matières économiques et techniques.

Ceci nous invite naturellement à l'examen de certains caractères généraux de la négociation collective et de la *participation à la gestion*, ainsi qu'à une définition plus précise des attitudes patronales et syndicales en ce domaine.

A la lumière de tout ce qui précède, il importe enfin de cerner de plus près la *notion de direction* et de démontrer que sa fonction *spécifique* est bien davantage l'harmonisation de nombreux accords que la prise de décisions.

* * *

La notion d'autorité

En guise d'introduction, il convient de se rappeler que la notion de droits de gérance se relie étroitement au concept d'autorité. Celle-ci est essentiellement le droit de commander et d'être obéi, le pouvoir d'orienter efficacement plusieurs activités particulières vers une fin commune. Or, cette autorité, sur quoi se fonde-t-elle?

Au plan de la direction des entreprises, elle ne s'appuie pas, *en dernière analyse*, sur la propriété comme telle. Cette assertion est doublement valable dans le cas de la grande société anonyme, objet

premier de notre étude, dont la propriété diffuse est comme coupée de l'exercice concret de l'autorité.

La propriété des biens de production donne autorité sur les choses, mais n'implique pas, par le fait même, l'obligation pour les divers agents de production de se laisser conduire dans un silence aveugle. La propriété, comme telle, ne donne pas le droit de décider pour les travailleurs, de peser sur leur vie, de leur prescrire des comportements obligatoires. Le pouvoir sur les hommes ne peut prendre pour fondement la propriété des choses.

Qu'est-ce alors qui fonde au premier chef l'autorité, dans l'entreprise (comme ailleurs)? C'est la nécessité d'une *coordination* d'activités multiples, d'intérêts opposés et de moyens divergents vers *une* fin ultime. Chacun des agents de production exerçant son activité selon ses aptitudes et ses objectifs propres, l'action coordinatrice du chef (individuel ou collectif, directement ou par délégation) est requise. La fin de l'entreprise, qui n'est pas nécessairement perçue avec la même acuité par tous ceux qui y participent (même si c'est elle qui donne un sens à leur activité professionnelle ou financière), cette fin est la production (ou la fourniture) rentable de biens (ou de services) utiles à la société de telle sorte que soient rétribués équitablement tous les participants.

Que tirer de ce qui précède? Ceci, que l'exercice de l'autorité dans l'entreprise répond à des exigences très précises d'*efficacité* fonctionnelle. Pour que *tous* aient leur dû, il est absolument indispensable que l'entreprise se maintienne à un haut niveau de production utile et qu'elle perfectionne sans cesse ses moyens et ses procédés. C'est cela, l'efficacité, impératif absolument indispensable à la bonne marche et au développement de l'entreprise.

Mais justement, cette efficacité est-elle une réalité objective, neutre, aisément observable par tous et définissable universellement de la même façon?

L'efficacité, une valeur

Il n'en est pas ainsi. L'efficacité est essentiellement une valeur;¹ elle est matière à jugements de valeur, tout comme la « paix » et la « coopération » industrielles. Sur de telles notions, chacune des parties en présence a des idées préconçues; et ces idées mêmes donnent à la réalité son sens, en même temps qu'elles nous éclairent sur le contexte social de ceux qui les entretiennent.²

En physique, l'efficacité se définit comme le rapport entre l'énergie déployée et le résultat *utile* obtenu; or, seul un jugement de valeur peut définir l'utile; on pourra donc avoir de l'utile autant de définitions qu'on compte de parties ou même d'individus en présence.

En génie industriel, l'efficacité pourra se représenter par le rapport entre la « performance » effective et la « performance » normale méthodiquement observée ou établie. De leur côté, les travailleurs seront enclins à définir l'efficacité comme le rapport entre la dépense d'énergie humaine et les avantages (économiques ou autres) y recueillis. Et ainsi de suite, selon les définisseurs.

Appliquée à l'industrie, la notion d'efficacité tend le plus souvent à se définir implicitement selon la conception et dans les termes de la direction des entreprises. On dira des travailleurs qu'ils sont efficaces s'ils « collaborent » étroitement avec la direction, sans mettre en question ses objectifs ni ses méthodes et sans mettre un accent indiscret sur les divergences d'intérêts qui fatalement séparent les groupes en présence et donc entraîneraient des jugements de valeur différents.

Quand Elton Mayo affirmait que « la collaboration [entre direction et travailleurs] ne pouvait être confiée au seul jeu du hasard »³, il

-
- (1) KOIVISTO, W.A. « Value, Theory and Fact in Industrial Sociology », *The American Journal of Sociology*, Vol. LXIII, No. 6, May 1953, pp. 564-572.
 - (2) WIRTH, LOUIS. Préface de Karl Mannheim, *Ideology and Utopia*. New York: Hartcourt, Brace and Company, 1949.
 - (3) MAYO, ELTON. *The Social Problems of An Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press, 1945, p. 9. Voir aussi son chapitre VI.

souscrivait plus ou moins consciemment à la définition patronale de l'efficacité et d'une « bonne journée de travail ». Notons en passant que jusqu'ici, à quelques rares exceptions près, les sciences sociales se sont mises au service de l'efficacité définie par la direction des entreprises, tâchant d'éliminer les obstacles à une collaboration également définie par la direction et s'efforçant de manipuler la puissance et le désir de travail du personnel. Or, les sciences sociales ne devraient être à la remorque d'aucune idéologie, d'aucune définition subjective et intéressée; au contraire, il leur revient de rechercher et de proposer des parties d'alternative aux institutions, aux structures et aux modes d'interrelations entre les hommes et entre les groupes, sans se contenter de rendre plus « efficaces » ceux qui existent déjà.

Comme l'affirmait avec force Frank Knight, « There is no such thing as mechanical efficiency ». ⁴ Sans doute voulait-il dire que l'efficacité mécanique, technique, même rationnellement établie et démontrée, se frotte toujours à un vaste monde d'irrationnel comme la tradition, la coutume d'atelier, l'insécurité de l'emploi et du salaire, la peur physique d'un rythme de travail accéléré sans avantages proportionnés, et ainsi de suite. Il entendait également par là (et c'est le deuxième point sur lequel il importe d'insister) que la « science » qui sert de base au mouvement d'« organisation scientifique du travail » n'a pas ce caractère de certitude et d'exactitude absolues qui enlève automatiquement l'adhésion respectueuse des parties en présence et mette fin, sur des points toujours plus nombreux, aux discussions et aux négociations. Cette « science » du génie industriel peut tout au plus formuler des hypothèses, proposer des alternatives et produire des approximations qu'on espère toujours plus précises.

* * *

(4) KNIGHT, FRANK. *The Ethics of Competition*. New York: Harper & Brothers, 1935, p. 42.

Les incertitudes de la « science »

Avant de donner quelques exemples des imperfections de l'organisation « scientifique » du travail industriel, et pour bien indiquer que d'autres sciences plus solidement établies, comme l'économie, ne sont pas elles-mêmes exemptes de faiblesses pratiques, examinons le cas de la fixation des salaires dans une entreprise. A cette fin, l'économie du travail fournit bien des données parfois divergentes et propose des bases de comparaison. Mais au nom de quel principe préférer telle base à telle autre? Quels critères utiliser? Comment déterminer scientifiquement, c'est-à-dire à coup sûr, le rythme optimum des revendications ouvrières en ces matières, le niveau équitable (?) des salaires et des profits? Et les « excès » des revendications économiques syndicales, par rapport à qui ou à quoi les évaluer? Quelle pondération accorder à des facteurs comme: la situation financière de l'entreprise, de l'industrie ou du pays; les écarts de salaires entre diverses entreprises d'une même localité ou région, ou de localités ou régions différentes; les écarts entre industries; et ainsi de suite? Quelle valeur, enfin, attribuer aux indices des prix à la consommation et de la productivité? Impossible, on le conçoit sans peine, de répondre avec une précision scientifique à ces questions.

Or, on retrouve la même situation à l'examen de certaines techniques industrielles comme l'étude des temps et des mouvements, l'évaluation des tâches (ou qualification analytique du travail) et l'évaluation du personnel (ou notation du personnel).

a) L'ÉTUDE DES TEMPS ET DES MOUVEMENTS

En matière de « time and motion study », l'ingénieur Frederick W. Taylor ne souffrait certes pas d'un complexe d'infériorité. Pour lui, il s'agissait là d'une méthode « précise, scientifique, exacte » qui ne pouvait donner la moindre prise aux préjugés et aux opinions subjectives. Si bien que Taylor ne voyait pas du tout l'utilité de négocier

sur ce point: « Aussi bien, affirmait-il, négocier sur le moment et l'endroit du lever et du coucher du soleil! »⁵

Et pourtant, on s'interroge depuis un demi-siècle sur plusieurs problèmes jusqu'ici insolubles que pose cette technique, problèmes qui invitent les experts à beaucoup de travail, de patience et d'humilité. William Gomberg, dans son ouvrage remarquable sur l'étude des temps,⁶ pose avec force plusieurs questions fondamentales sur cette méthode où entrent en conflit les façons d'observer le travail, de colliger les données, puis de les analyser et de les interpréter.

La psychologie n'est-elle pas hostile à l'hypothèse fondamentale de l'analyste des mouvements selon laquelle la meilleure façon de travailler pour l'opérateur est de ne jamais modifier le cycle de ses opérations? Est-il vraiment opportun de fractionner jusqu'à l'atome une opération qui de toute façon ne sera jamais accomplie exactement de la même façon par deux opérateurs? La décomposition d'un travail en micro-mouvements ne constitue-t-elle pas une abstraction dangereuse? Car en réalité les mouvements sont interdépendants dans leur succession: la vitesse et la forme de chacun d'eux sont influencées par les mouvements qui les précèdent ou qui les suivent.

D'autre part, l'homme-travailleur n'est pas un robot qui agit et obéit à la pointe du crayon du mathématicien-analyste. Il se mêle au chronométrage des considérations essentielles de caractère *mécanique* (qualité des outils, consistance du matériel), de caractère *physiologique* (nourriture, sommeil, développement musculaire), de caractère *psychologique* (aptitudes comme la dextérité manuelle, la rapidité des réflexes) et enfin de caractère *sociologique* (relations entre travailleurs,

(5) HOXIE, ROBERT F. *Scientific Management and Labor*. New York: D. Appleton & Company, 1915, p. 40.

(6) GOMBERG, WILLIAM. *A Trade Union Analysis of Time Study*. New York: Prentice-Hall, 2nd ed., 1955.

puis entre travailleurs et contremaître). Ces variables, dont la description n'a été qu'amorcée, sont en outre interdépendantes.

De plus, le chronomètre ordinairement utilisé dans cette étude des temps n'a pas suffisamment de précision pour qu'on soit justifié de fixer, sur cette base, des taux de salaire qui, eux, sont rigoureusement précis.

Reste encore le problème de la détermination « scientifique » du facteur « fatigue », phénomène que les physiologistes n'ont pas encore réussi à cerner et à définir, pas plus d'ailleurs que les ingénieurs industriels! La fatigue peut fort bien ne pas apparaître au même moment chez différentes personnes. Elle peut être supprimée, du moins temporairement, par un surcroît d'effort à la longue dommageable. Et la suppression des mouvements dits « parasites » (c'est-à-dire *censément* de trop) peut entraîner une fatigue accrue, aux aspects à la fois psychologiques et physiologiques. Comment alors s'en remettre exclusivement à une mesure de rendement individuel pour allouer un pourcentage précis à la fatigue?

Enfin, existe-t-il telle chose qu'un rythme « normal » (*standard*) de production à partir duquel il soit légitime d'évaluer le rendement de tel ou tel travailleur? Il semble bien que les connaissances psychologiques soient encore trop imparfaites pour permettre à quiconque de se prononcer avec certitude sur le bien-fondé d'un tel procédé.

b) L'ÉVALUATION DES TÂCHES

Que dire maintenant de la technique de l'évaluation des tâches? Voici une méthode systématique pour établir la valeur relative des tâches qui n'est certes pas scientifique, en égard au caractère purement approximatif de ses résultats. La méthode quantitative des points, qui est de beaucoup la plus en vogue au pays, présente un appareil

fort complexe. Elle suppose, à diverses étapes, des décisions qui ne peuvent être qu'arbitraires et subjectives.

Arbitraire dans le choix des facteurs, d'abord; une fois ceux-ci choisis, on estime, souvent à tort, que toutes les tâches à évaluer sont composées de ces facteurs seulement, ce qui peut constituer, dans le cas de plusieurs d'entre elles, une véritable injustice. Arbitraire encore dans le choix du nombre, de la description ou de la pondération des degrés des facteurs. Arbitraire toujours dans l'assignation des points aux facteurs. Comment savoir si la règle, la mesure proposée est bien la bonne?

Car entre certaines tâches il est des différences non seulement de degré, mais de nature. Or, il est faux de dire que peu importe la mesure, pourvu qu'elle soit appliquée de la même façon à toutes les tâches également. Arbitraire aussi dans la détermination des limites minima et maxima de points pour les divers facteurs. Pourquoi donner plus de points au plus haut degré d'habileté qu'au plus haut degré d'effort physique? Une attribution arbitraire de points vaut-elle vraiment mieux qu'une distribution égale et identique de points pour tous les facteurs? Bref, arbitraire à peu près partout.

D'autre part, cette méthode de l'évaluation des tâches suppose qu'un point est une unité stable, et que chaque point assigné à tel facteur est égal à un autre alloué à tel autre facteur. Or, comment démontrer qu'un point décerné à un certain degré d'instruction, par exemple, a en soi la même valeur qu'un point assigné à un certain degré du facteur d'ambiance? Rend-on justice, dans la plupart des plans de ce genre, aux conditions pénibles de travail et à l'effort physique par rapport aux aptitudes professionnelles et à la responsabilité? Encore ici, c'est clair, il y a place pour des discussions animées.

c) L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

L'évaluation du (mérite) personnel est une technique qui se rapproche, à certains égards, de l'évaluation des tâches: pour certains

plans, même complexité, et encore plus de subjectivité si possible. Ici, on n'évalue plus une tâche par rapport à d'autres tâches, mais bien un employé par rapport à d'autres employés selon la façon dont chacun s'acquitte de sa tâche.

La présence de plusieurs évaluateurs réduit l'importance de certains inconvénients inhérents à la méthode; comme les préjugés de toutes sortes, la propension à juger toutes les qualités d'un employé à la lumière d'une qualité dominante, la tentation de donner une note moyenne à tous les évalués, l'ignorance non avouée à l'endroit de certains des évalués, l'inclination à toujours sous-estimer ou surestimer des subordonnés, le mélange de valeur actuelle et de valeur potentielle; le tout voilé sous un savant attirail de facteurs et de points. Pareille technique peut valoir davantage que les jugements intimes que se formulaient à eux-mêmes, sans critères exprimés et uniformes, les évaluateurs du passé. Mais cela s'appelle-t-il de la science, de cette sorte de science qui fasse l'unanimité et élimine le besoin de négociation? La réponse, à coup sûr, doit être négative.

Voilà donc trois techniques familières à l'ingénieur industriel qui ne peuvent décidément pas se réclamer de la science, de la connaissance *certaine* et parfaitement *précise*. L'ingénieur, à l'instar de l'économiste, vise de son mieux à cette exactitude des critères et des calculs qui, graduellement et laborieusement, tend à la certitude proprement scientifique. Mais cette démarche n'a certes pas atteint son terme ni trouvé définitivement son objet. Et nul ne peut prédire, dans l'état actuel des techniques précitées, *quand* (et même *si*) les spécialistes déboucheront sur la science authentique.

Est-il vraiment nécessaire d'ajouter que tel n'était pas notre propos, dans les pages précédentes, de démontrer coûte que coûte, à grand renfort d'arguments décidément faciles, les faiblesses congénitales de la science et l'ineptie des savants et techniciens de l'industrie!

En ce qui touche la science elle-même, avec son cortège de techniques, elle joue un rôle de tout premier plan dans l'industrie depuis longtemps. Les développements de la technologie, et plus récemment ceux de l'économie, de la sociologie, de la psychologie et des autres sciences de l'homme, laissent entrevoir un avenir extrêmement prometteur et lourd de certitudes nouvelles et d'exactitudes toujours plus rigoureuses. La science est jeune encore; sa contribution à l'essor de l'industrie, si riche soit-elle déjà, est bien davantage promesse que réalité. Le reconnaître, indiquer dans les diverses techniques industrielles les points de doute et de faiblesse, c'est en préparer pour demain les points de force et de certitude. Les ressources présentes de la science ne sont certes pas à dédaigner, loin de là; mais elles ont surtout valeur de moyens tendus vers une efficacité constamment à découvrir et à redéfinir en des termes qui ne sont pas d'abord scientifiques.

Quant aux savants et techniciens de l'industrie, les meilleurs d'entre eux sont parfaitement conscients du défi lancé par ces sciences et ces techniques aux schèmes encore obscurs et aux moyens toujours limités. Ils en connaissent les points faibles, qu'ils s'appliquent humblement et patiemment à corriger. Bref, ils relèvent le défi. Ils sont encore trop peu nombreux, malheureusement. Un jour viendra pourtant où ils réussiront à rétrécir, sinon à éliminer les nombreuses zones d'indétermination scientifique qui obscurcissent les relations entre les parties dans l'industrie.

Mais en attendant, et sans doute pour très longtemps encore, le *caractère non scientifique des techniques* en cause constitue une première raison, d'ailleurs fondamentale, de rejeter au point de départ les déterminations arbitraires en ces matières, que cet arbitraire soit arbitral, patronal ou syndical.

* * *

Mais si c'était de la science?

Il est toutefois une seconde raison d'ordre théorique, tout aussi déterminante que la première, qui oblige au marchandage, aux décisions multilatérales en matières économiques et techniques. Il ne s'agit plus du caractère pseudo-scientifique des techniques elles-mêmes, mais de la *nature politique des décisions* à prendre en ces matières, « politique » étant pris ici du sens de « prudentiel », et donc n'ayant *pas nécessairement* trait à l'action de l'Etat ou à des pressions sur l'Etat.

C'est dire que même si les techniques en cause, et bien d'autres encore qui ont sensiblement le même caractère, étaient nettement scientifiques, donc parfaitement exactes dans leurs résultats, le problème de leur négociabilité ne s'en trouverait pas réglé pour autant.

Au plan *économique*, comme l'a démontré avec beaucoup de lucidité Nell-Breuning,⁷ les grandes décisions en relations industrielles ont de puissantes résonances politiques. Ainsi, la détermination du niveau de salaires « économiquement juste » n'est pas surtout affaire d'arithmétique froide et sûre d'elle-même; elle est d'abord un aspect, un secteur de la politique économique globale qui lui sert de cadre et lui impose ses limites.

Or, dans une économie libre, et à l'exclusion des secteurs couverts par décrets-lois ou par ordonnances du salaire minimum, les décisions en matière de rémunération sont laissées à l'initiative des parties (patronale et ouvrière, syndiquée ou non), l'Etat se réservant les décisions dans les autres secteurs de la vie économique (fiscalité, commerce extérieur, et ainsi de suite). Chefs patronaux et syndicaux établissent donc, de part et d'autre, leur politique de salaires, sans savoir avec certitude dans quelle mesure cette politique cadre avec la politique économique générale.

(7) NELL-BREUNING, OSWALD VON, s.j. « Implications politiques de la grève », *Revue de l'Action populaire*, avril 1956, pp. 394-407.

Mais alors, que vient faire dans tout cela la science économique? Son rôle, toujours selon Nell-Breuning, est de définir des causes, d'exposer les conséquences de telle ou telle décision économique d'essence éminemment politique qu'entend prendre l'employeur (par exemple, en matière d'expansion) ou le syndicat (par exemple, tâchera-t-on à hausser le niveau de vie par la consommation directe ou par la participation du salariat à la formation du capital?).

La science économique formule donc des hypothèses et décrit avec précision des conjonctures. Telle conjoncture mène à telle série d'hypothèses, oblige à choisir entre diverses parties d'alternative; pour telle hypothèse, la science indiquera telle série de conséquences probables; pour telle autre hypothèse, tel autre ensemble de conséquences.

Or, le *choix* des hypothèses vraisemblables qui serviront de base de calcul, voilà bien un geste essentiellement politique; car ici la marge d'indétermination est beaucoup trop grande pour qu'il soit permis de parler strictement de science. Il suffira alors d'une seule prémisse teintée de politique pour que la conclusion elle-même soit politique, si rigoureusement scientifique qu'en soit l'argument déductif intermédiaire. Donc, seules les parties, *comme négociatrices*, sont autorisées à passer de l'hypothèse à la réalisation concrète. Si elles choisissent, en gros, la même hypothèse-conjoncture, elles s'entendront parfois assez vite sur un niveau donné de rémunération. Si au contraire elles ne s'entendent pas sur la définition même de la conjoncture, comme c'est le plus souvent le cas, la science économique pourra bien rétrécir les limites des divergences possibles entre elles, mais elle ne réussira pas à les mettre d'accord par des arguments d'autorité.

Au plan *technique*, les réflexions qui précèdent sont également valables. Car la technique est étroitement reliée au social, à l'écono-

mique et au politique. L'ingénieur industriel doit travailler à la jonction même de l'efficacité définie par la direction et du consentement à obtenir du personnel. Il doit savoir que les changements qu'il introduit dans les méthodes et les instruments de production ont des répercussions directes et souvent sérieuses sur les problèmes, les comportements et les perspectives des travailleurs.

En effet, les changements technologiques ne sont pas un bien ou un progrès absolus. Ils ne s'évaluent pas à vide, mais bien en fonction de leurs implications humaines et sociales, en regard des structures qu'ils transforment, ainsi que des gains et des pertes de divers groupements sociaux sur une courte ou sur une longue période.

Cependant, même si l'ingénieur, le technicien réussit à acquérir, souvent en dépit de son tempérament et de sa formation, une conscience aiguë des effets économiques et sociaux de ses décisions et de ses inventions, il reste que ce ne sera pas à lui, *comme technicien*, qu'il appartiendra de régler les problèmes de relations syndicat-direction en matière de changements technologiques. Comme on l'a vu, les décisions à ce niveau sont essentiellement politiques et institutionnelles; elles ne sont pas nécessairement rationnelles aux yeux de l'ingénieur.

Ainsi, le caractère non scientifique des techniques en cause et la nature politique des décisions à prendre en matières économiques et technologiques invitent au rejet de l'unilatéralisme en relations industrielles. Mais il est une troisième considération, d'ordre très pratique, qui joue exactement dans le même sens.

L'évolution même de la civilisation industrielle vers des formes toujours plus démocratiques, la lente création d'un type d'homme plus

instruit, mieux éduqué et donc plus autonome et plus conscient, la puissance récemment acquise du syndicalisme qui s'exerce aussi bien sur le législateur que sur l'employeur, bref, plusieurs raisons du même ordre permettent d'affirmer que si, dans l'industrie, la direction insistait avec force pour conserver aux décisions un caractère unilatéral, celles-ci seraient vite bloquées à tous les niveaux de l'exécution. Et alors, qu'advierait-il de cette efficacité, même définie en termes patronaux, qu'on recherche avec tant d'ardeur et à si bon droit?

Les données scientifiques, fussent-elles authentiques, ne peuvent pas, de leur nature même, forcer l'*assentiment* de tous les agents de production, au double niveau de la direction et de l'exécution. Or, dans une perspective de respect de la dignité et de la liberté de l'homme-travailleur, comment imaginer une production *efficace* qui ne soit pas fondée sur le consentement de *tous* les intéressés à produire à certaines conditions clairement déterminées d'avance? La notion même d'efficacité, dans une communauté de travail, ne connote-t-elle pas l'adhésion sincère d'agents libres, l'acceptation en commun d'une tâche à accomplir d'une certaine façon pour chacun qui ne s'appuie pas nécessairement ni surtout sur des données économiques et techniques?

Il semble donc que, dans le contexte actuel, on ne puisse mettre fin, de propos délibéré et à tous risques, au marchandage savant qu'est la négociation collective, à la recherche de compromis provisoires étayés sur un certain équilibre des forces en présence. Ceci nous entraîne de plein pied dans la discussion de certains caractères généraux de la négociation collective et vers une définition plus précise des attitudes patronales et syndicales à cet égard.

* * *

La négociation collective

Au Congrès national des relations industrielles organisé en novembre 1945 à Washington sur les instances du président Truman, le

défaut d'entente au sein du Comité no 2 sur les droits de gérance eut le mérite de faire ressortir avec clarté toute l'ampleur de la divergence entre les parties à l'égard du rôle et du caractère précis de la négociation collective: divergence aussi vieille que la relation de maître à serviteur ou d'employeur à employé, mais plus marquée depuis la seconde guerre mondiale et l'avènement d'un syndicalisme vigoureux.

Les représentants patronaux, désireux de stabiliser une fois pour toutes les frontières de la convention collective et donc de mettre fin aux « incursions » syndicales dans « leur » domaine, soumièrent aux chefs syndicaux présents deux listes de secteurs de décisions. La première, composée d'une vingtaine d'éléments ayant trait, pour la plupart, aux domaines technologique et financier, énumérait les matières non négociables qui, selon le patronat, tombaient sous la responsabilité exclusive de la direction. Une seconde liste contenait les éléments sur lesquels la direction gardait l'initiative de la décision, quitte pour le syndicat à mettre la décision en question par le recours à la procédure de règlement des griefs. Cette dernière liste, est-il besoin de le mentionner, était constituée justement des points sur lesquels le syndicalisme avait jusque-là réussi à obtenir le dialogue.

Les chefs syndicaux membres du comité, tout en reconnaissant la nécessité d'une sauvegarde vigilante des fonctions et responsabilités de la direction, refusèrent carrément de se lier à une telle énumération immobiliste et exclusive, à peu près dans les termes suivants: l'expérience acquise au cours des années indique qu'à mesure que grandit la compréhension mutuelle entre les parties, ce qui est aujourd'hui la responsabilité de l'une peut fort bien devenir demain l'affaire des deux. Il serait donc fort peu sage d'ériger des barrières factices qui

viseraient à condamner à la stagnation le processus essentiellement dynamique et mouvant de la négociation collective.⁸

Devant cette attitude, les représentants patronaux agiterent le spectre de la co-gestion.⁹

* * *

La participation à la gestion

Que la négociation collective soit pour le syndicat une forme très concrète de participation à la gestion, sans grandes phrases idéologiques mais très efficacement, cela ne semble faire aucun doute.

Dans les *faits*, cette participation ouvrière à la marche de l'entreprise est capable de modalités fort nombreuses et bien graduées. Au début, elle pourra être *passive* ou consultative: c'est la phase des boîtes à suggestions, des rencontres, discussions et comités de coopération industrielle, des comités mixtes de toutes sortes (production, sécurité, formation, etc.).

Puis la participation à la gestion, *active* cette fois, portera sur divers points de caractère social ou mixte (mi-social, mi-économique): c'est le cas en matière de salaires, de durée et autres conditions de travail. On a ici, à proprement parler, la co-gestion, ou participation délibérative d'égal à égal.

Au plan technique, cependant (en matière d'outillage, de disposition des lieux de travail, de procédés de fabrication et de méthodes de travail), l'entrée en scène du syndicalisme a été jusqu'ici moins

(8) The U.S. Bureau of Labor Standards. *The President's National Labor-Management Conference*, November 5 to 30, 1945. Washington, D.C.: Superintendent of Documents, Bulletin No. 77, 1946, p. 61: « It would be extremely unwise to build a fence around the rights and responsibilities of management on the one hand and the unions on the other. The experience of many years shows that with the growth of mutual understanding the responsibilities of one of the parties today may well become the joint responsibility of both parties tomorrow. We cannot have one sharply delimited area designated as management prerogatives and another equally sharply defined area of union prerogatives without either side constantly attempting to invade the forbidden territory, thus creating much unnecessary strife ».

(9) *Ibid.*, p. 56: « The labor members are convinced that the field of collective bargaining will, in all probability, continue to expand into the field of management. The only possible end of such a philosophy would be joint management of enterprise ».

spectaculaire, face à un patronat extrêmement réticent. La même remarque s'applique aux domaines financier ou économique (en matière d'achat, de vente, de prix, de capitalisation, de rémunération du capital, d'autofinancement, d'amortissement des réserves, de bilan, d'accumulation de stocks, et ainsi de suite).

Voilà, très succinctement, pour les faits. Quels sont maintenant les *principes* pertinents?

On connaît la position de Pie XI:

[Il est] plus approprié aux conditions présentes de la vie sociale de tempérer quelque peu, dans la mesure du possible, le contrat de travail par des éléments empruntés au contrat de société... Les ouvriers et employés ont été appelés à participer en quelque manière à la propriété de l'entreprise, à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte.¹⁰

Il semble donc légitime de viser la co-gestion comme un idéal fondé sur les exigences d'un certain type de civilisation, l'intérêt public et le caractère de communauté de travail de l'entreprise. Ce faisant, on s'appuiera, non pas sur un droit naturel, mais sur ce que le cardinal Frings appelle « une haute convenance naturelle à laquelle aucun principe ne permet plus de s'opposer dans l'état actuel de l'évolution ». ¹¹ Et le cardinal de poursuivre:

Quand on parle de droit de participation aux décisions en matière sociale et économique et dans les questions de personnel, cela ne veut pas dire que ce droit doive obtenir une ampleur égale dans ces trois domaines, ni à plus forte raison qu'il doive être illimité dans chacun de ces trois domaines. Il faut que la direction de l'entreprise puisse régler en toute liberté les affaires courantes, si l'on veut que l'entreprise soit à même de fonctionner et qu'ainsi elle soit productive pour les employés également.

(10) *Quadragesimo Anno*, 15 mai 1931. Dans E. Marmy, *La communauté humaine selon l'esprit chrétien*, no 565. Paris: Editions St-Paul, 1949.

(11) Cardinal Frings, archevêque de Cologne. Texte de mai 1949, cité par l'abbé Gérard Dion dans « La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises », *Relations industrielles*, vol. 6, no 4, septembre 1951, p. 101.

Le cardinal Frings souligne implicitement deux phases des relations entre les parties qu'il est important de distinguer, dans une optique d'efficacité toujours: la phase *législative* (qui est celle des négociations directes et de l'extension graduelle de la *convention collective*) et la phase *administrative* (qui est celle de la mise en application de la loi des parties).

a) LA PHASE LÉGISLATIVE

Certains observateurs ont vu dans les négociations collectives directes antérieures à la signature de la convention un empiètement syndical d'allure plutôt négative et extérieure. Ainsi, la direction aurait de moins en moins de matières sur lesquelles décider unilatéralement; mais la nature de la liberté de décision directoriale n'aurait pas changé, dût-elle s'exercer dans un champ plus étroit.

1) *La position patronale*

La position patronale traditionnelle, à ce stade, s'accroche à la théorie dite des *droits résiduels*, qui peut s'exprimer ainsi: dans le passé, et en l'absence du syndicat, la direction avait tous les droits, possédait toute discrétion, dans les limites du droit commun et dans la perspective d'une relation maître-serviteur.

Une fois la convention signée, la direction garde tous ses droits traditionnels, sauf ceux dont elle a cédé l'exercice exclusif par contrat. Le syndicat n'a de droits que ceux qui lui sont octroyés par la convention, et qui fatalement empiètent sur ceux de la direction. Celle-ci défend donc son droit de premier occupant. Elle voit dans la négociation collective une vaste entreprise de résistance au plan des principes, bref, une lutte constante pour la survivance. Et ce faisant, la direction pense moins en termes de propriété privée à conserver qu'en termes de sa propre position (*status*), de son pouvoir « efficace ».

Une autre théorie patronale prend de la vogue: elle s'appuie sur la notion de *fiducie*, d'administration pour autrui, de chambre de com-

pensation (*clearing-house*), puisque les « autrui » sont nombreux. La direction agirait ici comme fiduciaire à l'égard de tous les intéressés dans l'entreprise: personnel à tous les niveaux, actionnaires et autres fournisseurs de capitaux, vendeurs et acheteurs, Etat et société. Il ne s'agit plus de l'abandon de droits qui eussent dû être inviolables et inaliénables, mais bien de l'adoption d'un point de vue plus positif: celui des responsabilités multiples de la direction, de l'allocation rationnelle des fonctions plutôt que celui du maintien de droits absolus et intouchables au détriment d'une extension dynamique de la négociation collective.

2) *La position syndicale*

Toujours à cette étape des négociations directes, la position syndicale est bien connue. Le syndicat entend protéger, par son action législative d'abord, tous les intérêts de ses membres, lesquels ne se limitent pas aux salaires, aux heures et autres conditions de travail. Dans ce domaine, il n'existerait pas de principe qui puisse justifier des barrières, et des barrières à tel endroit plutôt qu'à tel autre. C'est la pression des revendications syndicales qui rendrait efficace la direction dans bon nombre de secteurs.

A mesure donc que les unions gagneront en force et en maturité, l'exercice concret de leur droit de regard s'étendra. Penser en termes de restrictions, selon les chefs syndicaux, c'est manquer joliment de réalisme: car il s'agit, non pas de rétrécir le champ des communes décisions, mais de l'agrandir pour y légiférer à deux.

Si le processus démocratique introduit des lenteurs fort réelles dans la production, ce sacrifice léger, selon les mots de Summer Slichter, est sans doute souhaitable s'il permet à des hommes de se prémunir contre l'arbitraire de la direction.¹²

(12) SLICHTER, SUMMER H. *Union Policies and Industrial Management*. Washington: The Brookings Institution, 1941, p. 4: « Some sacrifice of production is undoubtedly desirable in order that men may have protection from arbitrary management ».

La négociation collective, toujours selon la conception syndicale, est un mode nouveau de gouvernement bipartite de l'entreprise qui exprime l'accord provisoire des parties. Les droits de gérance sont ceux qui se trouvent dans la convention collective et y sont conditionnés par des clauses précises. La convention collective est d'origine relativement récente: elle porte sur le présent et sur l'avenir. Il est donc impensable, dans l'optique syndicale, que la direction traîne dans le débat tout un arrière-plan de droits et de pouvoirs « inaliénables » issus d'une longue tradition de décisions unilatérales.

Mais assez dit sur les positions des parties à l'égard de la phase législative de leurs relations. Comment, maintenant, imaginent-elles la nature de leurs rapports une fois la convention signée?

b) LA PHASE ADMINISTRATIVE

Dans la phase législative, certains pouvaient voir dans le syndicat une sorte d'agent de l'extérieur; dans la phase administrative, on peut dire qu'il partage (selon des modalités diverses, comme on l'a vu) une responsabilité continue et positive pour l'élaboration et la mise à exécution des politiques de l'entreprise. Le syndicat, citoyen majeur, exerce ses « droits civils ».

1) *La position patronale*

La position patronale, sur ce point, est en résumé la suivante: la direction, dans l'application de la convention, doit lutter pour garder ses coudées franches, pour être « efficace », pour gérer l'entreprise « dans les meilleurs intérêts de tous ». Elle évitera, au plan de la négociation directe, d'aliéner son pouvoir d'amorcer seule les décisions au plan administratif; c'est elle, donc, qui prendra l'initiative des décisions quotidiennes. Le syndicat qui se dira mécontent de telle dé-

cision directoriale pourra toujours loger grief en invoquant telle clause de la convention. Et s'il le faut, un arbitre tranchera la question.

La direction comprend qu'elle peut amorcer des décisions sans grands risques autres que certaines lenteurs: car le syndicat ne fera pas grève tant que la convention sera en vigueur; celui-ci possède, de son côté, une certaine garantie dans le principe de rétroactivité.

La direction s'oppose à toute participation officielle et légale du syndicat à la marche quotidienne de l'entreprise, au niveau où s'amorcent les décisions. Elle pourra cependant accepter, à ce stade, une certaine forme de participation consultative qui ne l'oblige en rien, sinon moralement. Le syndicat devient alors pour elle un utile moyen de communication avec le personnel, un conseiller technique à titre gracieux, un partenaire qu'on informe de certains changements à venir ou dont on demande l'aide pour la solution de certains problèmes (d'absentéisme, de roulement, de discipline, de gaspillage, et ainsi de suite). La direction s'inquiète cependant de la ténuité de la ligne de démarcation entre la consultation (toujours susceptible d'influer sur les décisions directoriales) et la participation formelle du syndicat à la gestion de l'entreprise.

2) *La position syndicale*

Au stade de l'administration de la convention, la position syndicale peut s'exprimer comme suit: le syndicat concède par contrat le droit d'initiative à la direction, mais uniquement dans les matières prévues dans la convention.

En règle générale, les chefs syndicaux ne tiennent pas à jouer le rôle de co-déterminateurs dans la mise en application de la convention. Car prendre des décisions administratives sur un pied d'égalité avec la direction peut être dangereux, surtout si la situation des syndiqués se détériore, à leurs yeux, par suite de telles décisions; sans compter qu'il

n'est pas de tout repos pour les chefs syndicaux de devenir trop « management-minded », de trop bien connaître et adopter la perspective de la direction. Le syndicat estime plutôt que c'est le cadre (législatif) dans lequel s'exercera l'autorité efficace de la direction qui doit être l'objet d'une commune détermination.

Donc, une fois prises les décisions fondamentales au niveau des négociations directes, la direction aura le champ libre à l'intérieur des limites fixées. Si des problèmes d'interprétation se posent, le syndicat aura recours à la phase judiciaire dans la mesure où le grief ne se règlera pas dans des pourparlers directs avec la partie patronale. Le syndicat ne tient pas, d'ordinaire, à se substituer au chef et à alourdir son action dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. A l'intérieur de frontières conjointement tracées, la direction peut agir efficacement, sans que personne n'y trouve objection.

Ainsi donc, les attitudes patronales et syndicales à l'égard des droits de gérance et de la négociation collective sont assez nettement tranchées. Elles tournent presque toutes, on l'aura noté, autour du processus de *décision*. Serait-ce parce le rôle principal de la direction des entreprises serait de prendre des décisions?

* * *

La fonction spécifique de la direction

Puisqu'on accuse régulièrement le syndicalisme d'empiétements sur la fonction de direction, il faut se demander justement quelle est la fonction *spécifique* de la direction des entreprises. Est-ce, oui ou non, la prise de décisions? Répondre affirmativement serait à la fois séduisant et erroné. Séduisant, d'abord, d'identifier très étroitement, comme une seule et même chose, direction et décision, parce qu'effectivement la direction doit prendre de très nombreuses décisions importantes. Erroné, cependant, d'établir pareille équation, non seulement parce que la direction s'acquitte de plusieurs autres fonctions en sus de la prise

des décisions, mais encore parce que dans l'entreprise beaucoup d'individus en dehors de la direction participent au processus de décision. En d'autres termes, il importe de distinguer entre la fonction de direction et le personnel de direction, en matière de décisions à prendre.

Depuis des années, en fait, le syndicat partage avec la direction la responsabilité du processus de décision; les deux parties ont négocié et se sont entendues sur les salaires, le contenu des tâches et leur assignation, la technologie, etc.

Si l'entreprise est le lieu de décisions nombreuses quant à la nature, au nombre, au prix et aux procédés de fabrication des produits, ces décisions ne sont pas exclusivement du ressort de ceux qu'on appelle les administrateurs, ou membres de la direction. Car le processus de décision suppose trois étapes distinctes: la découverte des parties d'alternative, la détermination des conséquences de chacune et, enfin, le choix final. Aux deux premières étapes, en particulier, il ne fait pas de doute que plusieurs agents qui ne sont pas nécessairement de la direction participent, à tous les niveaux de l'entreprise, à la prise de très nombreuses décisions. Et même la troisième étape, comme on l'a vu, n'est pas l'apanage exclusif de la direction.

Qui, par exemple, décide de la vitesse de la chaîne d'assemblage? L'ingénieur joue sans doute un rôle important dans cette détermination, mais pas plus que le gérant de la production, que le contre-maître qui organise le travail au niveau de l'atelier, ou encore que le travailleur du rang qui, par son action syndicale, peut bloquer tous les efforts des experts et de la direction. Accepter l'assimilation totale entre « direction » et « prise de décisions » serait condamner toutes ces personnes à un empiétement continu sur les droits de la gérance; cela mènerait à une impasse ridicule.

Non! Une décision n'a de sens que dans le concret de ses résultats. De plus, la prise de décisions est un processus de groupe *hété-*

rogène: y participent des individus qui appartiennent à plusieurs groupes distincts. Au sein de l'entreprise, et à tous ses niveaux, se trouvent des individus aux aspirations nombreuses (mais limitées par leur revenu) qui seront satisfaites en partie par l'entreprise même. Ces individus ont souvent des préférences marquées à l'endroit des gestes posés et des décisions prises par l'entreprise; et ces préférences vont naturellement dans le sens des intérêts et des aspirations de chacun. D'autre part, rares sont les membres de l'entreprise qui nourrissent des préférences à l'égard de *tous* les objets de décision (comme par exemple la rémunération, les procédés de fabrication, les vacances payées, la promotion d'un agent d'encadrement, l'établissement d'une nouvelle usine à tel ou tel endroit et l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle machine). Mais quoi qu'il en soit de ces préférences, il faut que dans chaque cas *une seule* décision finale soit prise, qui liera tous les intéressés et les attachera à la même cordée.

Dans cette perspective, la gérance se découvre, non pas des rivaux et des empiéteurs qui cherchent à faire accroc à « son » efficacité, mais des collaborateurs à une oeuvre commune dont elle doit coordonner l'activité et équilibrer les intérêts en fonction des buts de l'entreprise. Cette coordination, sans doute, ne va pas sans des concessions, des accommodements, des compromis. Mais c'est là la rançon même d'une véritable efficacité de l'entreprise qui cesse d'être définie uniquement par la direction.

Si, de son côté, le syndicat souhaite et recherche la participation à la gestion de tous ceux qui peuvent être affectés par les gestes et les décisions des membres de la direction, ceux-ci, en tout pragmatisme, peuvent viser (ou au moins tolérer) la participation au processus de décision de tous ceux qui peuvent affecter les résultats éventuels, l'actualisation concrète des décisions en question.

Or, nous avons vu que les intéressés (individus et groupes) sont nombreux: agents de production (au plan de la direction comme à

celui de l'exécution) pris individuellement ou collectivement (direction et syndicat, ainsi que divers groupes fonctionnels au sein de chacun), fournisseurs de matières premières, apporteurs de capitaux (actionnaires et banques), clients, et, à une certaine distance, gouvernants et société.

D'autre part, le nombre des questions sur lesquelles ces individus et groupes expriment des préférences est fort grand. Or, ces préférences sont très souvent divergentes. Et pourtant, il faut bien en arriver à des décisions concrètes! Ces décisions, d'ailleurs, doivent être consistantes, et compatibles avec d'autres décisions sur d'autres questions: ainsi, la rémunération du personnel doit respecter la hiérarchie des tâches autant qu'elle doit être en rapport avec les prix des produits et tenir compte des dividendes à payer aux actionnaires et des sommes à payer aux fournisseurs de matières premières.

Pour toutes ces raisons, il faut un agent de *coordination*, un centre de fiducie. Et cette fonction de mise en faisceau, d'équilibrage, voilà bien la fonction essentielle, exclusive, spécifique de la direction.

Comme l'indique si bien Neil Chamberlain,¹³ il ne s'agira pas uniquement ni surtout de coordination technique reliée à la division du travail et à la spécialisation. Si importante qu'elle soit, cette forme de coordination est relativement facile à effectuer. Il s'agit plutôt d'une *coordination d'accords (bargains)*, de la mise et du maintien en équilibre des forces en présence, de la détermination habile des conditions auxquelles de nombreuses personnes seront disposées à se relier ou à demeurer rattachées à l'entreprise, en quelque qualité que ce soit. Dans cette optique, le processus de décision est un processus de marchandage multilatéral. Ce marchandage, bien sûr, n'est pas en soi la direction. C'est l'harmonisation, l'aplanissement, l'imbrication de tous

(13) NEIL W. CHAMBERLAIN. *Labor*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1958. Surtout le chapitre 12, «Union Impact on the Management Function», pp. 217-236, a inspiré nos propos dans la dernière partie de cet article.

ces marchandages qui est le fait, clairement isolable, de la direction. Elle, et elle seule, peut remplir cette fonction.

Quand on pense à l'entrepreneur, et par extension à la direction des entreprises, on imagine innovation, sens et goût du risque, audace et agressivité. Or la fonction primordiale de coordination que nous assignons à la direction ne serait-elle pas trop passive, trop neutre? Ce rôle d'équilibreuse, de manipulatrice d'accords ne fait-il pas de la direction une substance gélatineuse qui cède à la moindre pression vigoureuse, un bouchon de liège qui flotte au gré des flots?

Loin de là! Ces accords, ces consentements nombreux et divergents, il faut les négocier un à un, les suivre de près, les reformuler. Or, cette tâche, qui est l'apanage de la direction, est éminemment active et exigeante en énergie, en imagination et en originalité. Elle impose à la direction un mouvement perpétuel de repensée et de re-définition d'une situation multiforme et changeante. Et au delà des accords individuels avec tel ou tel groupe d'intérêts, la direction a constamment en vue l'ensemble de l'entreprise, son bien commun. Ce sera sa grandeur de dépasser, par la force de son génie créateur et organisateur, les objectifs les plus optimistes des parties en présence en les élargissant, en les purifiant de leurs visées trop étroitement intéressées, bref, en les coordonnant.

* * *

CONCLUSION

Dans le contexte de droits de gérance qui se relie de moins en moins directement au droit de propriété, dans la perspective de définitions nombreuses et souvent divergentes de l'efficacité, devant les

incertitudes et les inexactitudes évidentes de la « science » dans l'industrie et compte tenu du caractère politique de la plupart des décisions d'ordre économique et technique, quel est le recours de la direction et du syndicat, pour ne parler que de ces deux groupes? La négociation, le marchandage, le jeu de puissance, le compromis à durée temporaire.

Le processus de la négociation collective est essentiellement participation partielle du syndicat à la gestion de l'entreprise. Comme il n'existe pas de limites de principe au champ de la négociation collective, il est normal que le dialogue entre les parties s'engage en matières techniques ou financières aussi bien qu'il se poursuit depuis plusieurs années en matières sociales et économiques.

L'attitude traditionnelle de la direction d'invoquer ses droits de premier occupant, de s'attribuer et de se garder tous les droits que ne réussit pas à lui arracher le syndicat, est fort généralisée. Et pourtant, elle fera place, au cours des prochaines années, à une attitude nouvelle, plus réaliste, plus positive et moins inquiète, fondée sur la notion élargie de rôle fiduciaire, de chambre de compensation au service de tous les intéressés dans l'entreprise.

Le syndicat, co-législateur avec la direction à l'étape des négociations directes (et c'est au nom même de l'efficacité qu'il invitera la direction à négocier sur un nombre toujours plus grand de questions), perfectionnera son rôle de gardien, pour ses membres, des clauses de la convention, laissant à la direction l'initiative de décisions contre lesquelles il pourra s'inscrire en faux, le cas échéant.

Ainsi la direction des entreprises, équilibrée de préférences et d'aspirations nombreuses et fréquemment opposées, lieu de rencontre de tous ces accords à agencer, continuera d'être toujours plus efficace, mais dans un sens beaucoup plus large et plus fructueux, dans le respect des droits de chacun des membres de l'entreprise et dans la recherche du point d'équilibre qui, satisfaisant partiellement et provisoirement tous les intéressés, permettra à l'entreprise de fonctionner et de rendre son service.

Ce bon fonctionnement de l'entreprise, c'est justement la pierre de touche de la véritable efficacité.

* * *

5

Changements technologiques et négociations collectives

Jean-Réal Cardin

ON m'a demandé de traiter ce matin des changements technologiques en rapport avec la négociation collective. Nous devons donc assumer au départ un contexte de relations industrielles dans lequel les décisions, du moins en partie, sont prises d'une façon bilatérale, c'est-à-dire où l'autorité de la direction de l'entreprise n'est pas seule à s'exercer, mais se voit limitée par l'assentiment nécessaire d'un autre centre de décisions lequel n'est autre, sur le plan industriel, que l'association des employés, le syndicat.

Jusqu'à quel point les changements technologiques et leur introduction dans l'industrie, sont-ils l'affaire exclusive de la direction et dans quelle mesure sont-ils objet de la négociation collective? Qu'est-

ce qui, en matière de changements technologiques, doit rester entre les mains des propriétaires de l'entreprise ou de leurs représentants; qu'est-ce qui, au contraire, doit faire l'objet de négociations et sortir en conséquence de la zone réservée à ce qu'on appelle les droits de la gérance ou les prérogatives patronales? Pour ce qui doit être, ou est de fait objet de négociation, selon quelles modalités le contrôle exercé par le syndicat à la faveur de la négociation, doit-il s'exercer? Enfin, jusqu'où et avec quel degré de compétence les syndicats exerceront-ils leur contrôle par la voie de la négociation, sur les changements technologiques, les innovations techniques et leur application dans l'industrie moderne?

Voilà autant de questions qu'il importe de se poser à l'occasion d'un congrès comme celui-ci. Les conférenciers qui m'ont précédé ont répondu en partie à ces questions. Il s'agit pour moi de considérer plus spécifiquement les aspects dynamiques des problèmes créés par le progrès technologique. A cette fin, je tenterai d'analyser les attitudes et les comportements respectifs des deux parties à la convention collective en matière de négociation sur les accommodements possibles en une telle matière.

Un des aspects les plus connus de l'économie nord-américaine est, à n'en pas douter, l'accroissement à un rythme assez spectaculaire de la productivité industrielle. Cette tendance est tellement générale et connue de tous que nous en faisons volontiers un impératif pour la survie de notre société industrielle. Il n'y a pas de stagnation possible, car alors notre économie aurait atteint un point de maturité où, dans un contexte de liberté et de concurrence entre groupes organisés, le spectre inflationnaire et la désorganisation sociale nous apparaîtraient comme étant imminents.

Une productivité croissante aussi bien sur le plan économique général qu'à l'intérieur de chaque secteur industriel est donc la condition nécessaire de notre progrès économique. Mais il faut songer par

ailleurs que l'augmentation de la production moyenne des travailleurs dans un temps déterminé dépend en grande partie des changements technologiques qui prennent place au jour le jour dans l'industrie. L'installation d'une nouvelle machine, l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication, l'innovation sous toutes ses formes qui nécessitent à certains moments la revision des standards de travail établis ou la modification des tâches existantes, voilà autant de formes que revêt couramment ce qu'on appelle communément le progrès technologique.

Il est donc important de spécifier dès maintenant que ce progrès technique constitue une nécessité inhérente au contexte dans lequel nous vivons et qu'il serait faux de prétendre qu'elle dépend essentiellement de la volonté de l'un ou de l'autre des protagonistes sur la scène des relations du travail. Le problème donc, n'est pas de savoir si l'innovation trouvera son application ou non dans l'industrie, mais plutôt qui, de la direction ou du syndicat, doit l'introduire et la contrôler dans ses effets.

La position patronale

Pour la direction, poser la question, c'est y répondre. Il ne peut être question pour le syndicat d'initier, ni même de contrôler l'introduction comme telle d'une nouvelle machine ou d'un nouveau procédé de fabrication. Cette responsabilité est l'affaire exclusive de ceux qui administrent l'entreprise. Elle fait partie des droits de ceux qui détiennent le capital ou de leurs représentants légaux, la direction. Et s'il est un droit de la gérance sur lequel on a insisté dans les milieux patronaux, c'est bien celui précisément de pouvoir agencer les facteurs de production dans le sens de la plus grande efficacité possible économiquement: donc, de profiter des innovations en matière de technologie, de les provoquer même, et de les appliquer partout où un meilleur rendement du capital l'exigera.

Tout au plus, permettra-t-on au syndicat de faire valoir les griefs de ses membres à l'occasion des rajustements de salaires, de contenus de tâches, de standards de production exigés par la réorganisation des conditions de travail dues à l'introduction du procédé nouveau ou de la machine nouvelle ou améliorée. Et encore ici, dans bien des cas, se refusera-t-on à laisser aller à l'arbitrage les griefs résultant de tels changements. Il semblerait donc, d'après cette interprétation des positions patronales dans ce qu'elles ont de plus pur, qu'à peu près rien, dans l'introduction et l'application de l'innovation technologique, soit matière à négociation. D'ailleurs, des auteurs comme Drucker, Harbison et Meyers ainsi que les porte-parole autorisés de la direction n'attribuent-ils pas tous à cette dernière la fonction « innovation » comme étant une de ses responsabilités premières, lui appartenant en propre? Ici, je crois bien que tous sont d'accord avec eux.

Cependant, bien que cette dernière affirmation apparaisse incontestable, justifie-t-elle pour autant l'attitude extrême de plusieurs chefs d'entreprise telle qu'exposée plus haut, si on l'envisage non plus sur le plan des principes, mais bien sur celui de la réalité industrielle et humaine? Nous ne le croyons pas, car à ce compte, il faudrait à mon sens revenir en arrière et soustraire à la négociation ce qui y est déjà concédé dans d'autres domaines et nous apparaît maintenant comme matière essentielle à la négociation collective.

D'ailleurs, si paradoxal que cela puisse paraître, c'est justement aux époques où pour tout le monde, les droits de la gérance en matière de changements technologiques semblaient aller de soi, où il n'était pas question de leur énumération dans la convention et où le syndicat était tenu à un rôle purement négatif, que les vetos syndicaux contre l'intrusion du machinisme et de la technologie se sont révélés les plus exigeants, les plus brutaux. Aussitôt que la force de négociation et d'action directe du syndicat était assez grande pour lui permettre de revendiquer avec quelque chance de succès, une de ses premières exi-

gences était l'interdiction ou le contrôle des innovations techniques et l'imposition de « normes de travail » (*working rules*) qui ne devaient souffrir aucune altération. Dès avant le tournant du siècle, dans l'imprimerie, la construction, le vêtement, les mines, les transports, des restrictions et des contrôles sévères sont venus limiter de façon radicale les droits de la gérance en matière de changements technologiques. Sans porter de jugements de valeur et sans apprécier le résultat final de ces attitudes syndicales, il apparaît donc établi qu'historiquement les implications humaines des changements technologiques dans l'entreprise ont eu raison des positions de principe et que, si les syndicats ont paru « imposer » leurs contrôles, il n'en reste pas moins que c'est par la convention collective, donc par la négociation, qu'ils y sont parvenus.

Donc, même si, pour le « management », en principe et en règle générale, les décisions en matière de changements technologiques lui reviennent de droit, l'histoire des relations ouvrières-patronales a démontré que c'est souvent affaire de circonstances et de force de négociation des parties en présence. Par exemple, dans le vêtement au cours de la crise des années '30, les progrès technologiques ont été très souvent, à toute fin pratique, proposés et introduits sur l'initiative des syndicats. Ces derniers, afin de venir à la rescousse d'une industrie marginale en temps de crise, non seulement « acceptaient » les innovations et les réaménagements dans la production, mais les « initiaient » vraiment et les appliquaient, souvent à même leurs propres fonds. Cas particulier? Peut-être, mais qui illustre assez bien qu'en matière de relations industrielles, il n'existe pas de principes et de droits qui soient absolus et figés définitivement.

La position syndicale

Nous avons vu, il y a un instant, que l'attitude des syndicats de métiers au début de l'ère industrielle et avant l'apparition des industries de masse en était une d'opposition absolue ou de restrictions des

plus sévères en matière de changements technologiques. La conscience du métier et de ses caractéristiques, la volonté bien arrêtée de sauvegarder pour les membres du syndicat le contrôle le plus efficace possible sur les occupations et le soin jaloux de protéger les ouvriers qualifiés quant aux « opportunités de travail », voilà autant de soucis qui induisaient les unions du temps à adopter des politiques restrictives vis-à-vis des innovations techniques. On craignait la détérioration des standards acquis et par voie de conséquence, la perte du contrôle des occupations, perte susceptible d'entraîner le chômage et l'insécurité chez les membres du syndicat. C'est ce que Perlman a très bien démontré dans sa « théorie du mouvement syndical » vers 1920. Samuel Gompers avait beau, dès 1923, déclarer qu'« il était absolument futile pour les travailleurs de protester ou de se mettre en grève contre l'introduction de nouvelles machines, de nouveaux procédés ou de nouveaux outils »¹ il n'en reste pas moins que les syndicats du temps passaient outre à ces déclarations et s'opposaient de toutes leurs forces au changement. Pour ce faire ils imposaient, là où c'était possible, l'atelier fermé afin de limiter l'entrée à l'usine des ouvriers non syndiqués et maintenir au moyen de règlements d'apprentissage et de la carte de compétence, une offre de main-d'œuvre qui soit au-dessous de la demande. Dans les contrats collectifs de travail, on délimitait avec précision les types d'occupation, les qualifications requises et les tâches à accomplir. On arrivait ainsi à l'établissement de standards en matière de tâches, de taux de rémunération et de rendement qui donnaient une sécurité très grande à l'homme de métier. C'est pourquoi le moindre changement, la moindre innovation dans les méthodes de production détruisaient par le fait de leur application, les structures établies et signifiaient l'insécurité et la perte de l'emploi dans bien des cas.

Avec l'avènement de la grande industrie et les développements prodigieux de la technologie et des méthodes de production qui pri-

(1) Cigar Makers' Official Journal, octobre 1923, Vol. XLII, p. 4.

rent place au lendemain de la première grande guerre, les structures syndicales changent et deviennent par la force des choses « inclusives » et non plus « exclusives ». En d'autres mots, ce n'est plus un métier bien particularisé qu'on a à défendre, mais bien plutôt les intérêts de tous ceux, qualifiés ou non, qui sont au travail dans une usine ou une industrie. Les techniques peuvent changer, évoluer, les métiers peuvent disparaître, cela ne porte pas à grande conséquence, du moment que l'on contrôle ceux qui, à un moment donné, font partie de la main-d'oeuvre. Pour l'immense majorité des salariés concernés, le métier et ses caractéristiques n'existent plus. L'individu peut être affecté à différents travaux sans préjudice à son statut ou à sa compétence. On souhaite même la bienvenue aux innovations qui accroissent sa productivité et allègent son effort. Le syndicat tendra de plus en plus non pas de négocier ou d'imposer des interdictions vis-à-vis de la technologie nouvelle, mais bien plutôt de reconnaître dans la convention le droit de la direction d'introduire de meilleures méthodes, des machines améliorées ou nouvelles, sauf à pouvoir en même temps en contrôler l'application dans l'usine. Les demandes des travailleurs reflétées par la convention collective s'attacheront donc à « entourer » d'un réseau de clauses protectrices les changements provoqués par l'innovation dans le régime de travail des ouvriers qui en sont touchés. On tentera d'éliminer ou de prévenir la discrimination sous toutes ses formes, de permettre l'expression des griefs et des mécontentements, d'assurer aux travailleurs leur part des gains réalisés par une technologie améliorée, de les protéger contre l'insécurité d'emploi provoquée par les changements rapides dans l'organisation de la production.

Le rythme même du progrès technique, les changements fréquents dans les méthodes, la nature des produits et par conséquent, des occupations, en rendent le contrôle trop difficile pour qu'on s'y attaque de front. Ce n'est donc pas au point de l'initiation des changements qu'on demandera à négocier dans la plupart des cas; ce sera plutôt sur l'opportunité d'un tel changement, sur ses modalités d'application et sur ses résultats humains et économiques pour les travailleurs concernés.

Voilà pourquoi, au fur et à mesure que les conditions industrielles ont évolué et que le syndicalisme tel qu'on le connaît maintenant s'est développé, l'ancien veto pur et simple s'est transformé en une acceptation de principe qui s'est traduite effectivement par la reconnaissance, dans la convention de travail, du droit de la gérance d'effectuer les changements rendus nécessaires par l'innovation. Plus le syndicat a étendu son droit de regard en matière d'ancienneté, de salaire, de conditions de travail, de griefs, etc., moins on a soulevé d'objection à ce que la direction puisse proclamer ses prérogatives quant aux décisions impliquant des changements technologiques. Et je crois, pour un, que l'apparition de plus en plus constante à partir des années précédant immédiatement la deuxième Grande Guerre, des clauses spécifiant les droits de la gérance en matière d'innovation technique, dans les conventions de travail, indique en même temps tout le chemin parcouru par les syndicats dans la voie du contrôle de ces mêmes droits à travers la négociation collective. Solomon Barkin disait déjà, il y a une dizaine d'années: « Les syndicats ont vu leurs droits se limiter à la protection des termes d'emploi, plutôt que de s'étendre à discuter de l'innovation comme telle ». ² Cette assertion résume assez bien la situation actuelle sans préjuger de ce qu'elle sera dans l'avenir.

Ce qui est matière à négociation

A la lumière de ce qui vient d'être dit sur les attitudes respectives de la direction et des syndicats en matière de changements technologiques, voyons maintenant comment et jusqu'à quel point, l'innovation est matière à négociations collectives.

D'abord, il semble acquis, en règle générale et pour le moment du moins, que les syndicats ne contestent plus ou pas, les droits de la gérance industrielle sur les matières suivantes et que l'on retrouve

(2) SOLOMON BARKIN, *Trade-Union Attitudes and their effect upon Productivity*, dans: *Industrial Productivity*, I.R.R.A., December 1951, p. 115.

énumérés à peu près comme suit dans une foule de conventions collectives de travail: « Les produits à être fabriqués, l'emplacement des usines, l'organisation de la production, les méthodes, procédés et moyens de fabrication sont du ressort exclusif de la Compagnie ». On reconnaît aussi à la direction que tout le secteur des changements technologiques effectués par l'implantation de nouvelles usines, machines et procédés lui appartient en propre et dans plusieurs contrats ceci s'exprime comme suit: « L'employeur aura le droit de changer ou d'introduire de nouvelles machines, procédés ou méthodes de fabrication afin d'assurer le bon fonctionnement de l'usine et d'utiliser le temps des employés de la façon la plus productive possible ».

Mais à partir de ces déclarations générales, on a laissé à la négociation le soin d'élaborer et d'établir des règles et procédures entourant l'application des changements afin de protéger d'abord, et d'en faire bénéficier si possible, les travailleurs concernés, tout en assurant leur mise à exécution de la façon la moins brutale possible. C'est ainsi que dans bon nombre de conventions, on aura une clause prévoyant que l'union sera avisée à l'avance d'un changement et que tous les détails concernant son application lui seront communiqués: la date approximative de cette installation, la nature de l'innovation, les tâches qu'elle comportera, les taux probables de rémunération qu'elle commandera et les mesures envisagées en ce qui concerne les travailleurs affectés. D'autres contrats sont moins explicites et prévoient seulement qu'un avis détaillé devra être donné au syndicat dans un laps de temps raisonnable, spécifié ou non.

Non seulement l'avis, mais la consultation à différents niveaux peut aussi être exigée, dans certains contrats, avant que le processus nouveau puisse être mis en vigueur, surtout lorsque son application implique des remaniements dans les standards de production et ne constitue pas seulement un « changement de routine » analysable selon les normes déjà établies. En certains cas, on peut prévoir jusqu'à

l'arbitrage et au droit de grève éventuelle. Encore une fois, cependant, on ne négocie pas sur le droit d'initiative de la direction, sur l'introduction comme telle, mais sur ses conséquences considérées en termes de standards établis et de dégradation possible de ces standards.

Assez souvent, avis, consultation, négociation, n'existent pas, mais le syndicat se réserve simplement le droit de porter à l'arbitrage, selon la procédure établie, chaque cas qui, selon lui, devient matière à arbitrage selon les termes de la convention existante. Enfin, il arrive qu'un changement technologique, une fois introduit, fasse l'objet de discussions entre les deux parties selon une procédure et des stades prévus dans la convention, mais sans toutefois devenir pour autant matière à arbitrage: la direction a le dernier mot, c'est de la pure con-

Je n'ai indiqué là que certains types de clauses ou de formules d'accommodement en matière de changements technologiques que l'on trouve dans la majorité des conventions collectives de travail. La réalité est plus complexe et une infinie variété de formules se retrouvent dans l'ensemble des conventions en vigueur utilisant ces différents types d'accommodement en les combinant ou en y ajoutant, selon les exigences de chaque situation et les positions respectives des parties à la négociation.

J'ai souligné plus haut que le syndicalisme de la grande industrie n'avait en général pas d'objection à concéder à la direction le droit d'initier et d'appliquer les changements technologiques qu'elle considère nécessaires au progrès de l'entreprise. J'ai souligné en même temps que les syndicats s'efforçaient cependant de soumettre à la négociation les conditions selon lesquelles l'innovation prendrait place sur le lieu du travail. Ceci, on l'a déjà dit, tient au fait que le syndicat existe précisément pour assurer à ses membres les termes d'emploi les meilleurs qui soient compatibles avec une entreprise rentable dans un contexte économique donné. C'est ici que se situe essentiellement, à mon avis, l'explication rationnelle de la position syndicale vis-à-vis

le progrès technologique. Les attitudes et les méthodes ont pu changer depuis cinquante ans; les raisons de fond sont restées les mêmes. Les syndicats tiennent à négocier sur tout ce qui touche les conditions d'emploi de leurs membres, sur tout ce qui est susceptible de les faire varier, de les altérer ou de détruire ce qui est déjà acquis du point de vue humain et économique. Si on comprend ceci, on comprend en même temps que les syndicats veuillent faire entrer sous la coupe de la négociation collective certaines matières qui, selon une analyse juridique stricte, sembleraient ne pas devoir y entrer.

Il s'ensuit donc que, pour le syndicat, négocier sur l'innovation technique ne signifie pas seulement discuter sur les modalités de son introduction dans l'usine, mais aussi et surtout voir à ce que l'ensemble des termes de la convention qui conditionnent en quelque sorte cette introduction, soient arrêtés ou révisés en conséquence. La négociation portera donc en même temps sur des sujets tels que l'ancienneté, les indemnités, les procédures de licenciement, la procédure des griefs, les plans de pension, etc. On ne peut pas exclure ces matières lorsqu'on parle de négociation sur les changements technologiques. C'est en fait ce sur quoi on négocie le plus souvent à cette occasion.

On verra, par exemple, à ce que les employés ayant des états de service et dont l'occupation est affectée par le changement, aient un droit d'ancienneté prioritaire sur les occupations qui restent disponibles. On insistera souvent pour que la formation nécessaire leur soit dispensée afin de faciliter leur réadaptation, leur éviter la mise-à-pied et leur conserver un niveau de rémunération pour leur nouvelle occupation qui soit équivalent à ce qu'ils touchaient auparavant.

Il y aura aussi discussion au sujet des taux octroyés aux occupations nouvelles. On tentera de conserver à ces occupations nouvelles ou simplifiées, un taux analogue à celui qui existait lorsque la tâche était accomplie selon l'ancienne méthode ou avec un outillage moins

perfectionné. On le fera, même si d'après le système d'évaluation des tâches alors en vigueur, un taux inférieur apparaît justifié.

En ce qui concerne l'accroissement de productivité résultant d'un changement, on demandera que les employés affectés aux nouvelles tâches reçoivent leur part de cette productivité accrue sous forme d'un taux plus élevé. Ce taux pourra être établi selon une proportion en accord avec l'épargne réalisée sur le coût du travail résultant du changement en question. Ici, les syndicats se méfient des techniques du génie industriel dans l'établissement des conditions de travail. On préfère les utiliser en tant que « guides » à la négociation plutôt que les considérer comme des critères absolus et définitifs au sujet desquels la Compagnie seule a son mot à dire.

On négocie aussi en ce qui concerne les employés mis à pied par l'introduction du progrès technique. Quelquefois, en plus d'assurer aux ouvriers déplacés une priorité d'ancienneté en vue des transferts ainsi que certaines formules de réadaptation, on demande la priorité quant au réembauchage de ces travailleurs selon une base d'ancienneté, non pas calculée sur l'occupation, mais s'étendant à tout l'établissement industriel. Avec l'automation grandissante, il est à prévoir, comme le souligne d'ailleurs Aronson dans « New Dimensions of Collective Bargaining », que: « Les unions demanderont probablement des aires d'ancienneté plus vastes afin d'accroître les possibilités d'emploi pour les travailleurs déplacés. Afin d'assurer le transfert et même les promotions de ces travailleurs, plutôt que leur licenciement, des aires d'ancienneté pourront être négociées comme devant s'étendre au delà de l'établissement individuel ou même de l'ensemble des établissements d'une même compagnie et pouvant aller jusqu'à un ensemble de compagnies utilisant une main-d'oeuvre similaire ou agissant sur un même marché de produits finis ». ³

(3) ROBERT L. ARONSON, *Automation: Challenge to Collective Bargaining?*, dans: « New Dimensions of Collective Bargaining », Industrial Relations Research Association Series, Davey, Kaltenborn and al. Editeurs: Harper Bros. New York, 1959, pp. 47 à 73.

Enfin, des indemnités substantielles de licenciement peuvent être prévues et le seront probablement davantage dans l'avenir pour les travailleurs déplacés, basées sur les états de services et un certain nombre d'autres critères. Les plans de retraite peuvent aussi faire l'objet de négociations en fonction des changements technologiques. On négocie (et cette tendance s'amplifiera probablement dans l'avenir) des systèmes d'assurance-retraite plus généreux quant aux prestations accordées et moins onéreux quant aux exigences d'âge et d'années de services requises de la part des travailleurs déplacés par le progrès technologique et mis ainsi à leur retraite.

La compétence syndicale en matière de changements technologiques

La dernière question qu'il reste à poser pour satisfaire à la tâche qu'on m'a assignée à ce Congrès, et qui servira en même temps de conclusion à mes remarques précédentes, est celle de savoir si les syndicats ont la compétence voulue pour assumer une responsabilité positive et partagée avec la direction en ce qui a trait aux changements technologiques, par le truchement de la négociation collective. Je m'empresse de vous dire ici que je ne prétends en aucune façon apporter à une telle question une réponse satisfaisante. Les représentants syndicaux et patronaux qui sont ici sauront en discuter avec beaucoup plus d'autorité que je ne saurais le faire moi-même devant vous. Je me bornerai donc à certaines propositions suggérées par ce qui vient d'être dit et susceptible d'en compléter l'exposé tout en portant à votre attention certaines implications qui en découlent pour l'avenir de la négociation collective en ce domaine.

Quand nous posons la question de la compétence des syndicats en matière de changements technologiques, je crois qu'il nous faut dis-

tinguer. S'agit-il de la compétence dans le sens juridique du terme et devant s'appliquer à l'organisation des employés comme agent négociateur ou référons-nous à la compétence technique que les représentants syndicaux doivent maîtriser pour mener à bien, de concert avec la direction, l'introduction des progrès technologiques dans l'industrie? Autrement dit, est-il du ressort du syndicat, dans notre contexte de relations industrielles et d'organisation de la production, d'assumer une part des responsabilités patronales en matière d'innovation technique au moyen de la négociation collective? Si oui, a-t-il la compétence technique nécessaire ou peut-il prétendre y parvenir jamais? La première est une question de principe; la seconde est affaire de contingences.

Voyons d'abord la première question. La thèse patronale à ce sujet, comme on l'a vu au début, semble très claire et dépourvue d'ambiguïté sur le principe, bien qu'en pratique les attitudes de la direction varient beaucoup selon les circonstances influant sur les relations industrielles dans un secteur et à un moment donnés. Quant aux syndicats, ils semblent, du moins à l'heure actuelle, aux prises avec un dilemme qui les force, d'une part à reconnaître à la direction son droit exclusif en matière d'innovation, comme faisant partie de ses fonctions essentielles de gérance générale (plusieurs représentants syndicaux autorisés l'ont affirmé et l'affirment encore tout en se défendant de vouloir s'immiscer dans l'exercice de telles fonctions); d'autre part, à insister avec non moins d'énergie pour que le syndicat conserve dans le champ de la négociation où l'y amène la totalité ou presque des problèmes créés par cette même innovation technologique. Je crois, pour ma part, que ce dilemme n'est qu'apparent. Car de deux choses l'une: ou bien le syndicalisme en Amérique du Nord ne prétend pas se substituer à la direction des entreprises ou s'y associer à parts égales dans une forme quelconque de co-gestion organique et alors il ne fait que négocier sur les conditions entourant l'introduction du progrès technique (selon les formules que nous venons de voir); ou bien il envisage, sans peut-être se l'avouer à lui-

même et sans en être pleinement conscient, étant donné la mentalité existante, une certaine évolution irréversible vers une nouvelle société industrielle dans laquelle les structures existantes seraient dépassées et où son rôle, essentiellement, ne serait plus ce qu'il est maintenant.

Plusieurs auteurs en la matière, tels Cole en Angleterre et Chamberlain aux Etats-Unis (pour ne mentionner que ceux-là sur le plan académique) ainsi qu'un certain nombre de leaders syndicaux ici au Québec comme ailleurs, pensent selon cette dernière façon de voir. Chamberlain, pour ne citer que lui, ne disait-il pas, il y a déjà une douzaine d'années, quelque part dans son ouvrage, « *The Union Challenge to Management Control* » : « Le « management » prétend que 'e résultat final de cette autorité accrue du syndicat peut être un système économique différent de celui que nous connaissons présentement. Sa prévision peut être juste, mais un « système » évoluant lentement selon des lignes directrices qui sont propres à notre société peut devenir un instrument efficace pour la réalisation de certaines fins sociales... Il y a toujours eu des changements sociaux et ces changements ne peuvent être condamnés comme tels, simplement parce qu'ils sont des changements ». ⁴

Sans prendre parti dans une telle controverse, on peut se demander si, advenant une responsabilité syndicale accrue en matière de changements technologiques, au moyen de la négociation collective, les organisations de salariés ont la compétence technique voulue pour participer aux décisions majeures en une telle matière. Je crois bien que tout le monde s'accorde, les leaders syndicaux en tête, pour reconnaître que tel n'est pas le cas en règle générale présentement. Les raisons en sont évidentes sans qu'on ait à les rappeler ici. Pour sa part, Cole suggère la nécessité éventuelle pour les trade-unions de s'adjoindre des équipes de spécialistes, qui, tout comme les économistes, sociologues ou autres professionnels à l'emploi des syndicats

(4) NEIL CHAMBERLAIN, *The Union Challenge to Management Control*, Harper Bros., New York, 1948, p. 148.

présentement, pourront assister les représentants d'unions dans leurs négociations avec la direction des entreprises quant aux implications techniques soulevées par l'introduction du progrès technologique.⁵

Une autre solution qui ne fait que compléter la première, et qui est également mentionnée par Cole, c'est l'éducation plus poussée, la formation plus accentuée en ces matières, chez les leaders syndicaux.⁶

Bien qu'évidente en soi, elle acquiert une résonance particulière alors que l'automatisation est aux portes de l'industrie et y a même déjà pénétré assez avant dans certains secteurs.

Mais alors (et je termine par cette question) est-ce que dans une telle hypothèse, la négociation en matière de changements technologiques ne deviendra pas l'affaire d'experts, de technocrates où ce ne sera plus vraiment de la négociation telle que nous la connaissons maintenant mais plutôt la détermination, à l'aide de critères d'allure mathématique et de caractère impératif, de conditions de travail sur lesquelles les parties n'auront à peu près plus rien à débattre?

Que nous allions vers une co-gestion de fait ou que le caractère actuel du rôle syndical soit sauvegardé (et surtout dans ce dernier cas) il est à prévoir que la sphère de la négociation directe entre les parties tendra à s'accroître constamment. Car, au delà des techniques, un élément de marchandage subsistera toujours tant que des groupes organisés se feront face dans l'industrie. La dimension politique des problèmes en relations industrielles les conditionnera toujours à la marge et ménagera une certaine zone ouverte à la négociation au-dessus et quelquefois même à l'encontre des impératifs purement techniques ou économiques. C'est qu'ici, nous avons affaire à l'humain et à ses exigences.

(5) G.D.H. COLE, *An Introduction to Trade-Unionism*, Allan & Unwin, Londres, 1953, p. 282.

(6) *Ibid*, p. 282.

Si paradoxal que cela puisse sembler, je crois que dans l'hypothèse d'un développement et d'une application accrus des techniques du génie industriel et de l'usage plus considérable et mieux compris de ces techniques par le mouvement ouvrier dans l'avenir, elles ne seront qu'un moyen pour ce dernier d'étendre davantage et de justifier ses prétentions à une négociation plus large et plus acceptée par la direction en matière d'innovation technologique. La méfiance traditionnelle des syndicats envers une science qu'ils considèrent utile mais dont on reconnaît le caractère à la fois approximatif et limité, ne semble pas laisser de doute à ce sujet. L'automation, en réduisant, dans beaucoup de cas, la relation directe qui pouvait être faite jusqu'ici entre l'effort du travail et l'unité de production réalisée, ne fera probablement que favoriser une telle attitude.

6

Arbitrabilité des griefs et changements technologiques

Jean-Jacques Gagnon

POUR les fins de cette discussion, je ne ferai aucune distinction entre changements techniques et changements technologiques. Dans le contexte des relations patronales-ouvrières, je ne crois pas que la distinction doive être posée. Les deux types de changements créent des conflits qu'il faut résoudre en tenant compte des trois principaux groupes qui harcèlent continuellement l'entreprise, à savoir, les actionnaires, les employés et les clients. Placée au milieu de ce groupe, la direction essaie de donner à chacun ce qui lui revient: aux employés, des salaires justes et des conditions humanisées de travail; aux clients, un produit de qualité à un prix qui soutient la concurrence; aux actionnaires, un revenu équitable et satisfaisant.

Rôle difficile que celui de la direction, surtout si l'on considère qu'elle a deux fonctions principales à remplir. D'une part, elle doit assurer la continuité, la survie et la rentabilité de l'entreprise pour le bénéfice des actionnaires, des clients et des employés, sans oublier la communauté qui tient à ce que l'entreprise soit un bon voisin stable, prospère, dont l'existence n'est pas troublée par des difficultés de toutes sortes. D'autre part, elle doit améliorer l'efficacité afin que l'entreprise puisse en tout temps donner son rendement optimum. Dans ce contexte, le problème de la direction est donc de tenter de faire un tout homogène d'éléments différents pour que chacun à sa façon donne son plein rendement et qu'il trouve dans son travail des satisfactions qui le motivent et qui l'encouragent à demeurer au service de l'entreprise.

La fonction primaire de la direction découle de son nom même: sa fonction primaire est donc de diriger l'entreprise. La direction se compose des personnes dont on a retenu les services pour planifier le travail et diriger la main-d'oeuvre. Puisqu'elle a été retenue pour cette fonction, c'est donc le devoir de la direction d'accomplir sa tâche consciencieusement et correctement. Si la direction a des devoirs, elle doit posséder des moyens qui lui permettent de poser certains gestes pour accomplir sa fonction. Si la direction accomplit bien son travail et si l'entreprise fonctionne avec efficacité, ce qui en résulte n'est pas seulement une fin louable du point de vue de l'actionnaire, mais aussi du point de vue social.

La population comme telle exige que l'industrie maintienne de hauts standards d'efficacité parce que le niveau de vie, dont bénéficie tout le monde, est lui-même le résultat direct de cette efficacité. Par conséquent, la direction doit conserver tous les droits qui l'aident à poursuivre une efficacité de plus en plus concrète afin d'augmenter la productivité de l'entreprise. Dans l'intérêt du grand public, je crois que ce concept de la direction est acceptable. Cette base fonctionnelle des droits de la direction est à mon point de vue tellement exclu-

sive qu'elle ne laisse aucun jeu au syndicalisme qui voudrait acquérir certains droits de direction et aussi s'associer à la direction en qualité de directeur conjoint, parce que la base fonctionnelle du syndicalisme n'est pas de diriger ou de gérer. Le syndicalisme trouve sa voie bien plus dans le rôle de représentant des employés que dans celui de co-directeur de la main-d'oeuvre et de la production.

Là où toute la question des salaires, des heures de travail et des conditions de travail est en jeu, le droit de diriger est un droit administratif. Cela ne veut pas nécessairement dire un droit supérieur à celui du travail. Cela veut dire que quelqu'un doit être le chef dont c'est la fonction de faire marcher l'entreprise. Tous les éléments de l'entreprise ne peuvent se comporter comme s'ils avaient tous les droits, chacun y allant de sa propre décision. C'est donc à la direction de décider ce que les employés vont faire ou ne pas faire. Ce droit d'initier et de diriger ne veut pas dire que le syndicalisme doit nécessairement jouer un rôle de second plan. Le syndicat a le droit d'agir comme représentant des employés, avec un prestige comparable à celui de la direction. Afin d'assurer l'ordre, on doit tirer une ligne de procédure très précise: c'est la direction qui gère et que c'est le syndicat qui conteste.

En plus des droits exclusifs d'agir indépendamment du syndicat, le droit exclusif de diriger et de gérer devrait être pleinement compris par tous. Ce n'est pas au syndicat d'ordonner les employés au travail ou de leur assigner du travail. Ce n'est pas non plus le rôle du syndicat de congédier les employés parce qu'il n'y a pas de travail. Ce n'est pas non plus au syndicat qu'appartient le rôle de suspendre, de changer ou de modifier les opérations ou d'apporter des changements techniques qui modifient la procédure des opérations, l'équipement ou les matériaux. Plusieurs d'entre vous s'objecteront peut-être à cette façon de voir et trouveront matière à redire sur ma conception du rôle de la direction. Je n'en demeure pas moins convaincu que même si la direc-

tion prend des décisions qui sont fausses, injustes ou erronées ou qui révèlent l'absence de bon jugement, elle n'en garde pas moins pour cela le droit de décider en matière de gestion.

Écoutons à ce sujet ce que M. Arthur J. Goldberg, avocat-conseil des Steelworkers disait récemment sur cette question: « Le rôle de la direction est de choisir son produit, la machinerie qu'elle utilisera, les méthodes de production; de fixer le prix, la dimension de l'usine, et de voir à l'organisation de l'usine et à d'innombrables autres fonctions. Ce sont là des droits qui lui sont réservés et qui ne sont ni diminués ni changés par le processus de la convention collective tel qu'il existe dans l'industrie. Une entreprise a le droit de savoir qu'elle peut procéder au développement d'un produit nouveau et le manufacturer, au développement d'une machine et à la faire fonctionner avec le personnel que la machine requiert, le droit de trouver une façon d'améliorer un produit et de mettre cette amélioration en vigueur, le droit de fixer les prix, de construire des usines, de choisir et de nommer son personnel de surveillance et ce faisant de ne pas se trouver au centre d'un conflit ouvrier ».

Le même M. Goldberg ajoute ceci qui est significatif quant au droit du syndicat de protester contre les conséquences d'un changement et d'en appeler: « Nos chances de faire accepter ce concept sans trop de difficulté dépendent de l'acceptation nette et précise par la direction du point de vue que l'exercice de ses droits ne peut pas affaiblir les droits du travailleur et du syndicat. Par exemple, un nouveau système de production peut susciter plusieurs problèmes quant à l'organisation du travail, la composition des équipes, les périodes de repos, les horaires de travail, les taux de salaires, etc. Ces questions sont habituellement susceptibles de détermination conformément aux dispositions de la convention, aux pratiques et coutumes, aux précédents, etc. Toute prétention que les droits exclusifs de la direction de mettre en vigueur une nouvelle méthode d'opération empêchent les travailleurs

de contester effectivement les nouvelles conditions de travail qui résultent de cette nouvelle méthode, non seulement rend confuses les relations patronales-syndicales, mais aussi empêche justement l'acceptation non équivoque des droits de la direction. Nous sommes parfaitement d'accord sur le fait que l'entreprise peut mettre en vigueur de nouvelles méthodes d'opération, mais si la direction essaie de se servir de son droit pour déduire les droits du travail, il ne peut que s'en suivre inévitablement de l'hostilité envers tout le concept des droits exclusifs de la direction ».

Ceci revient à dire que, d'une part, la direction retient son droit de changer les moyens, les méthodes et les procédés de production en tout temps, tout en gardant son droit d'administrateur de l'entreprise, et que, d'autre part, le syndicat garde son droit de représentation et de défenseur, ce qui lui permet de contester les décisions de la direction et de les porter en appel.

A la lumière de ce qui précède, de quelle façon doit-on envisager toute la question des changements techniques ou technologiques par rapport à l'arbitrage et cela à l'occasion de la négociation de la convention collective ou pendant l'exercice de la convention collective?

Lors du renouvellement je crois que les changements techniques ou technologiques peuvent faire l'objet de la négociation, mais puisque cela peut se faire, il n'en découle pas que la question des changements technologiques doive devenir pour cela une question de détermination conjointe. Toute direction qui se respecte se doit de retenir et d'exercer le droit de changer les moyens, les méthodes, les procédés, les matériaux et les normes de production pendant la durée de la convention.

Les changements de machinerie ou de matériaux durant la convention peuvent justifier que les standards de travail qui existaient, la composition des équipes et les taux de salaires soient changés ou réévalués. A moins que la direction n'ait retenu le droit d'initier le chan-

gement, de faire des modifications de son propre chef durant la convention — laissant au syndicat le droit de protester et de contester la justesse du changement, conformément aux dispositions de la convention — la direction aura perdu son droit de gérer en matière de salaires, d'heures de travail et de conditions de travail.

La direction qui aura restreint l'exercice de son droit d'introduire l'automation dans son organisation de production, d'éliminer les pratiques inefficaces ou de faire les changements technologiques qui s'imposent, se sera déparée de son droit de diriger.

Les changements technologiques et leurs conséquences sur l'unité de négociation ont sans aucun doute placé les syndicats dans une position peu confortable. D'autre part, les syndicats reconnaissent que ces changements bénéficient non seulement aux actionnaires mais aussi aux employés. Les changements, que ce soit dans la machinerie, les matériaux ou les procédés, accroissent la productivité. Non seulement la hausse de productivité apportera plus de bénéfices aux actionnaires, mais des salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail pour tous ceux qui n'auront pas été affectés par les changements.

Le contrat de travail qui empêche la direction d'une entreprise de mettre des changements technologiques en vigueur met en danger non seulement les investissements et la position concurrentielle de l'entreprise, mais aussi la sécurité d'emploi, les chances d'avancement et les bénéfices qui en résultent, de tous ceux qui restent à l'emploi de la compagnie. Conséquemment, à partir de ce point de vue, il est impérieux que la direction retienne et exerce son droit de gérer.

La question des changements technologiques peut faire le sujet de discussions à l'occasion des négociations, et celles-ci peuvent aboutir à des textes de convention prévoyant de quelle façon la direction pourra mettre des changements technologiques en vigueur, de quelle façon aussi le syndicat pourra contester les effets de ces changements et

quelle sera la méthode suivie pour la détermination des taux de salaires, des standards de travail, des primes au rendement, mais, strictement parlant, tout cela n'est pas arbitrable, en ce sens qu'une tierce partie ne devrait pas avoir le droit de statuer sur le bien-fondé des exigences patronales ou des demandes syndicales. Si le contraire arrivait, cela voudrait dire que le syndicalisme et la direction ne peuvent pas trouver un terrain d'entente, ne sont pas en mesure de régler leurs conflits ou encore ne devraient pas avoir droit aux recours dont ils peuvent se servir, à savoir la grève ou la contre-grève. Tout autre système porterait atteinte à la liberté des parties et aurait pour conséquence la création d'un poste de super-gérant dont la seule responsabilité serait de trancher le litige, sans être responsable envers la compagnie ou le syndicat.

Je crois que c'est au syndicat et à la direction de se discipliner et de trouver les moyens de régler leurs différends, tout en ayant à cœur les intérêts des employés, des actionnaires, des clients et de la communauté. Puisqu'il s'agit ici d'une épreuve de force économique, je crois qu'il est préférable, dans notre contexte de relations patronales-ouvrières, que la situation demeure inchangée. Je n'ai aucune objection à la conciliation ou à la médiation comme telles, mais je ne crois pas que l'arbitrage de purs conflits d'intérêts, que ce soit sur les changements technologiques ou sur toutes les dispositions de la convention, soit la panacée que l'on doive rechercher.

Il n'existe pas à mon point de vue d'organisme assez qualifié et suffisamment au courant des besoins de l'entreprise qui pourrait agir avec toute la sagesse et la justice requises et rendre un jugement qui tiendrait compte réellement de tous les éléments de la mosaïque sociale de l'entreprise et des groupes qui s'y rattachent.

En d'autres mots, de tels arbitrages comportent des dangers parce que les conseils d'arbitrage pourraient décider d'une façon inappropriée en prenant comme base des concepts et des valeurs souvent sans rela-

tions aucunes avec les circonstances et les conditions de l'entreprise, dont les arbitres ne sont pas toujours au courant. Le vrai test d'une conciliation réussie n'est pas tant ce qu'il y a dans l'entente que le fait qu'il y a entente entre les parties. Ce qui revient à dire qu'à l'occasion du renouvellement de la convention, il est de beaucoup préférable pour les parties de trouver leur terrain d'entente au lieu de demander une solution à une tierce personne.

Une fois la convention signée, que va-t-il se passer lorsqu'il y aura des changements technologiques? L'arbitrage prévu à la convention va-t-il empêcher la direction de gérer l'entreprise? A mon point de vue, l'arbitrage n'empêche pas la direction de remplir son rôle. En définissant les conditions de travail, la négociation a peut-être restreint le cadre à l'intérieur duquel la direction va fonctionner. Mais l'arbitrage comme tel fortifie le droit de la direction à gérer. Je crois que c'est précisément parce que les parties se sont entendues sur le principe de l'arbitrage que le syndicat reconnaît en fait à la direction le droit de gérer et d'exercer sa fonction d'initiateur conformément aux dispositions de la convention.

Le droit d'interpréter et de mettre à exécution les dispositions de la convention, sans conciliation préalable, sans négociation ou sans l'approbation du syndicat est tout simplement une question de négociation. Si les syndicats veulent en faire un sujet de négociation, rien ne les empêche d'essayer de restreindre davantage les prérogatives de la direction, mais quelle que soit cette restriction, il n'en demeure pas moins que l'arbitrage des griefs durant la convention ne fait que reviser les gestes posés par la direction, et non pas le droit d'agir de celle-ci. D'autre part l'arbitrage signifie que, si le syndicat proteste contre les effets des décisions de la direction, la contestation du syndicat sera soutenue si ce dernier a raison.

En conséquence, je crois que la direction, conformément aux dispositions de la convention, a toute latitude dans l'exercice de ses

droits et qu'un arbitre, que ce soit pour des conflits d'ordre technologique ou d'autres, ne peut substituer son jugement à celui de la direction quant au droit de cette dernière à poser tel ou tel geste.

De plus, puisque les parties conviennent de négocier une convention qui prévoit qu'il n'y aura ni grève ni contre-grève et que les conflits seront réglés par arbitrage selon les termes de la convention, la décision arbitrale devrait être exécutoire. Il y a évidemment certains contrats qui prévoient que les questions d'intérêt soulevées pendant la durée de la convention ne sont pas arbitrables et que dans ces cas, si les parties ne réussissent pas à s'entendre, il peut y avoir grève ou contre-grève. Mais ces cas ne sont pas nombreux.

Dans les cas de changements techniques, le contrat devrait spécifier que de tels griefs devraient être soumis à un arbitre spécialement qualifié pour cette tâche. De plus, le contrat devrait indiquer que dans chaque cas de grief, la décision de l'arbitre devrait être limitée au changement technique en question et qu'une fois la question décidée, elle devrait l'être pour une certaine durée, à moins qu'il n'y ait subséquemment changement dans l'équipement, la machinerie ou le matériel.

Ceci est très important parce que certains arbitres ont souvent tendance à vouloir interpréter toute la convention ou à fixer un dénominateur commun pour toutes les conditions de travail. Dans les cas de standards de travail ou de production, il est impérieux que la décision de l'arbitre se limite au standard qui fait le sujet du grief. Sinon, l'on peut facilement imaginer la confusion qui peut s'ensuivre, si l'arbitre rend une décision à l'effet que le standard qui fait le sujet du grief est non seulement inadéquat mais que toute la conception de base qui a servi à l'établissement du standard en question est fausse parce qu'elle n'est pas conforme à sa propre conception en matière de génie industriel.

Je crois que l'arbitre doit s'en tenir aux normes et pratiques acceptées et suivies par les parties au cours des années. Si ces pratiques ont donné satisfaction, l'arbitre n'a pas le droit de substituer ses propres théories. L'établissement des standards de travail est une responsabilité de la direction et c'est au syndicat de les contester si ce dernier estime que par suite de l'application de ces standards, l'entreprise exige plus qu'une journée raisonnable de travail, que la rémunération est inadéquate ou encore que les conditions de travail sont mauvaises.

A moins que la convention prévoit des normes spécifiques relativement au système qui sera employé pour l'établissement de standards nouveaux à l'occasion de changements techniques ou autres, et là où l'entreprise a une longue expérience dans l'application des standards, l'on doit présumer que les méthodes employées par la direction sont satisfaisantes et que cette dernière a le droit de continuer à s'en servir, surtout si ses méthodes ont subi le test du temps, si elles reflètent bien les conditions de travail particulières de l'industrie et si elles sont basées sur des systèmes généralement connus et acceptés dans l'industrie. A ce sujet, je me permets de citer une déclaration faite par M. Arthur Goldberg, aviseur légal des United Steelworkers of America, lors d'une conférence qu'il prononçait en janvier 1956 à la neuvième conférence de la National Academy of Arbitrators et je cite:

« La loi prévoit que le syndicat a le droit de négocier collectivement sur les questions d'heures de travail, de salaires et de conditions de travail. La négociation collective implique que chaque partie peut tomber d'accord ou ne pas tomber d'accord et qu'une entente est nécessaire pour que les activités se continuent. La direction contrôle l'entreprise et les moyens de production. Si l'entreprise et les moyens de production n'existent pas, la main-d'oeuvre ne peut pas produire. Si la main-d'oeuvre n'est pas disponible, l'entreprise et les moyens de production ne peuvent être utilisés en vue de la production. Parce que la direction et la main-d'oeuvre sont requises, une entente (bargain) doit être effectuée. »

« Habituellement, l'entente est un document écrit. Ce document écrit ne représente pas la main-mise du travail sur les droits qui appartiennent à la direction; au contraire ce document sert d'appui aux parties pour la réglementation de leurs relations futures. Lorsqu'on étudie le sens d'une convention, il est juste de s'enquérir des conditions sous lesquelles l'entente est intervenue, en ayant la présomption que les pratiques normales qui existaient vont se continuer à moins que la convention exige ou justifie un changement et à moins que les conditions courantes empêchent ou rendent inappropriée la continuation des circonstances du passé. En somme, les deux parties ont des droits à la stabilité et à être protégées contre des changements en matière de salaires, heures de travail et conditions de travail qui n'ont pas fait le sujet de la négociation. »

Ce texte est peut-être sujet à controverse, mais il implique sûrement que les pratiques, coutumes et autres circonstances de l'industrie vont se continuer. Si en matière de changements techniques, la direction a toujours pu exercer l'initiative dans le passé et qu'il n'y a rien dans la convention qui restreigne la direction quant à ce droit, il en découle que le patron peut continuer à agir comme dans le passé avec toute la protection et la stabilité dont il jouissait auparavant.

Si le système d'entreprise qui s'est développé dans notre pays au cours des années a sa raison d'être, nous devons reconnaître à juste titre le rôle joué par la direction et aussi l'importance de l'initiative dans ce contexte. Si, comme citoyens, on s'attend de nous tous que nous fassions preuve d'initiative personnelle, on doit s'attendre à juste titre à cette même qualité de la part de la direction dans son rôle d'administrateur. Généralement, dans notre société, nous estimons qu'il est normal que l'individu — et le gérant — fasse preuve d'initiative et qu'il ait une certaine discrétion d'action. Aussi longtemps que la direction rencontre ses obligations, elle conserve le droit d'initiative et on ne peut la forcer à demeurer statique. Je ne puis concevoir que l'exercice par la direction de son initiative crée en quelque sorte des

restrictions sur ses activités futures et établit des pratiques qui ne peuvent être changées qu'avec le consentement du syndicat.

Que nous réserve l'avenir au sujet de la négociation de la convention de travail? L'ampleur et la substance du contrat de travail ne seront pas tellement différentes de ce qui fait le sujet de la négociation en ce moment. La plupart des questions soulevées par les changements technologiques nous sont déjà connues. Les conventions collectives de travail actuelles touchent directement ou indirectement à toutes ces questions, et dans la plupart d'entre elles, on trouve des dispositions pour régler ou faire régler les conflits qui peuvent survenir.

Du point de vue syndical, le problème va être de faire entrer dans le domaine de la négociation les problèmes qui vont surgir avec le progrès de l'automation. Du côté patronal, le problème va être de trouver des chefs et des dirigeants qui, en plus de connaître à fond les méthodes de rationalisation du travail et de la production, posséderont suffisamment de connaissances et d'imagination en matière de relations humaines pour saisir la portée économique, sociale et humaine des changements technologiques. Si la direction est inapte à saisir toutes les conséquences de l'automation sur l'élément humain, l'on doit s'attendre à ce que les syndicats insistent plus fermement que dans le passé pour obtenir un droit de regard sur les fonctions de la direction, soit afin d'examiner d'avance les programmes de changements technologiques, soit afin de participer d'une façon directe à la planification, à la programmation et à la mise en vigueur des changements.

Pour conclure je résume brièvement. Lors de la négociation d'une convention collective ou de son renouvellement, le rôle de l'arbitre, disons plutôt du conciliateur, est de chercher à faire trouver aux parties un terrain d'entente et non pas de se prononcer sur le bien-fondé d'un changement ou sur les modalités d'exécution de ces changements.

Durant l'exercice de la convention, c'est à la direction de prendre l'initiative mais le syndicat peut contester les effets des décisions de la direction. Dans ce cas l'arbitre n'a pas à se prononcer sur le bien-fondé du changement, mais à décider, en tenant compte des normes qui sont acceptées par les parties, et non pas des siennes, si le geste posé par la direction est compatible avec ces normes, standards ou coutumes. Dans ce cas la décision arbitrale devrait être exécutoire.

7

Négociabilité et arbitrabilité des changements technologiques

Marius Bergeron

LA négociation collective offre au salarié l'opportunité d'améliorer ses conditions de travail, en convenant avec son employeur de nouvelles conditions de travail ou en modifiant les conditions de travail en vigueur. Cette amélioration sera véritable, pour la durée de la convention collective, lorsque cette dernière assure la protection et le maintien des conditions de travail convenues lors des négociations.

Cette protection des conditions de travail est difficile à réaliser puisque les conditions de travail comprennent à la fois les conditions de rémunération du travail et les conditions d'exécution du travail. Alors que la convention collective incorpore bien les conditions de rémunération du travail, généralement elle ne régit pas explicitement les conditions d'exécution du travail. Ainsi, par exemple, la convention

collective donne bien le taux de rémunération de telle occupation, mais ne détermine pas le rythme ou la charge de travail, le nombre des employés préposés à tel genre de travail.

Est-ce à dire que l'employeur demeure libre de modifier à sa discrétion les conditions de travail non régies par la convention collective? Je ne le crois pas. En effet, lors de la conclusion d'une convention collective, les parties acceptent explicitement les conditions de travail régies par la convention et implicitement ou tacitement les conditions de travail qu'elle ne régit pas. En conséquence, la convention collective détermine, arrête, bloque, pour sa durée, non seulement les conditions de rémunération du travail, mais aussi les conditions d'exécution du travail, telles qu'elles existent lors de l'entrée en vigueur de la convention collective.

Il faut, cependant, préciser que cette acceptation explicite ou implicite des parties n'entraîne pas l'acceptation des techniques qui ont pu être utilisées pour déterminer les conditions de travail, ni l'acceptation des nouvelles conditions de travail mises en vigueur pendant la durée de la convention collective: que ces nouvelles conditions de travail soient celles de nouvelles occupations ou celles d'occupations existant lors de la conclusion de la convention collective. Ainsi, par exemple, l'acceptation explicite de tel taux de rémunération pour telle occupation, l'acceptation implicite de telle charge de travail, n'implique pas l'acceptation du plan d'évaluation ou du plan de chronométrage utilisé par l'employeur pour déterminer le taux ou la charge de travail.

Si comme propriétaire de biens de production, si au nom du bien commun de l'entreprise, si au nom de l'efficacité, l'employeur désire généralement se réserver le droit d'introduire de nouvelles conditions de travail pendant la durée de la convention en procédant à des changements technologiques, il reste que souvent ses décisions, sans introduire de nouvelles conditions de travail, modifient les conditions d'exé-

cution du travail, telles qu'elles existaient lors de la conclusion de la convention.

Il importe donc de classer ensemble les changements qui entraînent la mise en vigueur de nouvelles conditions de travail et les changements qui ne font que modifier les conditions d'exécution du travail.

La première classification comprend les changements technologiques réalisés par l'installation de nouvelle machinerie ou équipement ou par des améliorations apportées à de la machinerie ou à de l'équipement déjà utilisé. Dans le cas d'installation de nouvelle machinerie, les nouvelles conditions du travail seront celles d'une nouvelle occupation; par contre, dans le cas d'amélioration à de la machinerie déjà utilisée, les nouvelles conditions de travail ont pour effet de modifier en partie la nature du travail de l'occupation.

La seconde classification comprend les changements qui ont pour effet de changer les conditions d'exécution du travail, sans changer la nature du travail de l'occupation. Ces changements s'opèrent en faisant varier la fréquence d'exécution de l'occupation ou de certains éléments de travail de l'occupation ou encore, en substituant des éléments connus de travail. Ainsi, par exemple, l'employeur décide que tel travail s'exécutera non plus aux heures mais à toutes les deux heures; l'employeur élimine un travail d'inspection pour le remplacer par un travail de nettoyage.

Arbitrabilité

Même si le thème du congrès porte sur « les droits de la gérance en regard des changements technologiques », personne n'a pensé, du moins je l'espère, que ce thème écartait tout droit des salariés dans ce domaine. En effet, comme propriétaire de son travail, le salarié a le droit de négocier ses conditions de travail. Sa qualité de membre d'un syndicat signataire d'une convention collective lui donne le droit d'exi-

ger de l'employeur, qu'il respecte les conditions de travail acceptées explicitement ou implicitement, et celui de s'opposer à ce que l'employeur puisse modifier la convention collective en introduisant de nouvelles conditions de travail, sauf si ce dernier est prêt à entamer des négociations et non à lui reconnaître seulement le droit de soumettre un grief.

La situation du salarié est bien différente selon qu'il doit se limiter à débattre un grief ou selon qu'il a l'opportunité de négocier de nouvelles conditions de travail. L'expérience nous apprend que, souvent, seule la pression exercée par la négociation amène l'employeur à convenir de conditions de travail raisonnables.

Si d'une part l'employeur a le droit de faire des changements, si d'autre part le salarié a le droit d'exiger le respect des conditions de travail convenues ou de s'opposer à ce que la convention collective soit modifiée sans qu'une nouvelle négociation se fasse, l'exercice de ces droits réciproques est susceptible de provoquer des désaccords que seul l'arbitrage règlera de manière définitive ou non.

Le législateur a posé le principe de l'arbitrabilité des griefs et des différends. Plusieurs employeurs acceptent l'arbitrabilité des désaccords découlant de la mise en vigueur des nouvelles conditions de travail ou de la modification des conditions d'exécution du travail.

Aussi, pour plusieurs industries, la question importante à résoudre n'est pas de contester le droit de l'employeur de mettre en vigueur des changements technologiques, ni de débattre de l'arbitrabilité des désaccords que la mise en vigueur de ces changements peut provoquer, mais de se demander si l'arbitre rendra une décision liant les parties ou soumettra une recommandation ne liant pas les parties et si la clause de non-grève, que l'on rencontre généralement dans la convention collective, doit être maintenue ou suspendue dans ses effets, après la communication de la recommandation de l'arbitre.

Modification des conditions d'exécution du travail

Lorsque l'employeur modifie les conditions d'exécution du travail, telles qu'elles existaient lors de la conclusion de la convention collective, sans introduire de nouvelles conditions de travail, et que ce changement cause un désaccord, il s'agit bien d'un grief qui relève des conditions de travail convenues explicitement ou tacitement. Ce grief relève de la loi des parties.

La convention collective doit permettre l'arbitrabilité de ce grief; la juridiction de l'arbitre comporte le droit de se prononcer sur le bien-fondé de la mise en vigueur de ce changement. Si la convention permet ce changement, il aura à décider si le changement fait, si l'assignation de travail, donnée après avoir fait varier la fréquence de l'exécution du travail ou après avoir substitué des éléments de travail, maintient ou brise le rythme ou la charge de travail telle qu'elle existait lors de la conclusion de la convention.

Son critère est le rythme ou la charge de travail existant lors de l'entrée en vigueur de la convention collective. Sa décision devrait lier les parties car, dans ce cas, l'arbitre applique et interprète la loi des parties. La clause de non-grève s'applique.

Introduction de nouvelles conditions de travail

Lorsque l'employeur introduit de nouvelles conditions de travail, (le changement technologique entraîne toujours la mise en vigueur de nouvelles conditions de travail) et qu'il en résulte un désaccord, il ne s'agit plus d'un grief qui relève de la loi des parties, des conditions de travail convenues explicitement ou tacitement, mais il s'agit bien d'un litige relié à la détermination de nouvelles conditions de travail, d'un litige dont la conséquence est de modifier la convention collective, la loi des parties. La convention collective devrait permettre l'arbitrabilité de ce litige, l'arbitre ne soumettant qu'une recommandation,

l'effet de la clause de non-grève devant être suspendu après la communication de la recommandation.

Cette position peut paraître surprenante, cependant elle se justifie non pas en invoquant de nouveaux principes, mais en appliquant à ce cas, c'est-à-dire à la mise en vigueur de nouvelles conditions de travail pendant la durée de la convention collective, certains principes déjà reconnus par des textes de conventions collectives:

1.—Plusieurs conventions reconnaissent formellement que l'exercice du droit de l'employeur, d'introduire de la nouvelle machinerie, d'améliorer la machinerie déjà utilisée ou de changer le processus de fabrication, ne peut préjudicier au droit de négociation du salarié. L'on accepte donc que les nouvelles conditions de travail soient sujettes au processus normal de négociation, processus qui aboutit à une recommandation de l'arbitre, qui ne lie pas les parties.

De plus, en vertu du principe du respect des contrats, l'employeur n'est pas prêt à accepter que le salarié soumette de nouvelles conditions de travail pendant la durée de la convention. Comme il répugne au bon sens que deux parties ne soient pas liées à une même convention collective de la même manière, l'employeur devrait convenir de ne pas introduire pendant la durée de la convention collective de nouvelles conditions de travail, tout comme le salarié convient de ne pas demander de nouvelles conditions pendant la durée de la convention. Dans le cas contraire, l'employeur doit reconnaître au salarié le droit de recourir au processus normal de négociation pour la détermination des nouvelles conditions de travail, et la convention devrait prévoir la suspension de la clause de non-grève afin de ne pas préjudicier au droit de négociation du salarié.

2.—Le rôle propre de l'arbitre est d'appliquer, d'interpréter les conditions de travail acceptées, et non d'établir la loi des parties. Ce principe est reconnu par plusieurs conventions qui énoncent claire-

ment que l'arbitre n'a pas le pouvoir d'amender, d'altérer ou de modifier la convention mais seulement celui de l'interpréter, de l'appliquer. Or un arbitre, en rendant une décision qui lie les parties au sujet de l'établissement de nouvelles conditions de travail mises en vigueur pendant la durée de la convention, modifie en fait la convention en vigueur, fait la loi des parties, au lieu d'appliquer la convention collective.

De plus, le rôle de l'arbitre n'est pas celui d'un simple vérificateur ou contrôleur. Il ne doit pas se contenter de décider si l'employeur a erré dans l'application de la technique qu'il a élaborée et appliquée unilatéralement, son rôle est d'apprécier à son mérite la technique utilisée par l'employeur et, au besoin, de la corriger, de la compléter. En agissant ainsi, l'arbitre peut substituer son jugement à celui de l'employeur, car son rôle est de juger, non de vérifier.

D'ailleurs, s'opposer à ce que l'arbitre puisse substituer son jugement à celui de l'employeur rappelle l'argument invoqué par les employeurs qui s'objectaient à l'arbitrabilité des griefs reliés à l'ancienneté parce que, disaient-ils, « il n'appartient pas à un tiers, en l'occurrence l'arbitre, de substituer son jugement à celui de l'employeur qui a la responsabilité de gérer les usines ». Cette position est désuète et ne tiendrait pas devant un arbitre expérimenté.

3.—Disons enfin que les techniques généralement utilisées pour établir les nouvelles conditions de travail sont élaborées par l'employeur, sans la participation du salarié, sont appliquées unilatéralement et sont loin d'être, comme on le prétend, scientifiques. Dans ces circonstances, elles ne sont pas suffisamment sûres pour servir de substituts à la technique de la négociation collective.

En effet, plusieurs membres du patronat admettent facilement que les techniques d'évaluation des tâches, de chronométrage, d'évaluation de la fatigue industrielle ne sont pas scientifiques. Bien au contraire, elles comportent toutes un cumul d'appréciations ou de

jugements arbitraires, à un point tel que la même technique, appliquée par plusieurs personnes représentant soit les employeurs, soit les salariés, agissant indépendamment les uns des autres, donne des résultats bien différents.

Ainsi, par exemple, si un employeur utilise comme pondération des facteurs, celle qui prévaut dans son industrie, est-il possible que la moyenne des résultats obtenus par différents jugements arbitraires puisse offrir une juste pondération? La détermination d'un temps de travail, implique un jugement d'allure de l'employé chronométré et comporte une allocation précise de fatigue. Pourtant, on recherche encore les causes de la fatigue industrielle.

Procédure actuelle

La pratique actuelle utilisée, lors de la mise en vigueur de nouvelles conditions de travail, peut se résumer ainsi. Parfois, on a la délicatesse de tenter de convaincre le salarié de la nécessité de la mise en vigueur de ces nouvelles conditions de travail et on l'assure que les barèmes seront, s'il y a lieu, rajustés au cours ou après une certaine période d'essai. Les désaccords sont référés pour décision finale à un arbitre qui, en définitive, aura uniquement à décider si l'employeur a erré dans l'application de sa technique.

La garantie des gains antérieurs n'est pas trop sévère pour l'employeur, si l'on tient compte que, généralement, le salarié, travaillant selon les nouvelles conditions de travail, sera souvent responsable d'une plus grande production: on s'engage en fait à maintenir la même paye pour une plus grande production. La revision des barèmes est faite selon la technique élaborée par l'employeur, technique au sujet de laquelle le salarié n'a rien eu à dire quant à son mérite. A défaut de préciser la juridiction de l'arbitre, celui-ci jugera souvent qu'il ne peut faire mieux que de décider si, oui ou non, le patron a erré dans l'application de sa technique. Par un mécanisme technique compli-

qué, par une procédure arbitrale qui ne respecte pas le rôle de l'arbitre, l'employeur obtient une décision arbitrale qui lie les parties, qui équivaut au consentement nécessaire du salarié pour modifier la convention. Cette pratique n'est pas satisfaisante.

Déficiences des conventions collectives

La majorité des conventions collectives actuelles sont susceptibles de causer des litiges entre les parties parce qu'elles ne traitent pas ou traitent mal des problèmes soulevés par l'introduction de nouvelles conditions de travail.

1.—Ainsi, la clause de non-grève est générale au lieu d'être limitée aux conditions de travail convenues explicitement ou tacitement et s'applique aux différends découlant de l'introduction de nouvelles conditions.

2.—D'une part, la convention collective interdit à l'arbitre de modifier la convention et, d'autre part, elle permet à l'employeur d'introduire de nouvelles conditions. Si l'arbitre a à décider de manière définitive des griefs qui en résultent, sa décision équivaut à une modification de la convention.

3.—La convention a une clause de non-grève générale et ne prévoit pas de recours pour le salarié, lorsque l'employeur modifie les conditions de travail non prévues à la convention.

4.—La convention prévoit la procédure pour déterminer le taux d'une nouvelle occupation, mais ne prévoit pas de critère pour déterminer les conditions d'exécution du travail; de plus, cette clause s'applique uniquement aux nouvelles occupations et non à une occupation dont la nature est en partie changée.

Projet de solution

Laissant le domaine des principes, tentons d'établir un mécanisme souhaitable, mécanisme qui tout en assurant la paix industrielle pen-

dant la durée de la convention, permettrait à l'employeur d'introduire de nouvelles conditions de travail pendant la durée de la convention et protégerait, à la fois, et les conditions de travail du salarié et l'exercice du droit de négociation de ce dernier.

Evidemment, la solution pourra varier d'une industrie à une autre, d'une entreprise à une autre, selon que l'introduction de changements technologiques pose un problème plus ou moins aigu.

Ce mécanisme sera réalisé dans les conditions suivantes: il appartiendra aux parties, selon les exigences de leur industrie, de prévoir dans la convention collective si l'employeur peut mettre en vigueur des changements qui modifient les conditions d'exécution du travail et, aussi, des changements qui entraînent de nouvelles conditions de travail.

Dans l'affirmative, la convention incorporera les techniques venues ou les moyens à être utilisés pour déterminer les nouvelles conditions d'exécution du travail ou les nouvelles conditions de travail. Des réalisations concrètes existent ici: plusieurs syndicats ont compris qu'il leur fallait participer à l'élaboration d'un plan d'évaluation, qu'il serait préférable que ce plan soit appliqué conjointement, au moins dans le cas de griefs.

La même chose peut être réalisée en ce qui a trait aux plans de chronométrage: que le plan soit négocié, et qu'il y ait application conjointe, au moins dans le cas de plainte ou grief.

L'arbitre utilisera comme critère, dans le cas de grief, non pas le plan élaboré unilatéralement, non pas son plan, mais aura à décider si le plan tel que négocié a été bien interprété, bien appliqué. Il jugera, en fait, la loi des parties dans ce domaine, tout comme un arbitre qui

décide un grief d'ancienneté a à décider si la convention, qui est la loi des parties, a été bien interprétée et bien appliquée.

Sa décision liera les parties. La paix industrielle sera assurée. Les cas d'arbitrage seront assurément moins nombreux, car l'acceptation contractuelle de ces plans établira un climat psychologique favorable au règlement des griefs entre les parties.

8

Négociation et arbitrage dans le domaine des changements technologiques *

Marcel Pepin
W. Gordon Donnelly
Yvan Legault
Jean Sirois

MARCEL PEPIN

La discussion, suivant le programme, doit porter sur la négociation et l'arbitrage dans le domaine des changements technologiques. Le thème du congrès, « Changements technologiques et droits de la gérance », semble postuler que les changements technologiques sont des droits de gérance.

Si l'on estime que les droits de gérance sont des droits qui appartiennent en exclusivité à la « gérance », qu'ils ne sont pas discutables et que les travailleurs ne peuvent pénétrer cette sphère réservée à ceux qui administrent l'entreprise, je ne suis pas d'accord.

Les changements technologiques et techniques — je ne crois pas devoir faire une distinction entre les deux ordres de changements, puisque les conséquences des deux sont souvent assimilables — sont de nature à affecter le travailleur sous plusieurs aspects. Il peut perdre son emploi, son salaire peut être diminué, ses efforts et sa responsabilité peuvent être augmentés et l'on voudrait qu'il accepte stoïquement ces changements brusques sans qu'il lui soit même possible de se plaindre.

L'organisation syndicale qui représente le travailleur a le devoir de protéger les conditions de travail des employés d'une unité de négo-

* Au début de la discussion-synthèse qui a eu lieu à la fin du congrès, les quatre panélistes dont les noms apparaissent sur cette page ont exposé sommairement leur pensée dans les textes qui suivent.

ciation donnée. Il ne s'agit pas, à mon sens, d'un certain nombre de conditions de travail, mais bien de toutes les conditions de travail. Puisque les changements technologiques ou techniques influent sur les conditions de travail des employés, l'organisation syndicale a le droit et même le devoir de s'occuper de ces changements.

On ne peut que fort déraisonnablement invoquer les droits de gérance pour empêcher le syndicat d'intervenir dans un tel domaine. D'ailleurs, que l'on ne se fasse pas d'illusion: si l'on ne permet pas immédiatement le dialogue entre les parties, ceci ne vaudra que pour un temps. Les employés n'accepteront pas que la « gérance » leur impose ses vues quand leur paye est affectée, parfois leur santé, et, trop souvent, leur emploi.

La convention collective devrait donner ouverture à des griefs sur tout ce qui concerne une condition de travail. Les syndicats doivent rechercher des dispositions protégeant efficacement les employés contre les effets désastreux des changements. L'initiative de ceux-ci sera encore réservée à la gérance. Toutefois, le syndicat pourra demander rectification si l'on a détérioré les conditions au point de vue ambiance, rémunération, quantité ou charge de travail (work load), etc.

L'important est de trouver un critère de base qui puisse être utilisé pour obtenir la rectification. Celui qui m'apparaît comme le plus logique est ce qui existe à la signature de la convention collective. Les parties connaissent les conditions qui existent lorsqu'elles signent une convention. Si l'une ou l'autre des parties n'est pas satisfaite des conditions, il lui est loisible de faire une demande pour obtenir des changements. Si elle ne le fait pas, il est logique de présumer qu'elle est satisfaite des conditions établies.

Ainsi, si la quantité ou charge de travail (work load) est établie de telle manière qu'un employé, à la signature de la convention, travaille à 75% de ce que l'on appelle une quantité normale de travail, l'employeur ne pourra augmenter la charge de travail de cet employé pendant la durée de la convention. Ce n'est toutefois pas facile de déterminer exactement ce qu'est ou ce qu'était la charge de travail d'un employé. Dans ces questions, il n'y a rien d'absolu et les réponses obtenues seront toujours relatives. Si l'on est en mesure de trouver un critère objectif, par exemple celui que je viens de mentionner, le règlement des conflits se rapportant aux changements technologiques et techniques pourra se faire par l'arbitrage. Sinon, il vaut mieux prévoir les recours à la grève ou à la contre-grève.

On objectera sûrement que si des employés ont trop de travail à la signature de la convention, ils devront subir ce lourd fardeau pendant toute la convention. Le syndicat, au moment de la négociation, doit

soulever ces cas et leur trouver des solutions avec la gérance, au même titre que les autres sujets de négociation.

Il va sans dire que tous les moyens de contrôle et de vérification par les représentants ouvriers sur des problèmes aussi techniques que l'évaluation des tâches et l'étude des temps et mouvements sont acquis. Il serait un peu illusoire d'avoir des recours sans pouvoir les exercer efficacement. De même, l'arbitre ou le président du tribunal doit être une personne compétente dans le domaine où il lui faut se prononcer. De préférence, il s'agira d'un ingénieur industriel qui donne les garanties habituelles d'objectivité et d'impartialité. Il est aussi souhaitable que l'arbitre puisse lui-même prendre ses études dans l'usine.

En résumé, la renonciation au droit de faire la grève pendant l'existence de la convention peut se faire à deux conditions:

1—si toutes les conditions de travail sont arbitrables, qu'elles soient écrites ou non dans la convention;

2—si la convention stipule des critères objectifs et précis sur lesquels devra se baser l'arbitre pour rendre ses décisions.

Autrement, le droit de grève devrait être maintenu. S'il n'en était pas ainsi, on accepterait que des matières négociables soient imposées par une tierce personne, en l'occurrence, par un arbitre ou un tribunal d'arbitrage.

Il reste cependant que le syndicat ne doit pas arrêter ses revendications à ce stage. Il doit penser aussi aux changements technologiques ou techniques qui entraînent la mise-à-pied de certains employés ou leur déplacement à d'autres occupations.

Ici, le champ est largement ouvert. Il est possible de penser à la nécessité, pour la compagnie, d'entraîner l'employé à un nouvel emploi. Il est possible aussi de forcer l'entreprise à garder l'employé à son service pendant x mois après le changement, pour lui permettre de se trouver un autre emploi. Il est encore possible de négocier des montants d'argent qui seraient distribués aux employés mis à pied par l'introduction de tels changements.

En conclusion, les changements technologiques peuvent être initiés par la « gérance ». Les travailleurs doivent garder tous leurs recours, et même, à défaut de critère précis, la force économique.

Pour un syndicat, refuser tout changement technologique m'apparaît comme étant impossible et peu désirable pour les travailleurs.

W. GORDON DONNELLY

Dans les cinq minutes qui me sont accordées, je ne pourrai énoncer qu'un ou deux principes généraux et discuter seulement quelques aspects des travaux soumis par ceux qui m'ont précédé. Forcément, je devrai passer outre à certaines questions que j'aurais aimé discuter.

Une convention collective de travail n'accorde à la gérance que deux choses et ces deux choses sont interdépendantes: 1. la reconnaissance de ses prérogatives et 2. la clause interdisant la grève qui garantit que l'exercice des droits de la gérance sera respecté. Les clauses de droits de la gérance accordent généralement à la gérance le droit de prendre l'initiative dans un certain nombre de domaines et spécialement dans celui des changements technologiques. Ce droit est souvent formulé comme suit: « Le droit de déterminer les moyens, les méthodes, les procédés, les matériaux et les cédules de production ».

Il existe deux manières d'empêcher l'exercice des droits de la gérance: 1. en exigeant le consentement préalable de l'union avant de mettre en vigueur un changement technologique; 2. en accordant à l'union le droit de faire la grève pendant la durée de la convention parce que les parties étaient incapables de s'entendre sur les effets des changements dans le domaine des taux de salaires, des quantités de travail, de la formation des équipes, etc. Dans l'un ou l'autre cas, l'exercice des droits de la gérance peut être paralysé à un moment jugé favorable par l'union. Je puis par conséquent vous affirmer qu'il ne se trouvera pas tellement d'entreprises qui seront disposées à signer des conventions collectives qui contiendront des dispositions propres à limiter leurs possibilités de prendre l'initiative et qui, de plus, n'assurent pas de stabilité par l'exclusion des grèves pendant la durée du contrat.

Ce que la gérance recherchera par conséquent sera de maintenir et d'obtenir la garantie de son droit d'exercer son initiative et la garantie qu'il ne résultera pas de grève du fait de l'exercice de son droit. Ceci est particulièrement vrai quand il s'agit d'introduire un changement technologique et d'appliquer les effets de ce changement sur les salaires, les conditions de travail, etc. Néanmoins, la gérance en général reconnaîtra qu'un changement technologique a ses effets sur les employés: les bonis de production peuvent être réduits, éliminés ou augmentés; certaines compétences traditionnelles peuvent ne plus être requises et de nouvelles peuvent leur être substituées; les taux de salaire peuvent être modifiés comme peuvent aussi l'être les quantités de travail, etc.

Les effets de ces changements touchent de près les employés et la direction. Voilà pourquoi certaines conventions énoncent en détail, par exemple, le mode d'application des changements en rapport avec l'évaluation des tâches et les gains qui sont reliés aux fluctuations de la productivité. La discussion de ces problèmes peut nous mener très loin, et on peut se demander jusqu'où la gérance sera prête à aller, car à un moment donné elle considérera qu'elle limite sa capacité de faire les changements selon les besoins et qu'elle s'impose des coûts additionnels ainsi que des restrictions qui rendent l'application de changements technologiques sans attrait. Un grand nombre de facteurs conditionnent la limite jusqu'où la gérance pourra aller et un de ces facteurs, qui n'est pas le moindre, sera l'attitude passée de l'union avec laquelle elle a fait affaire. Si l'union a par le passé été un partisan du « feather-bedding » et de l'application stricte de l'ancienneté en toutes circonstances, je ne crois pas que la gérance soit attentive à des demandes qui restreindront davantage ses prérogatives.

Les conférenciers qui m'ont précédé ont touché brièvement la question de l'entraînement à de nouvelles tâches du personnel déplacé par suite de changements technologiques. Puisque certaines nouvelles conventions aux Etats-Unis abordent ce problème on peut maintenant le considérer d'actualité. Toutefois, avant qu'une union formule des demandes dans ce sens elle devrait approfondir les problèmes suivants:

1. Si les compagnies sont appelées à donner un nouvel entraînement aux employés qui sont déjà à leur emploi, est-ce que ceci ne demandera pas des modifications aux clauses d'ancienneté présentement en vigueur, pour donner de l'importance à la sélection des employés susceptibles d'être entraînés à de nouvelles tâches?
2. Les unions ne seront-elles pas mises dans une position telle qu'elles devront endosser les innovations des compagnies ou tout au moins minimiser la résistance aux changements si les compagnies assument l'obligation d'entraîner les employés à de nouvelles tâches?
3. Quel changement technologique suscite l'existence des droits au nouvel entraînement? En d'autres mots, est-ce que tout changement technologique ou technique appelle l'entraînement à de nouvelles tâches, ou cet entraînement ne doit-il survenir que dans le cas d'un changement technologique majeur? Comment devrait-on définir un changement technologique majeur?
4. Chaque employé affecté par le changement technologique devrait-il recevoir cet entraînement à une nouvelle tâche sans considérer ses capacités d'assimiler cet entraînement?
5. Que faire d'un employé qui ne s'est pas qualifié lors du nouvel entraînement?

6. L'entraînement à une nouvelle tâche devrait-il être donné à tous les employés sans considération de la durée de leur service? Comment les employés de peu d'ancienneté et les employés qui approchent l'âge de la retraite devraient-ils être traités?

Ces questions et bien d'autres encore, toutes aussi épineuses, devront trouver leur réponse avant qu'une compagnie ou qu'une union ne se lance dans ce domaine. Ces solutions varieront selon la nature de l'industrie, sa rentabilité, les tendances dans cette même industrie et nombre d'autres facteurs. Je crois qu'il est sans danger de dire qu'il n'existe pas de solution générale au problème de prévention ou de soulagement du chômage technologique et je doute qu'on puisse aller plus loin, dans les circonstances, que l'examen en surface de ce problème.

YVAN LEGAULT

Les changements techniques et technologiques n'offrent rien d'absolument neuf aux travailleurs. Ils en ont connu toutes les gammes depuis l'avènement de la machine. L'aspect nouveau du problème découle de l'application de l'automation parce que ses conséquences menacent un plus grand nombre de travailleurs dans leurs tâches et leur emploi.

Essentiellement, il s'agit de savoir jusqu'à quel point ou dans quelle mesure le travailleur sera subordonné aux exigences de l'efficacité? Question que nous caractérisons par cette sentence que prononçait le Dr Erich Fromm à Toronto en 1956 dans sa conférence sur l'automation, au Canadian Institute of Public Affairs: « I would say that the danger is that we are in the process not only of making machines that act like men, but becoming men who act like machines. We are in the process of making ends into means, where the machine which should serve us is threatening to become our master ».

Nous faisons face à la dernière version de la dichotomie entre la conception du travail-marchandise et la thèse de la propriété de l'emploi. Pour l'entrepreneur la question se résume en termes de rentabilité par le meilleur agencement des facteurs de production. Sa formule se résume par un peu plus de machinerie contre beaucoup moins de main-d'oeuvre. Pour le travailleur, il ne s'agit plus seulement de savoir combien de beurre il mettra sur le pain mais encore s'il y aura même du pain. Il y a plus: c'est un défi à la possibilité, pour la personne, de continuer de se réaliser par son travail.

La tradition témoigne de la constance avec laquelle le mouvement syndical a, par diverses méthodes, cherché à protéger l'emploi contre l'impact des changements technologiques. Mais tout l'optimisme des

économistes sur les bienfaits apportés par le progrès, grâce à la mobilité de la main-d'oeuvre et au rajustement qui prend place sur une période de longue durée, tout cet optimisme, dis-je, n'a pu réussir à chasser la crainte du chômage chez les travailleurs.

Ce sont les événements et les effets qui surviennent en période de courte durée qui préoccupent les travailleurs. Cette crainte du chômage s'est d'ailleurs avérée particulièrement justifiée au cours des cinq dernières années.

Le syndicat pratiquerait la politique de l'autruche en ne forçant pas, au niveau de la convention collective, la négociation préalable concernant les changements technologiques toujours susceptibles de se produire pendant la durée de la convention collective de travail.

A ce niveau, je crois que le syndicat est en droit d'exiger de connaître si, par suite de l'automation ou d'autres changements technologiques, de nouveaux emplois seront créés simultanément en nombre supérieur à ceux qui sont annulés; si les détenteurs de postes de travail en disparition peuvent remplir ou rempliront les nouveaux postes et ce, avec ou sans retard; si, parmi les détenteurs de postes de travail disparus, il en est qui ne peuvent pas ou ne pourront pas remplir les nouveaux emplois et, dans ce cas, ce qu'il adviendra d'eux.

Pour ma part, je suis d'opinion qu'en dehors de ce qui a été négocié, les parties conservent leurs pleins droits ou leur entière « réserve » et que les changements qui se produiront par rapport à ce qui existait au moment de la signature de la convention collective demeurent sujets à négociation.

Quant aux critères auxquels doivent se référer les arbitres, je crois qu'ils seront contenus dans la convention collective et dans la loi, à défaut de quoi les arbitres devront se baser sur l'« équité et la bonne conscience » mais en donnant à ces mots une interprétation et un sens plus larges que ceux que leur accordent les juristes actuellement.

D'autre part, je suis convaincu qu'en dépit de la bonne foi des deux parties, il se présentera des problèmes dont l'envergure dépassera complètement l'action des travailleurs et des entreprises de même que le niveau de la convention collective ou de l'arbitrage.

Dans une localité, par exemple, où une firme est le seul employeur important, nous connaissons les conséquences qui peuvent découler des suites d'une réduction sensible de l'emploi; il en est de même dans le cas d'un secteur industriel fortement concentré dans une même région. Dans les deux cas on peut entrevoir l'importance du désastre.

Par ailleurs, pour certaines firmes, dans certains secteurs industriels déjà hautement mécanisés ou automatisés, il peut se faire qu'il soit plus

économique de construire une nouvelle unité de production complètement automatisée dans une nouvelle localité: il en résulterait des mutations de concentrations industrielles complètes et des migrations de populations entières.

On le constate facilement, l'ampleur de ces problèmes est telle qu'ils provoquent un débalancement hors de toutes proportions connues entre les parties constituantes de l'entreprise: le capital et le travail.

Pour ma part, je crois fermement que l'intervention de l'Etat dans ce domaine s'impose impérieusement, qu'il lui incombe de présider à la planification des ensembles économiques, de surveiller et de contrôler le rythme et l'importance des placements de capitaux, enfin, d'orienter et de promouvoir la formation professionnelle en fonction des exigences présentes et futures.

Je crois enfin qu'il est devenu impérieux que le progrès social rattrape le plus rapidement possible le retard considérable qu'il a sur le progrès technique et technologique.

JEAN SIROIS

Il serait très osé de penser donner en cinq minutes mon point de vue sur les sujets soulevés en six heures par six conférenciers: dans les circonstances, vous me permettrez de me limiter à exposer quelques idées sur la procédure à suivre dans les changements technologiques qui surviennent pendant la durée d'une convention collective, et sur leur arbitrabilité.

L'initiation de tout changement, qu'il soit technique ou technologique, est un droit positif et unilatéral de la gérance. D'autre part, le syndicat ouvrier doit avoir le droit de défendre les intérêts de ses membres en contestant toute action de la gérance qui, dans son opinion, violerait les droits et bénéfices établis par la convention collective. Dans cet esprit, une procédure claire et définie, en rapport avec tous les changements, doit apparaître dans la convention collective. Ignorer ce point ne fait que retarder la solution aux litiges qui surgissent, et souventes fois contribue à augmenter les difficultés à régler des griefs spécifiques, puisque ni les unions ouvrières, ni les employeurs, ne sont prêts à discuter les changements qui se produisent dans les tâches. A ce moment, la nature du litige est changée; il ne s'agit plus du changement lui-même, mais de telle ou telle procédure.

Il est important qu'il y ait, dans tous les cas de changements, dialogue entre la compagnie et l'union, mais ce dialogue, à mon avis, est la deuxième étape, c'est-à-dire, celle qui suit l'introduction du changement. Une procédure de griefs ordonnée et différente doit exister pour les changements techniques et pour les changements technologiques. Je soumets que la procédure ne doit pas être la même pour les changements techniques que pour les changements technologiques, mais je me limiterai, puisque c'est le thème de ce Congrès, à la procédure que je crois souhaitable pour les changements technologiques.

Je crois que la gérance doit non seulement aviser le syndicat des changements technologiques qui seront faits, mais qu'elle doit aussi lui fournir tous les détails nécessaires à la compréhension du changement. Il y a également avantage à ce que la compagnie rencontre, avant la mise en vigueur du changement, les employés impliqués, pour qu'ils en soient bien au courant et qu'ils comprennent bien les modifications qui surviendront dans les méthodes de travail. Vous réussissez ainsi, très souvent, à amoindrir cette crainte très légitime de l'employé à l'endroit d'un changement technologique.

Cet avis de la compagnie, accompagné de tous les détails du changement, est donné à l'union au moins une semaine ou deux avant le changement. Dans le cas où celui-ci entraînerait une mise-à-pied plus ou moins massive, un avis officieux devrait être donné à l'union aussitôt que les plans sont arrêtés. Ceci permettra d'étudier conjointement ce qui peut être fait pour aider les employés déplacés. Le changement, à partir de sa mise en vigueur, est considéré sous période d'essai; la durée de celle-ci pourra varier selon les industries, mais ne devrait pas être inférieure à six semaines. Vers la fin de la période d'essai, les parties se rencontrent pour discuter l'expérience acquise et pour en arriver à une entente. S'il n'y a pas entente, l'union a le droit de vérifier, sur les lieux, la tâche qui est sous période d'essai.

Et ceci ouvre une parenthèse sur un sujet qui est d'une importance capitale dans le cas d'assignations de travail et de taux de paiement établis par la mesure scientifique du travail. Les unions reconnaissent de plus en plus la nécessité d'avoir à leur emploi des techniciens compétents dans ce domaine. Ces représentants peuvent faire toutes les vérifications nécessaires pour s'assurer que la tâche, telle qu'établie, est juste et équitable. Ils sont en mesure de constater si la nouvelle tâche est conforme au système de mesure de temps et de rémunération qui est en vigueur dans les autres départements.

L'absence de techniciens compétents place l'union dans une situation défavorable pour évaluer le changement effectué par la compagnie. Comment soutenir ou contredire la déclaration d'un employé qui prétendrait que la tâche est trop lourde, qu'il ne peut faire tout le travail,

ou que sa rémunération n'est pas proportionnelle à l'effort qu'il doit fournir. Bien que l'union ne sache pas effectivement s'il y a oui ou non matière à arbitrage, elle n'a pas d'autre alternative que d'y recourir.

Dans le cas où les techniciens ont fait des vérifications, la majorité des griefs se règlent là où il se doit, c'est-à-dire au niveau de l'union et de la compagnie. S'il arrive que certains points particuliers demeurent en litige, les parties peuvent alors recourir à l'arbitrage et donner à l'arbitre un mandat bien défini. Je crois à l'arbitrabilité de tous les changements technologiques, et je favorise le système de l'arbitre unique nommé pour la durée de la convention. Ses honoraires et dépenses seront défrayés par les deux parties. Il est préférable qu'il soit un ingénieur industriel compétent, choisi par les deux parties, et non pas nommé par une tierce partie, car, à ce moment, il peut difficilement jouir de la pleine confiance des parties. Sa juridiction doit être clairement délimitée par un article de la convention collective.

L'arbitre unique doit agir en arbitre et non pas en conciliateur. Il doit se prononcer sur l'existence ou l'absence d'une règle établie couvrant les faits qui lui sont présentés, et il ne doit pas, par sa décision, écrire un nouveau contrat. S'arroger le pouvoir d'introduire tout concept ou tout système qui lui semble préférable à ce que les parties sont convenues, équivaut à une modification de la convention collective en vigueur. Or ceci n'est pas de la juridiction de l'arbitre: il s'agit d'un droit qui appartient entièrement aux parties qui ont négocié et librement signé cette convention collective.

Ajoutons en terminant que la décision de l'arbitre sera finale et liera les parties, éliminant ainsi le droit à la grève ou à la contre-grève.

9

Le syndicalisme ouvrier face aux changements technologiques

Lewis A. Coser

UN des développements les plus remarquables dans la production industrielle de ces dernières années, développement dont vous avez certainement discuté au cours de vos séances, est la poussée qu'exerce la technologie dans le sens d'une réduction du nombre des travailleurs industriels par rapport au chiffre total de la main-d'œuvre.

De 1947 à 1957, le nombre de professionnels et de techniciens aux Etats-Unis a fait un bond de 60.6 pour cent, celui des employés de bureau a augmenté de 22.8 pour cent, tandis que le nombre des opérateurs n'a augmenté que de 4.4 pour cent et que celui de la main-d'œuvre dépourvue de toute qualification ne s'est accru que de 4.1 pour cent.

Dans l'industrie manufacturière seule, les employés non engagés dans la production formaient, en 1951, 25 pour cent du nombre total des travailleurs, alors qu'en 1947 cette proportion n'était que de 16 pour cent. De 1952 à 1957, les groupes professionnel, technique et administratif dans l'industrie manufacturière américaine augmentèrent de pas moins de 60 pour cent.¹ Dans l'industrie chimique (qui connaît un haut degré d'automatisation) une augmentation de 50 pour cent dans la production entre 1947 et 1954 fut accompagnée d'une hausse de 50 pour cent chez les employés qui ne sont pas directement affectés à la production, alors que pendant la même période, dans la même industrie, le nombre des collets bleus demeura à peu près stationnaire. Le Syndicat des ouvriers de l'industrie chimique (Chemical Workers Union) déclare qu'en 1947 moins d'un employé sur quatre dans cette industrie n'était pas directement affecté à la production, et qu'en 1957, il y en avait plus d'un sur trois. Le même syndicat estime qu'en 1968 le rapport sera de un à un, et qu'en 1980 la proportion sera de trois contre un en faveur des collets blancs, si l'on suppose que le rythme des changements au cours des dix dernières années se maintiendra.²

Il y a de très bonne raisons de croire que les autres industries ne passeront pas toutes par des transformations aussi rapides et aussi profondes que celles dont les matières premières et les produits finis sont des liquides, par exemple le pétrole et les produits chimiques fluides. En dehors de l'industrie manufacturière, le progrès de l'automation sera nettement plus lent. Il est néanmoins certain que nous nous trouvons à la veille d'une période révolutionnaire, non seulement en ce qui concerne la technologie, mais aussi dans le champ des relations industrielles.

(1) EVERETT M. KASSALOW, *Automation: A Challenge to the American Labor Movement*, DISSENT VI, 4 (Autumn 1959), p. 403.

(2) *Ibid.*, p. 404.

Il est évident que les changements technologiques auront des répercussions sociales profondes, surtout en ce qui a trait aux relations du travail. Ainsi, ces changements vont probablement agrandir la marge entre le nombre des collets blancs et celui des collets bleus, entre le prolétariat et le salariat. Par suite de ces changements, les travailleurs à gages seront privés de travail et gênés dans leur mobilité; de plus, les collets blancs et les collets bleus vivront dans des milieux sociaux tout à fait différents.

Le mouvement syndical s'est traditionnellement appuyé sur les ouvriers de production et a toujours rencontré les plus grandes difficultés à s'infiltrer dans les rangs des collets blancs. A peu près 85 pour cent des 17 ou 18 millions de travailleurs syndiqués américains sont des collets bleus. La force du mouvement syndical a toujours résidé dans le groupe des travailleurs de production, c'est-à-dire dans cette section de la force ouvrière qui est lentement rongée par les transformations technologiques de la seconde révolution industrielle. Ceci affectera profondément la puissance des syndicats dans le domaine de la négociation.

La rupture d'équilibre dans l'importance relative des collets bleus et des collets blancs a été discutée récemment en rapport avec les problèmes de chômage, de déménagement d'usines, d'entraînement d'ouvriers déplacés qu'elle provoque. Je préfère me lancer dans la discussion d'un problème qui n'a pas reçu jusqu'ici toute l'attention qu'il mérite, et qui, à plusieurs points de vue, semble encore plus important que les autres. Ce problème est celui de la productivité et de la surveillance du travail, de la diminution constante des collets bleus et de la prolifération des collets blancs. Au cours de la discussion il deviendra évident que ce problème est directement lié au rôle industriel des syndicats et à leur force future. Les syndicats sont condamnés à perdre beaucoup de leur efficacité à mesure que leur fondation de collets bleus se rétrécit, à moins évidemment d'un renversement inattendu des tendances actuelles.

Le changement dans la proportion des employés professionnels, administratifs et de bureau amène naturellement un surcroît des frais généraux d'administration, une différence grandissante entre le rendement par ouvrier et par personne employée. Une part considérable de l'augmentation des coûts de la production manufacturière dans les dix dernières années provient non pas directement des gages, mais de la hausse du montant global des salaires du groupe des collets blancs.

De 1953 à 1957 les revenus sous forme de salaires aux Etats-Unis ont monté de 37 pour cent, tandis que les revenus en gages n'ont augmenté que de 7 pour cent.³ Ce qui revient à dire que le rapport entre les dépenses pour le personnel administratif et celles qui sont faites pour les ouvriers de production est en train de changer rapidement en faveur des premiers. Ceci a des conséquences importantes qui sont étudiées dans un ouvrage des plus stimulants du Professeur Seymour Melman de l'Université Columbia,⁴ où il est dit qu'une proportion considérable de l'augmentation de la productivité par ouvrier a été absorbée par une augmentation parallèle des dépenses générales d'administration. Dans les entreprises manufacturières des Etats-Unis, le rendement par ouvrier s'est accru de 232 pour cent de 1899 à 1947. La productivité totale, d'autre part, ne s'est élevée que de 48 pour cent. Ceci est dû au fait que pendant la même période les dépenses d'administration ont augmenté de 124 pour cent. ainsi, pendant que la productivité totale augmentait, le rendement par ouvrier montait beaucoup plus rapidement que le rendement par personne employée, du fait de la modification de la proportion entre le personnel administratif et le personnel directement affecté à la production.

(3) DANIEL BELL, « The Subversion of Collective Bargaining », *Commentary* XXIX (March 1960) 1956.

(4) SEYMOUR MELMAN, *Dynamic Factors in Industrial Productivity*, John Wiley & Sons, New York, 1956.

Des données comparables pour le Royaume-Uni révèlent des résultats encore plus étonnants. En effet, Melman estime que dans le Royaume-Uni, de 1907 à 1948, les dépenses administratives ont augmenté plus vite que la productivité de la main-d'oeuvre (26%), de sorte qu'à l'accroissement de la productivité ouvrière a correspondu un rendement plus faible par personne pour l'ensemble de la main-d'oeuvre. L'explication de cette étonnante expérience britannique c'est que, contrairement à l'expérience américaine, l'accroissement des frais généraux d'administration n'était pas compensée par une augmentation d'égale importance dans l'investissement des capitaux.

Melman calcula ailleurs⁵ que la personnel administratif comprenait 9.9 pour cent de la totalité du personnel de production dans les industries manufacturières en 1899; 13.9 pour cent en 1909; 16.3 pour cent en 1923; 18.5 pour cent en 1929; 18.2 pour cent en 1937 et 22 pour cent en 1947. Un examen détaillé révèle que l'accroissement global dans la proportion du personnel administratif est systématiquement lié à la dimension des entreprises. Malgré cette tendance vers l'accroissement du personnel administratif, son ascension est plus abrupte dans les petites entreprises que dans les grandes. Les grandes entreprises font preuve d'une plus grande habileté dans l'utilisation du personnel administratif. Mais à la longue, toutes les entreprises doivent s'attendre à des accroissements dans les dépenses administratives si les tendances actuelles persistent, notamment du fait que, comme nous l'avons indiqué plus haut, l'apparition de l'automation a grandement accéléré la tendance depuis 1947.

La bureaucratisation de l'industrie réduit les fruits de la productivité croissante. Daniel Bell écrit à ce sujet que « la hausse dans la proportion des travailleurs salariés a freiné la productivité. L'augmentation dans les coûts de production au cours de la dernière dé-

(5) SEYLMOUR MELMAN, « The Rise of Administrative Overhead in the Manufacturing Industries of the United States 1899-1947 », *Oxford Economic Papers*, III, I (January 1951), p. 66.

cade a été causée non pas directement par le montant des gages, mais par l'accroissement extraordinairement élevé des salaires, qui deviennent généralement une dépense fixe additionnelle ». ⁶ *

Une des principales raisons de l'accroissement phénoménal des frais généraux d'administration dans l'industrie moderne aux Etats-Unis, comme en Europe d'ailleurs, est la hausse des dépenses pour les salaires du personnel de surveillance et des employés de bureau. Je suis d'avis que cette augmentation anormale des frais généraux d'administration peut être évitée si le patronat veut bien accepter de réduire la surveillance et la direction hiérarchiques du travail direct de production au niveau de l'établissement et s'il est prêt à partager certaines de ces fonctions avec l'ouvrier.

Les syndicats ont désormais leur mot à dire avec l'employeur dans des domaines tels que le recrutement, l'ancienneté, les promotions, les congédiements et les mises-à-pied. Ces matières qui étaient naguère considérées comme l'apanage exclusif des dirigeants d'entreprises relèvent maintenant de la négociation collective. Dans beaucoup d'entreprises, les syndicats sont devenus des auxiliaires de l'administration dans l'exercice du pouvoir disciplinaire. Les syndicats sont devenus, selon la frappante expression de C. Wright Mills, des « gérants du mécontentement ». Il n'y a pas de raison pour que les syndicats, en participant plus directement à l'élaboration et au contrôle du travail direct de production, ne puissent pas contribuer à réduire le besoin d'une surveillance étroite de la part de la direction, ce qui diminuerait d'autant le coût des frais généraux d'administration.

(6) BELL, *op. cit.*, p. 190.

(*) Cette situation semble fournir au syndicat un argument efficace dans les négociations puisqu'il en ressort clairement que les ouvriers directement affectés à la production font monter la productivité, tandis qu'une bonne partie de cette hausse est absorbée par les salaires du personnel d'administration. Mais les syndicats hésitent à se servir de cet argument, car ils cherchent à intensifier leur effort de recrutement dans le secteur des collets blancs.

(7) *Ibid.*, p. 191.

La prise de décisions unilatérales n'est pas — du moins telle est mon opinion — une condition nécessaire à l'opération efficace d'entreprises industrielles à de hauts niveaux de productivité. De tels résultats peuvent être atteints par d'autres moyens, notamment par l'intégration des travailleurs.

Il serait puéril de supposer que pareil changement puisse s'effectuer sans conflits sérieux entre patrons et ouvriers. Chaque fois que certains groupes s'identifient à un régime qui consacre leur pouvoir dans un domaine quelconque, ils sont naturellement portés à lutter pour préserver le statu quo; toute tentative en vue de modifier l'état de choses existant est susceptible d'être considérée comme une attaque contre l'ordre social lui-même. Ceux qui jouissent de privilèges en vertu du système en vigueur auront l'impression qu'une menace à ces privilèges est un danger pour le système lui-même. Mais il suffit d'un peu de mémoire pour se rappeler que le patronat a résisté avec acharnement aux revendications qui mettaient en cause ses prérogatives exclusives dans d'autres domaines; et pourtant, dans ces mêmes domaines, la prise de décisions bilatérales a remplacé assez rapidement la méthode des décisions unilatérales de l'employeur, sans que pour cela le régime économique ait été ébranlé. Un Rip Van Windle qui se serait endormi en 1930 et qui s'éveillerait aujourd'hui aurait bien de la peine à se reconnaître sur la scène industrielle.

Quand une équipe patronale puissante fait face à un puissant syndicat ouvrier, on peut s'attendre à des conflits de juridiction importants. Tout défi aux prérogatives du patronat implique un conflit, mais ces conflits, loin d'être des facteurs négatifs de destruction, forment la chair même des relations industrielles dans un régime démocratique. Le conflit et la coopération, loin d'être des notions contradictoires, sont des phases d'un procès social qui les contient toujours tous deux. L'Harmonie aussi bien que le conflit sont des parties essentielles de la vie sociale. La négociation collective peut être

définie comme une forme d'action sociale par laquelle des groupes cherchent à se tailler des sphères d'influence au moyen d'une succession d'épreuves de force. Ainsi, on ne peut pas dire que les négociations au sujet des changements technologiques et au sujet de la surveillance de l'exécution du travail direct de production diffèrent en principe des autres formes de négociations dans des domaines qui nous sont plus familiers.⁸

Si les syndicats ouvriers avaient uniquement en vue un accroissement de pouvoir dans le processus même de la production, on pourrait s'attendre à une résistance âpre et prolongée de la part du patronat. Mais si l'on pouvait voir que de tels élargissements de la fonction syndicale ne se font pas nécessairement au détriment de l'employeur puisqu'ils peuvent l'aider dans sa fonction même de direction, on enregistrerait probablement alors une certaine perte de vitesse dans la résistance patronale. C'est ici le moment de revenir à notre discussion sur les frais généraux d'administration. Il est clair que beaucoup de dirigeants d'entreprises sont troublés par l'accroissement continu du coût de la surveillance et des autres dépenses générales d'administration. Bien que dans les industries oligopolistiques, il soit possible de refiler à la clientèle les frais toujours croissants d'administration, ceci n'est pas le cas dans les branches d'activité où règne une concurrence plus libre et où il est impossible aux entreprises de fixer les prix; il en est de même dans le cas des entreprises qui produisent pour des marchés étrangers ou qui sont soumises à la concurrence étrangère. J'imagine que c'est bien là le cas de la plupart des entreprises canadiennes.

C'est pourquoi il pourrait être intéressant de citer une étude dans laquelle on compare deux compagnies d'acier dont le chiffre d'a

(8) Pour une théorie générale du conflit social, voir LEWIS A. COSER, *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, Glencoe, Ill, 1956. Pour une discussion du conflit social sur la scène industrielle, voir KORNHAUSER et AL., *Industrial Conflict*, McGraw Hill, New York, 1954; ainsi que ROGER CHARTIER, « Législation du travail, Liberté, Peur et Conflit » *Relations Industrielles*, XIII, 3 (juillet 1958), pp. 5-60.

personnel est à peu près égal. Ce sont la *Dortmund-Hoerde Huetteunion*, en Allemagne, et la *Indiana Harbor Works*, de la *Inland Steel Co.*, dans l'Indiana.⁹ Ce qui ressort de cette étude est que le nombre de hauts techniciens et des assistants de chefs de département à *Inland* est de beaucoup supérieur à celui des personnes occupant des positions équivalentes dans l'entreprise allemande. A *Inland* il y a 430 personnes occupant ces postes, tandis qu'il n'y en a que 43 à *Dortmund*. Ce qui revient à dire que l'investissement en personnel technique est approximativement dix fois plus grand dans l'entreprise américaine que dans l'entreprise allemande. Les officiers supérieurs de la compagnie américaine ont beaucoup plus d'assistants et beaucoup plus d'experts chargés de travaux techniques que ceux de la compagnie allemande. Mais ce qui est peut-être encore plus remarquable, c'est que dans presque tous les départements il y a beaucoup plus de contremaîtres et de chefs d'atelier dans l'installation américaine que dans l'autre. Le rapport entre le nombre de contremaîtres et celui des ouvriers dans les départements-clés de l'installation américaine est à peu près de 1 à 15, alors que ce même rapport chez les Allemands est de 1 à 50 dans un des secteurs et de 1 à 40 dans un autre. Il est donc évident que *Inland* place beaucoup plus d'emphasis et investit beaucoup plus lourdement dans une étroite surveillance que ne le fait la maison allemande.

Inland investit beaucoup plus considérablement sous forme de machinerie qui se substitue au labeur et à l'habileté de l'homme; par conséquent elle a beaucoup moins besoin que la *Dortmund* d'ouvriers hautement qualifiés. La compagnie allemande s'appuie beaucoup plus sur les qualités générales de travailleurs qualifiés capables de mener à bonne fin leurs tâches avec un minimum de surveillance, tandis que *Inland* doit organiser un système de surveillance beaucoup plus complexe afin de pouvoir coordonner l'activité

(9) FREDERICK HARBISON et AL., « Steel Management on Two Continents », in James D. Thompson et al., ed., *Comparative Studies in Administration*, Univ. of Pittsburgh Press, Pittsburg, 1959, pp. 81-92.

de travailleurs moins qualifiés, moins bien doués. Plus la mécanisation des opérations augmente, et plus le besoin d'une étroite surveillance se fait sentir. Autrement dit, le développement technologique dans l'industrie de l'acier aux Etats-Unis requiert un investissement plus lourd sous forme d'activité administrative et de surveillance. Mais d'autre part, le développement hypertrophique de ces fonctions menace d'absorber les gains du progrès réalisé par l'adoption de machinerie et de procédés automatiques. Serions-nous ici dans un cercle vicieux?

Tel serait bien le cas si l'on ne procédait pas à une redistribution des fonctions administratives, c'est-à-dire si on ne forçait pas le patronat à partager le fardeau de la surveillance avec les travailleurs eux-mêmes. N.W. Chamberlain, l'éminent économiste, a écrit: « Bien que le droit de propriété comporte un certain pouvoir quand il s'agit de la disposition des biens, il ne comporte pas un pouvoir égal en ce qui concerne l'utilisation de ces biens lorsque la coopération d'autrui est nécessaire à cette fin. La coopération d'autrui sans laquelle le droit de propriété est réduit à un pouvoir de disposition, ne peut être obtenue de force. Elle ne peut être gagnée que par le consentement... et il n'est pas de contrainte légale que l'on puisse exercer sur les ouvriers pour les faire coopérer... Ainsi, le droit de direction et d'utilisation d'autrui ne provient pas de sources légales mais plutôt du consentement même des personnes qui se placent en état de subordination. Et le prix de ce consentement peut bien être que le patronat renonce à son indépendance en certaines matières. Et quelles sont ces matières? En principe, le champ de la négociation n'a d'autres limites que celles de la volonté des parties ». ¹⁰ Si nous acceptons le point de vue de Monsieur Chamberlain — et pour ma part je me vois bien obligé de l'accepter — nous ne pouvons pas exclure à priori l'éventualité d'une négociation sur la surveillance de l'exécution du travail de production. Pareille attitude du syndicat,

(10) N.W. CHAMBERLAIN, *Collective Bargaining*, McGraw Hill, New York, 1951, p. 315.

même si elle ne s'expliquait dans certains cas que par la stratégie ou la lutte pour le pouvoir, pourrait cependant avoir des conséquences inattendues et avantageuses sur la fonction traditionnelle de la gérance.

Depuis l'avènement de l'automation, le patronat a eu tendance à réclamer une entière liberté dans l'introduction de changements technologiques, alors que les syndicats ont cherché à amortir les contrecoups de ces innovations sur les travailleurs. Les grands changements technologiques de l'avenir sont destinés à transformer davantage les méthodes de production et la structure du personnel des entreprises. Les patrons vont lutter pour ne pas subir l'influence des syndicats dans ces domaines. Mais il se peut néanmoins qu'ils abandonnent un peu de leur liberté en vue d'obtenir le plus de stabilité possible dans le fonctionnement de l'entreprise et dans l'administration du personnel.¹¹ Dans le passé, la pression des syndicats a toujours poussé le patronat aux améliorations techniques et à des augmentations dans l'investissement de capitaux. A mon avis, la pression syndicale devrait être utilisée désormais pour obtenir que l'investissement de capitaux provoqué par les améliorations techniques serve à augmenter plutôt qu'à diminuer la responsabilité de l'ouvrier.

Aussi longtemps que les changements techniques et administratifs demeurent sous le contrôle des dirigeants d'entreprises, il est vraisemblable qu'un sentiment de frustration existera chez les travailleurs. « Là où les tâches sont trop émiettées, on constate un mauvais rendement et un manque d'enthousiasme », écrit James C. Worthy. « Par contre, lorsque les tâches sont mieux intégrées, les ouvriers atteignent de hauts niveaux de satisfaction, d'effort et d'esprit de corps ». ¹²

(11) ROBERT DUBIN, *Working Union-Management Relations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1958, pp. 146-7.

(12) JAMES C. WORTHY, « Organizational Structure », *American Sociological Review*, XV, (April 1960), p. 174.

La littérature abonde de cas où des travailleurs industriels se plaignent de la simplification excessive de leurs tâches. Un ouvrier d'une chaîne d'assemblage disait d'un ton pathétique: « Je voudrais bien fabriquer seul un garde-roues tout entier, à partir du matériel non ouvré jusqu'à la finition. Ce serait tellement plus intéressant ». ¹⁸ Il est impossible, en raison des impératifs de la technologie, de redonner à chaque ouvrier le degré de contrôle sur sa tâche qu'il exerçait autrefois lorsque la mécanisation était moins poussée. Mais il semble tout de même possible d'augmenter la mesure de contrôle collectif des ouvriers sur leur travail. L'idéologie syndicaliste repose sur le postulat traditionnel de la protection des conditions de travail de l'ouvrier contre toute détérioration. A l'avenir, le syndicat devra revendiquer une redistribution du contrôle sur certaines fonctions qui étaient autrefois l'apanage exclusif du groupe de la gérance, faute de quoi il faillira à son rôle traditionnel.

La tendance à la hausse dans le coût de l'administration n'est pas, comme on l'a souvent supposé, irréversible. Elle peut être mise en échec par une réduction dans l'étendue et l'intensité de certains aspects de la fonction patronale, et aussi par un accroissement correspondant de la responsabilité ouvrière. Si on peut mener à bien cette tâche, on réussira du même coup à faire disparaître le sentiment de frustration chez les travailleurs. Daniel Bell a signalé que « le trait le plus caractéristique du travailleur d'usine américain d'aujourd'hui... est son manque total d'intérêt à sa tâche. Peu d'individus pensent à leur travail comme à un moyen d'expression et d'épanouissement de leur personnalité. Il y a bien la camaraderie, les commérages, les mots d'esprit et d'autres petits riens de la vie en commun à l'atelier. Mais le travail en lui-même, les tâches quotidiennes que l'individu se voit obligé d'exécuter, n'ont rien de vraiment emballant, ils ne sont considérés que comme des corvées ennuyeuses qu'on cherche à esquiver ».

(13) CHARLES R. WALKER and ROBERT H. GUEST, *The Man on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1952, p. 58.

ver ou dont on veut se débarrasser le plus vite possible ». ¹⁴ Cette frustration décrite par Bell s'intensifie par suite de la tendance constante à atomiser les tâches, ce qui, par contrecoup, entraîne la prolifération du personnel de surveillance.

Les sociétés occidentales, lors de la première Révolution industrielle, ont édifié de nouvelles structures institutionnelles pour faire face aux conséquences économiques de leurs réalisations techniques et pour les intégrer dans l'ensemble des structures industrielles. Par contre, elles n'ont pas été en mesure de faire la même chose pour les conséquences sociales, et l'on a assisté à une dislocation de l'édifice social. Dans la période comprise entre la première et la seconde Révolutions industrielles, les sociétés occidentales ont secrété des institutions sociales, au premier rang desquelles se placent les syndicats ouvriers. Ceux-ci ont réussi à amortir le choc de l'industrialisation sur les classes ouvrières, et à canaliser à l'avantage de la classe ouvrière une partie des gains résultant de l'augmentation de la production. Il s'agit de savoir maintenant si les syndicats seront assez puissants pour permettre aux sociétés occidentales, non seulement d'absorber et de digérer les réalisations techniques de la seconde Révolution industrielle, mais encore de venir à bout de leurs conséquences sociales. ¹⁵

Si l'accroissement de l'efficacité doit se faire au prix de la déshumanisation totale du travail des collets bleus, au prix de la flétrissure de la dignité humaine, alors cet accroissement n'en vaut pas la peine. S'il contribue à creuser un fossé irréparable entre ceux qui travaillent et ceux qui les surveillent, entre les collets bleus privés d'initiative et de responsabilité et le nombre toujours croissant des collets blancs qui les encadrent, alors, comme disent les Français, « le jeu n'en vaut pas la chandelle ». Mais le cours de cette évolution n'est pas fatal.

Lorsqu'un travail, qui était exécuté autrefois par un homme de métier, est fractionné par suite de l'introduction de machinerie auto-

(14) DANIEL BELL, *The End of Ideology*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1960, p. 367.

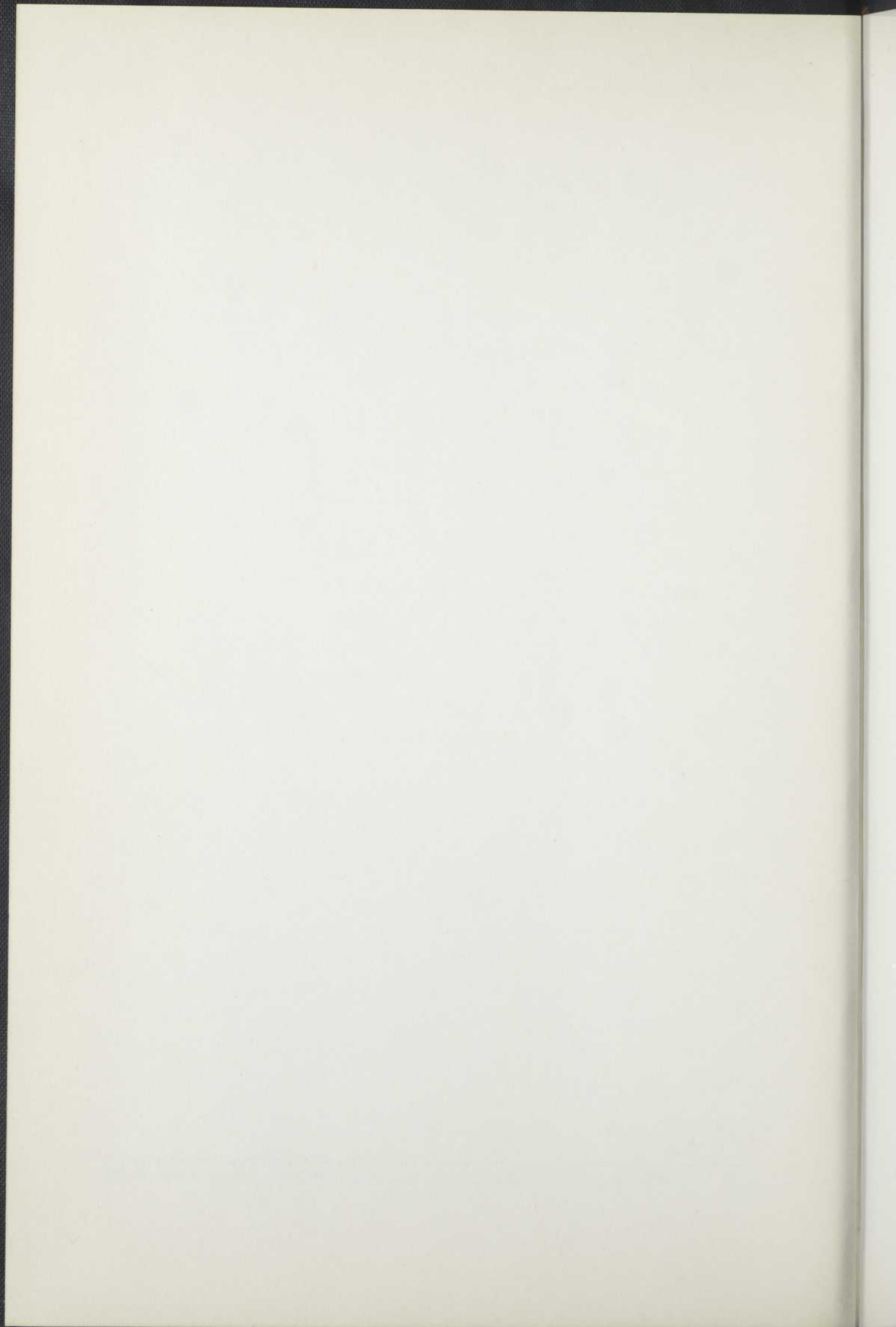
(15) Cf. FRITZ STERNBERG, *The Military and Industrial Revolution of our Time*, Frederick A. Praeger, New York, 1959, p. 197.

matique, les dirigeants d'entreprise remplacent habituellement les ouvriers qualifiés par des ouvriers non-qualifiés. Mais ils pourraient tout aussi bien demander aux opérateurs des nouvelles machines, d'acquérir une formation technique polyvalente, de façon à pouvoir surveiller et diriger eux-mêmes le fonctionnement de la nouvelle machinerie.¹⁶ Il est probable que la plupart des chefs d'entreprise ne choisiront pas cette seconde alternative à moins d'y être forcés par les syndicats. Voici donc un des objectifs des syndicats dans les années à venir: ils devront veiller à ce que les qualifications techniques de leurs membres soient développées au lieu d'être atrophiées; ils devront faire en sorte que les nouvelles fonctions de direction et de surveillance requises par le développement de la technologie ne soient pas entièrement aux mains d'une section spéciale de collets blancs, mais plutôt, et autant que possible, au sein même du groupe des collets bleus. Si cela devait arriver, alors il deviendrait possible d'atténuer les conséquences d'un travail morcelé et monotone, tout en maximisant les possibilités d'accroissement de la productivité. En forçant le patronat à s'orienter vers une formation multivalente et générale de la main-d'oeuvre, le syndicat rendrait possible l'avènement d'un nouveau type d'ouvrier dans les usines de demain. Pareille force ouvrière pourrait diriger et surveiller en grande partie son propre travail. Le travail deviendrait par là autonome plutôt qu'hétéronome.

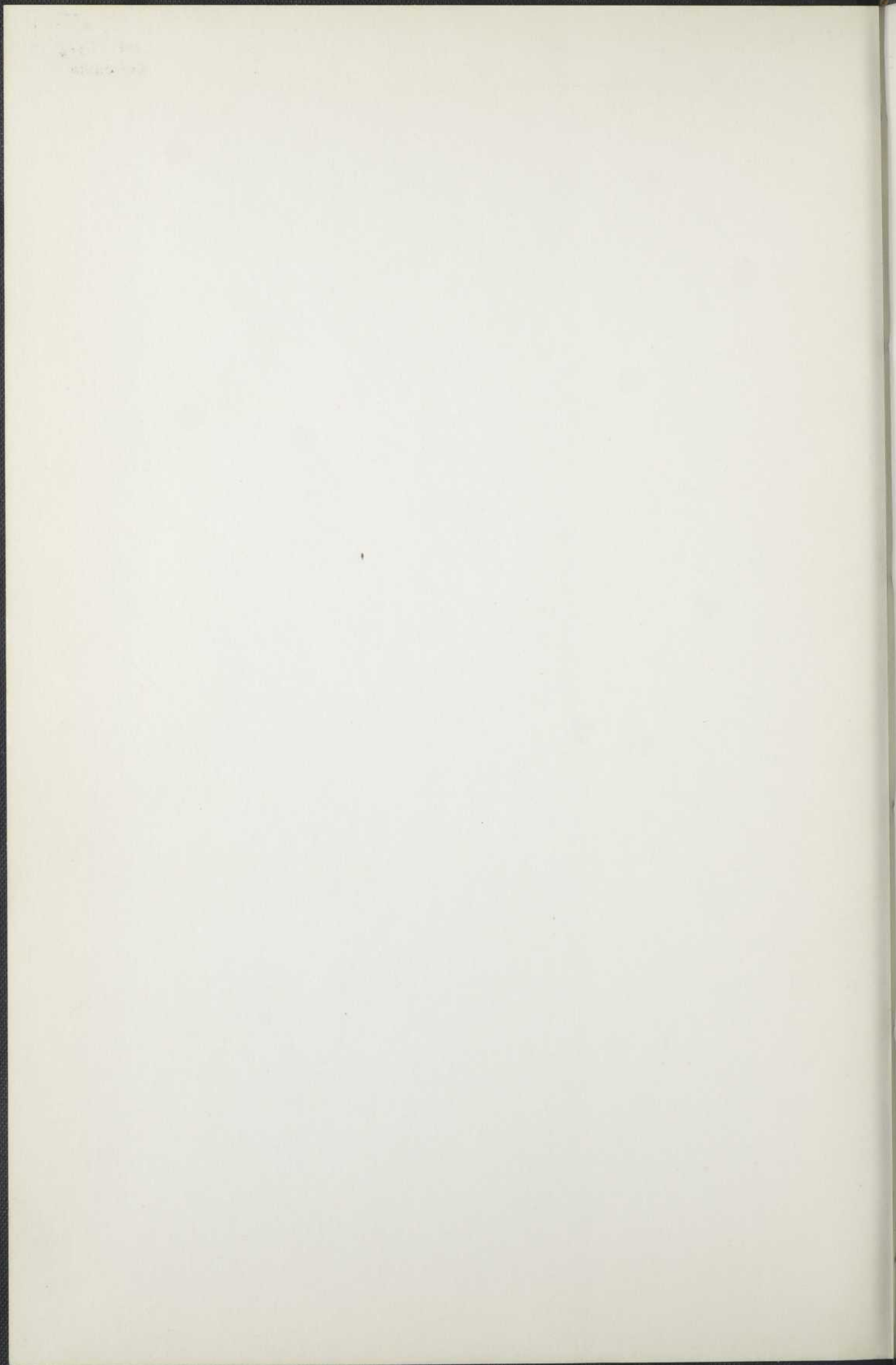
Les syndicats joueront sûrement un rôle de moins en moins important s'ils ne réussissent pas à changer la conception limitée qu'ils ont de leur tâche et qu'ils ont héritée du passé. C'est seulement par des poussées audacieuses dans des domaines qu'ils n'ont pas encore commencé à explorer qu'ils pourront se maintenir. Mais s'ils s'engagent résolument dans ces nouveaux domaines ils rendront un service signalé non seulement à leurs propres membres, mais aussi à la société tout entière.

(16) Voir tout particulièrement l'oeuvre de l'éminent sociologue industriel français GEORGES FRIEDMANN, surtout son *Industrial Society*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1955.









RELIURE
laire Enrg.
BOOKBINDING

RESTAURATION

BNQ



000 351 000