

Session

sur

l'Aspect économique

des

Relations Industrielles

14 MARS

1949

Section des Relations Industrielles

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

La Section des Relations Industrielles

LA SECTION DES RELATIONS INDUSTRIELLES de la Faculté des Sciences Sociales, Economiques et Politiques de l'Université de Montréal a été fondée en 1945.

Trois buts principaux ont présidé à la fondation de cette Section nouvelle :

- 1) La formation et le développement des étudiants.
- 2) Les recherches : surveillance des recherches faites par les étudiants — projets de recherches entrepris par la Section elle-même — maintien de la bibliothèque.
- 3) Cours extra-universitaires — séminaires — conférences — conseils aux employeurs, aux unions ouvrières et aux gouvernements.

La Section des Relations Industrielles se propose de former des hommes capables de comprendre, d'apprécier et de solutionner les problèmes des relations entre patrons et ouvriers, et capables d'assurer, dans le monde du travail, une meilleure collaboration entre employeurs et employés. Ces ingénieurs sociaux peuvent, après les trois années d'étude exigées pour l'obtention du diplôme, exercer leurs activités soit dans le domaine de l'enseignement, ou dans celui de l'industrie, soit dans les organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs, ou enfin dans l'administration et dans les organismes gouvernementaux.

Avec l'évolution de l'industrie, la naissance d'associations ouvrières et patronales et la législation croissante autant fédérale que provinciale sur la question ouvrière, on a reconnu la nécessité de former des spécialistes qui, grâce à une solide formation scientifique et professionnelle, pourraient plus facilement résoudre les problèmes que les conditions actuelles de la vie économique et sociale ont fait naître.

Tous les étudiants, pour obtenir leur maîtrise, doivent avoir le B. A. ou un équivalent; ils sont de plus obligés de passer deux jours par semaine, pendant deux ans, dans une industrie, une organisation ouvrière ou patronale ou un département gouvernemental, où ils font environ 720 heures de « clinique sociale » et où ils apprennent à mettre eux-mêmes en pratique les théories et les principes étudiés. De plus, les élèves consacrent une de leurs vacances d'été à un stage d'environ trois mois dans une industrie, ce qui leur permet de constater par eux-mêmes ce qu'est la vie d'un ouvrier à l'intérieur d'une usine.

La Section des Relations Industrielles fournit donc à ses étudiants, en plus de l'enseignement théorique et doctrinal sur lequel ils vont baser leur action, un champ d'application pratique où ils pourront s'exercer à leur rôle futur.

Les matières au programme peuvent se diviser sous cinq chefs principaux :

I — *Principes fondamentaux de Relations Industrielles.*

Encycliques Sociales. — Morale
Aspects et Influences Sociologiques et Psychologiques.
Relations Humaines dans l'Industrie.
Politique Sociale: Rôle de l'Etat et de l'Eglise.
Organisations patronales et Organisations ouvrières.

II — *Economique du Travail.*

Principes fondamentaux de l'Economique — développement économique.
Théorie économique — Histoire de la pensée économique.
Revenu National — analyse du marché du travail.
Détermination des salaires —
Statistiques dans l'industrie.

III — *Législation ouvrière.*

Lois ouvrières provinciales et fédérales.
Droits de l'employeur et de l'employé.
Conciliation — Arbitrage — Grève — Contre-Grève.
Lois de Sécurité Sociale.

IV — *Organisations ouvrières et Politiques Syndicales.*

Histoire du Mouvement Ouvrier. — Buts et Politiques des Syndicats.

Techniques d'Organisation Syndicale et de Négociation de la Convention.

Les Syndicats, une force économique.

Administration des Syndicats.

V — *Relations Industrielles et Administration des Affaires.*

Administration du Personnel.

Négociation et Administration des Contrats de Travail.

Sécurité et Bien-Etre Industriels — Evaluation des Tâches.

Organisation Industrielle et Administration.

Assurances-Gruppe.

Comptabilité Industrielle.

En plus des cours réguliers, l'étudiant doit participer à des « séminaires », c'est-à-dire à des discussions sur des problèmes de relations industrielles.

La Section possède une bibliothèque dont les livres, les rapports, les revues patronales et syndicales sont utilisés pour les recherches, pour les études et pour les informations que des gens de l'extérieur demandent. La Section, toutefois, à cause des facilités de travail et d'un personnel limités, n'a pu compléter encore aucun projet de recherche d'importance, bien qu'elle ait, tout de même, publié des études et des recherches sur une moindre échelle.

Au nombre des activités extra-universitaires, il faut mentionner une série de cours du soir destinés à des personnes qui occupent actuellement un emploi dans l'industrie, dans les unions ouvrières et dans les agences gouvernementales. En plus de la Session en Relations Industrielles dont il est ici question, d'autres journées d'étude et discussions de groupe ont été et sont encore en voie d'être organisées.

Diverses organisations consultent assez souvent, sur des problèmes spécifiques, la Section qui est toujours heureuse de fournir les renseignements requis à tous ceux qui sont intéressés à promouvoir de meilleures relations industrielles.

EMILE BOUVIER, S.J.,
directeur.

AVANT-PROPOS

Les pages qui vont suivre contiennent une traduction des conférences prononcées par des économistes américains, professeurs d'Université, lors de la Session sur « l'Aspect Economique des Relations Industrielles », le 14 mars 1949, à l'Université de Montréal, sous les auspices de la Section des Relations Industrielles.

Des représentants du capital, du travail, du gouvernement et des universités, choisis parmi ceux qui élaborent la politique de l'organisation dont ils font partie, sont venus entendre les conférenciers invités, discuter avec eux et profiter de leurs précieux conseils. Cependant, afin d'encourager une discussion plus animée, le nombre des invités a dû être limité à cent. La première de son genre au Canada, la Session a fourni aux représentants de l'industrie, des unions ouvrières, du gouvernement et des universités une opportunité magnifique d'échanger leurs idées sur les problèmes de l'heure et de bénéficier, dans une atmosphère d'amitié, de leurs expériences respectives dans le domaine des relations industrielles.

La Section des Relations Industrielles se réjouit de l'honneur d'avoir eu comme conférenciers, à cette occasion, les Professeurs Sumner H. Slichter, de l'Université Harvard, Alexander H. Frey, de l'Université de Pensylvanie et Douglass V. Brown, de l'Institut de Technologie du Massachusetts, ainsi que le Dr. Sidney E. Smith, président de l'Université de Toronto, qui, lors du banquet de clôture, a inspiré la plus vive admiration par son brillant exposé du rôle véritable des universités.

Encouragée par l'intérêt qu'a soulevé cette Session et par les nombreux commentaires reçus par la suite, la Section des Relations Industrielles espère pouvoir organiser, l'année prochaine, une autre journée d'étude du même genre. Elle agréera donc, avec plaisir, de la part des délégués toute suggestion relative aux sujets de discussion et au programme qui conviendraient le mieux.

ERIC G. TAYLOR,
président de la Session.

SOMMAIRE

	Page
1ère PARTIE	13
CONVENTION COLLECTIVE ET PRODUCTIVITE,	
par Dr. Sumner H. Slichter,	
Professeur de Relations Industrielles,	
Université Harvard.	
2ième PARTIE	49
L'ARBITRAGE OBLIGATOIRE DES SALAIRES	
EST-IL INEVITABLE ?	
par Dr. Alexander H. Frey,	
Professeur, Faculté de Droit,	
Université de Pensylvanie.	
3ième PARTIE	87
LES DROITS DE LA DIRECTION — QUELS	
CHANGEMENTS LES AFFECTENT ?	
par Dr. Douglass V. Brown,	
Professeur d'Organisation Scientifique	
du Travail, Institut de Technologie	
du Massachusetts.	
4ième PARTIE	111
L'UNIVERSITE ET LES AFFAIRES,	
par Dr. Sidney E. Smith,	
Président, Université de Toronto.	

1ère PARTIE

**La négociation de la
la Convention Collective
et la Productivité**

par Dr. SUMNER H. SLICHTER,
*Professeur de Relations Industrielles,
Université Harvard*

JE SUIS TRÈS HEUREUX d'être avec la Section des Relations Industrielles à l'occasion de sa première Session en Relations Industrielles. Naturellement, je suis très flatté que notre travail à Harvard ait eu un peu quelque chose à faire dans la naissance d'une autre Section de Relations Industrielles.

Mes remarques sur la « Négociation de la Convention Collective et la Production » devront servir de point de départ à vos questions. Par conséquent, je tâcherai de couvrir beaucoup de terrain dans des termes assez généraux et je me fierai sur les questions qui me seront posées pour développer plus complètement certains points. Mes remarques seront divisées en deux parties : la plupart du temps, je parlerai des effets de la négociation de la convention collective sur la production. A la fin, cependant, j'introduirai brièvement un nouveau point, à savoir l'effet de la négociation de la convention collective sur la nécessité de la production. La plupart du temps, encore une fois, je discuterai, cependant, des effets de la négociation de la convention collective sur la production.

Evidemment, une activité aussi importante que la négociation de la convention collective ne peut manquer d'avoir sur la production des effets différents. Quelques-uns de ces effets sont voulus, d'autres ne le sont pas. J'ai choisi arbitrairement ceux d'entre eux qui me semblaient les plus importants. J'insiste sur le mot « arbitrairement » parce que j'ai été obligé de choisir parmi un très grand nombre. La période des questions vous permettra de soulever des points dont je n'aurai pas parlé.

Quelques-uns des effets de la négociation de la convention collective sur la production sont défavorables, quelques-uns sont favorables et quelques-uns peuvent être ou bien favorables ou bien défavorables. Je parlerai tout d'abord de quelques-uns des effets défavorables de la négociation de la convention collective sur la production, puis de quelques effets favorables et enfin j'attirerai brièvement votre attention sur quelques effets de la négociation de la convention collective qu'on ne peut classer comme étant uniformément favorables ou défavorables.

Il y aura un peu de théorie économique dans ces remarques — il y en aura probablement plus que vous n'aimeriez; néanmoins, si vous voulez vous occuper de relations industrielles, vous devez étudier plusieurs sujets de théorie économique. Vous n'avez d'ailleurs pas beaucoup le choix, parce que les unions parlent en termes de théorie économique. Elles discutent, par exemple, de la façon dont une politique de salaires affecte les opérations de l'économie. Un chef ouvrier disait, l'autre jour, que des hommes sont en chômage aux Etats-Unis, non pas parce que les salaires sont trop hauts, mais parce qu'ils sont trop bas. C'est là une proposition de théorie économique, proposition à la fois intéressante et importante. Quand il fait cette assertion, vous devez savoir si oui ou non vous partagez son opinion et pourquoi.

Peut-être serait-il mieux qu'avant de commencer, je vous donne les conclusions de mes remarques. J'ai pensé, à maintes reprises, aux effets sur la production de la négociation de la convention collective et j'ai essayé de m'imaginer quel en est l'effet net. Actuellement, ma conclusion, et celle à laquelle ordinairement je suis arrivé, est que son effet n'est pas très grand. Je ne suis pas certain si cet effet net est bon ou mauvais. Je ne pense pas qu'on puisse le mesurer exactement. Je fais cette conclusion, maintenant, dès le début, parce que, à mesure que je parlerai de ces effets caractéristiques, il vous sera utile de pouvoir comparer mes remarques spécifiques à la conclusion générale. Je ne doute pas qu'il se trouve ici des gens qui penseront que la négociation de la convention collective exerce, sur la production, un effet net très prononcé, ou bien favorable ou défavorable. Il existe deux effets défavorables de la négociation de la convention collective sur la production qui me semblent faire saillie au-dessus des autres. Le premier, c'est l'effet qu'exerce la négociation de la convention collective sur la distribution des ressources

entre les divers métiers, industries et localités. On peut, sans trop faire violence à la réalité, décrire l'économie actuelle comme une économie de la convention collective, parce qu'aux Etats-Unis au moins, et je crois que le même phénomène se présente aussi au Canada, les salaires sont déterminés par une convention collective dans un si grand nombre d'industries et de métiers-clés qu'on peut actuellement considérer la structure entière des salaires comme étant largement une création de la convention collective. Cela sera encore plus vrai dans cinq ans d'ici parce que la structure actuelle des salaires est en partie un reliquat de celle de l'époque qui a précédé le régime de la convention collective. Mais nous sommes plus intéressés à l'avenir qu'au passé. C'est pourquoi, je crois qu'il est raisonnablement réaliste d'affirmer que nous avons aux Etats-Unis et au Canada une économie de convention collective. Quand les conventions collectives sont négociées dans divers métiers et dans diverses industries, il arrive parfois que l'employeur se trouve, au cours des négociations, dans une position beaucoup plus avantageuse que le syndicat; dans d'autres cas, c'est exactement l'opposé qui se produit. Entre ces deux situations extrêmes, il existe tout de même des industries et des métiers dans lesquels la position du syndicat et de l'employeur est à peu près la même. Cela correspond au genre de situation que nous rencontrons partout dans le phénomène social, et aussi bien dans le phénomène biologique. Je suppose qu'on doit croire, en considérant la variation ordinaire des situations, qu'environ le tiers des cas offriront des conditions plus ou moins extrêmes — ou bien l'employeur ou bien l'union sera dans une position plus avantageuse au cours des négociations.

Par conséquent dans à peu près le tiers des cas, ce qui représente environ le tiers de l'offre de travail, la négociation de la convention collective produira une mauvaise distribution des ressources. Quand c'est le travail qui aura l'avantage dans les négociations, les salaires seront trop hauts et ces industries n'emploieront pas autant de personnes et ne produiront pas autant qu'elles le feraient autrement. Leur production horaire, per capita, sera aussi grande, mais elles n'emploieront pas autant de travail et conséquemment leur rendement en marchandises ne constituera pas une fraction aussi grande du rendement total des marchandises que dans le cas où les salaires ne seraient pas déterminés par la méthode de la convention collective. Dans d'autres industries, où le travail a la

haute main dans les négociations, l'industrie ou le métier sera trop petit.

A l'extrême opposé, quand c'est l'employeur qui a l'avantage dans les négociations, les salaires seront plus bas relativement à d'autres salaires, qu'ils le seraient dans l'absence de toute convention collective. Ces industries seront trop grandes comparativement à d'autres industries; elles produiront une fraction plus grande du rendement total de toute l'industrie que celle qu'elles produiraient dans une économie libre et elles emploieront une trop grande partie de l'offre de travail.

Tout cela veut dire que dans un régime de convention collective, le travail ne sera pas employé aussi avantageusement que s'il était libre de passer d'une industrie à l'autre comme il lui conviendrait. Dans un régime de convention collective, la liberté qu'a le travail de se déplacer est limitée par le taux du salaire qui détermine le volume de l'emploi. Je ne pense pas que cet effet est quantitativement trop élevé. Je ne sais pas comment le mesurer, mais je peux vous donner une idée approximative de sa grandeur. Supposons que, parce qu'un trop grand nombre de personnes travaillent dans les industrie où les salaires sont bas et un trop petit nombre dans celles où les salaires sont hauts, un tiers de l'offre de travail du pays est environ 10 pour cent moins efficace qu'il le serait autrement. Un tiers est une grosse proportion, un cinquième ou un sixième serait plus conforme à la réalité. Eh! bien. 10 pour cent d'un tiers fait environ 3.3 pour cent. Par conséquent, la perte de produit national, qui résulte de la mauvaise distribution de travail, n'est tout de même pas très importante.

Le deuxième effet défavorable sur la production de la négociation de la convention collective vient de la tentative des unions de mettre en vigueur des règles et des mesures spéciales destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers : quand les unions, par exemple, font ajouter un troisième ou un quatrième homme sur les locomotives Diesel ou un deuxième homme pour l'aiguillage dans les gares de formation ou encore quand elles forcent les employeurs à engager des musiciens remplaçants. Chez les employés de théâtre, ces règles sont grandement exploitées. Harry Bridges a réussi à réduire de plus de 40 pour cent le rendement horaire, per capita, des débardeurs de San Francisco. Peut-être était-il trop haut pour commencer. Mais qu'il l'ait été ou non, Harry

Bridges a réussi, par diverses méthodes, à le réduire d'environ 40 pour cent.

Fait surprenant, très peu d'unions ont tenté de mettre en pratique ces règles et ces mesures. Je crois qu'il est important de se poser à ce sujet deux questions : (1) pourquoi quelques unions essaient-elles de mettre en vigueur ces règles destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers ? et (2) pourquoi un si petit nombre d'entre elles le font-elles ? Les réponses à ces questions doivent être conséquentes. Si quelques unions le font, pourquoi toutes les unions ne le font-elles pas ? Eh ! bien, les unions qui luttent pour faire respecter leurs règles et leurs mesures destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers, le font ordinairement à cause d'une situation spéciale. On ne peut, dans ce domaine, que donner des exemples, parce qu'il existe un nombre indéfini de situations spéciales qui peuvent pousser les unions à tenter d'appliquer ces règles. Une situation spéciale, qui est représentée par les employés des théâtres, par les musiciens et, à un degré moindre, par les débardeurs, est le travail intermittent. Quand l'emploi dans un métier ou dans une industrie est intermittent, la plupart ou la totalité des membres de l'union sont évidemment intéressés à faire durer leur emploi, à mesure qu'il s'en présente, le plus longtemps possible et à imaginer toutes sortes de méthodes pour créer des tâches, qui, en fait, ne sont pas nécessaires. Un autre cas qui pousse les unions à créer de toutes pièces du travail pour leurs membres, c'est un système de séniorité qui s'applique à un très grand nombre de tâches plus ou moins désirables. L'industrie du transport ferroviaire en est un bon exemple.

Considérez les efforts faits par les unions de cheminôts pour placer des hommes additionnels sur les Diesels. Si les mécaniciens sur les locomotives peuvent avoir deux mécaniciens sur chaque Diesel, un mécanicien sur deux bénéficiera de cette nouvelle situation et ce ne sera pas seulement les mécaniciens qui ont ces tâches de surplus et qui s'ajoutent sur les Diesels qui pourront en retirer des avantages. De plus, quelques-uns des hommes qui conduisent actuellement des trains de marchandises conduiront des trains de passagers ; quelques-uns de ceux qui ont des voyages de nuit auront des voyages de jour ; quelques employés qui font des voyages supplémentaires seront promus aux voyages réguliers. Le troisième homme ajouté sur le Diesel intéresse chacun des membres de l'Union des Mécaniciens parce qu'ils en retirent tous un

certain avantage. Cela est aussi vrai des chauffeurs; ils veulent un autre homme sur le Diesel parce qu'ainsi un plus grand nombre d'entre eux auront des trains de voyageurs et des voyages pendant le jour. Je parlais à un type qui avait coutume de chauffer des locomotives — des locomotives à vapeur. Il devait pelleter plus de dix tonnes de charbon dans moins de quatre heures. Travailler sur un Diesel était naturellement pour lui un ouvrage plus agréable.

Pourquoi n'est-ce pas l'habitude des unions de se lancer dans des mesures destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers? L'explication en est simple, C'est que dans les négociations, le pouvoir des unions est limité et que ces règles et ces mesures destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers ne profitent à tous les membres de l'union que dans des circonstances tout à fait spéciales. Elles peuvent être à l'avantage d'un certain nombre seulement des membres de l'union; mais c'est uniquement dans des circonstances extraordinaires, comme celles dont j'ai parlé plus haut, quand le travail est intermittent ou bien quand plusieurs tâches plus ou moins désirables sont rattachées l'une à l'autre par des règles de séniorité, qu'elles profitent à tous les membres.

Le pouvoir de l'union dans les négociations, est limité. Que signifie cette expression? Evidemment, cela veut dire que l'union n'a qu'une capacité limitée d'imposer à l'employeur des frais additionnels. Plus les frais qu'elle tente d'imposer à l'employeur sont élevés, plus l'employeur se montre résolu à résister. Par conséquent, l'union doit faire un choix. Imposera-t-elle des frais additionnels à l'employeur sous forme de salaires plus élevés ou imposera-t-elle ces frais additionnels sous forme de règles qui forceront l'employeur à engager un plus grand nombre d'ouvriers? Si l'union choisit de faire mettre des règles en vigueur, elle limite la possibilité qu'elle a d'imposer à l'employeur de nouveaux frais sous forme d'augmentations de salaires. Or, une augmentation de salaires est attrayante pour chacun des membres de l'union. Une règle destinée à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers peut, dans certaines circonstances spéciales, être attrayante pour chacun des membres de l'union, mais souvent elle ne fait l'affaire que d'un petit groupe dans l'union. Quand l'union dresse ses demandes, celles qui pressent le plus et au sujet desquelles elle peut se permettre d'aller jusqu'à la grève, sont celles qui bénéficient à tous ses membres ou à presque tous. C'est

la raison pour laquelle les unions, d'une façon générale, préfèrent insister sur d'autres demandes plutôt que sur la mise en vigueur de règles destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers.

Il est vrai que même quand les ouvriers ne sont pas organisés, ils ont leurs idées personnelles en ce qui concerne la quantité qu'ils doivent produire, et ils ont droit à ces idées. Un été, il y a plusieurs années, je travaillais sur une poinçonneuse et une tour dans une usine de la Compagnie International Harvester. Il n'y avait pas d'union, et les ouvriers avaient même peur de discuter des unions; cependant on me déterminait la quantité à produire. On me dit : (c'était avant la première Grande Guerre) « Ne rentre pas pour plus de \$2.90 de production à la fin d'une journée ». Nous étions payés à la pièce. Evidemment, chaque ouvrier avait une « réserve », c'est-à-dire des choses qu'il avait faites mais qu'il n'avait pas rentrées. S'il faisait une mauvaise journée, il puisait sur sa « réserve » pour atteindre son quota. Mon problème, et celui de la plupart des autres ouvriers dans le département, était la livraison des marchandises jusqu'à nos machines. C'était un charmant Irlandais qui était chargé de nous apporter les marchandises, mais il était toujours difficile de le trouver. Il n'était pas payé à la pièce; par conséquent, son salaire n'était pas affecté par ce que gagnait le département et pour ma part, je manquais toujours de marchandises. Je gardais toujours une partie de la production que je n'avais pas rentrée, de sorte que si mon rendement était diminué à cause de l'impossibilité où j'étais d'obtenir du matériel, ce qui arrivait assez souvent, je pouvais, quand même, rentrer mon \$2.90 par jour. On me dit que le taux serait diminué si je rentrais une production supérieure à \$2.90.

Quelques personnes croient qu'une union va stimuler cette tendance des ouvriers à limiter leur production à une certaine quantité. Je crois que c'est probablement vrai dans plusieurs cas. J'élaborerai un peu plus cette question tout à l'heure. Peut-être n'est-ce pas partie de la politique de l'union d'encourager les ouvriers à limiter leur rendement. Néanmoins, si l'union pousse les ouvriers à se sentir quelque peu indépendants, plus résolus à résister à l'employeur, elle rendra plus prononcées encore certaines habitudes qui existaient avant l'union. Quand les ouvriers sont organisés dans un syndicat, ils ne se plieront probablement pas aussi facilement aux standards de production déterminés par l'employeur. Mais il ne s'ensuit pas nécessairement que les

standards seront moins bien déterminés dans les usines où existe déjà une union. En fait, si l'employeur est forcé par les critiques de l'union à mieux déterminer ses standards, les standards de production peuvent devenir plus rigides qu'ils ne l'étaient alors qu'il n'y avait pas d'union.

La convention collective, par conséquent, a de deux façons différentes des effets défavorables sur la production : l'effet sur la distribution des ressources et la mise en vigueur de mesures et de règles destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers. Mais la convention collective a, de deux manières aussi, d'importants effets favorables à la production. Le premier est l'effet de la convention collective sur l'opération des systèmes de taux à la pièce. Il arrive souvent, dans un régime de taux à la pièce, que la production soit limitée, même si cette limitation n'est pas officielle. Quelquefois, les unions peuvent arriver et rendre cette limitation officielle. La raison qui justifie une limitation, même non officielle, de la production, c'est la crainte que les taux soient arbitrairement diminués. Mais l'union apparaît sur la scène. La crainte de voir les taux arbitrairement diminués disparaît peu à peu, parce que les ouvriers savent que l'union ne laissera pas l'employeur faire des changements arbitraires dans les taux. Par exemple, l'union ne permettra pas à l'employeur de diminuer un taux simplement parce que quelques ouvriers font beaucoup d'argent, grâce à ce taux. Par conséquent, ces limitations non officielles de la production disparaîtront. Une industrie, dans laquelle ce phénomène s'est produit, a été celle des vêtements pour hommes. L'union se vante, avec raison, je crois, que dans l'industrie des vêtements pour hommes, le « sweating system » a été complètement éliminé. Je ne sais pas exactement ce qu'il faut entendre par le terme « sweating system » — c'est là, je crois, une expression qui a plusieurs significations différentes selon les différentes personnes — mais l'union a éliminé ce que vous et moi considéreriez comme un « sweating system », à plusieurs points de vue. Les ouvriers, par exemple, ne sont plus obligés de fournir eux-mêmes leur machine à coudre ou de payer l'électricité qu'ils emploient. L'éclairage et la ventilation des usines sont meilleures. Mais il s'est opéré un changement qui, à mon avis, est surprenant. Les gens, dans les usines de vêtements pour hommes où existe une union, travaillent aujourd'hui plus vite, et même plus fort qu'ils le faisaient il y a 40 ou 50 ans, alors que tout le monde s'accordait à dire que cette industrie exploitait à l'extrême ses travailleurs. Le même phénomène se produit dans l'industrie des vête-

ments pour dames. Dans l'industrie du poêle, une entente définie fut faite entre l'union et les employeurs. En effet, les employés, dans cette industrie, limitaient leur rendement officieusement, parce qu'ils craignaient que les taux ne fussent diminués. L'union s'entendit avec les employeurs pour que, dans la détermination des taux, on ne se base pas sur ce que les ouvriers gagnaient à l'ouvrage. Sur ce, l'union accepta d'user de son influence pour empêcher les ouvriers de réduire leur rendement.

Par conséquent, je pense que, d'une façon générale, la production dans une usine où existe le travail à la pièce ou tout autre plan de boni de rendement, sera plus grande s'il y a une union dans l'usine que s'il n'y en a pas. L'industrie de la chaussure, l'industrie du bas de soie, les charbonnages et la métallurgie sont autant d'exemples d'industries dans lesquelles le système du travail à la pièce a opéré d'une façon beaucoup plus satisfaisante et beaucoup plus productive par suite de la présence de l'union.

Un deuxième effet favorable de la négociation de la convention collective sur la production, c'est qu'elle tend à augmenter les changements technologiques. C'est là l'influence qu'exerce la pression pour des salaires plus élevés. Je ne crois pas que la négociation de la convention collective ait, comme telle, une influence prépondérante dans l'augmentation des changements technologiques. Je pense plutôt que de rapides progrès technologiques sont inévitables dans une économie à base de concurrence, parce que si la compagnie A dépense de l'argent pour des recherches, ses concurrentes, les compagnies B, C et D doivent faire la même chose. Par conséquent, vous constaterez que si la compagnie A commence à dépenser \$100,000 par année pour des recherches, avant longtemps, on dépensera \$500,000 ou \$600,000 pour des recherches, dans cette industrie. Puisqu'aucune compagnie n'ose se laisser dépasser par une de ses concurrentes en ce qui concerne les dépenses consacrées aux recherches, des industries connexes devront, elles aussi, affecter une certaine somme d'argent à la recherche. L'industrie du verre a dépensé beaucoup d'argent pour tenter de soutenir la concurrence de la boîte en fer blanc pour la bière; les industries du papier ont dépensé beaucoup d'argent pour essayer d'enlever le plus d'affaires possible à l'industrie du textile. Malheureusement, elles ont réussi à répandre de plus en plus l'usage des serviettes de papier et avant longtemps elles peuvent même réussir à tous nous faire dormir sur des draps de papier.

Cette concurrence, dans la recherche, dépasse les limites de l'industrie et augmente constamment la concurrence au sein de l'économie elle-même. La concurrence, dans l'économie, est beaucoup plus forte aujourd'hui qu'elle ne l'était en 1900 ou en 1850. Pensez à tous les nouveaux tissus qui ont fait concurrence aux anciens. Le coton n'était pas un tissu important jusqu'à la fin du 18^{ième} siècle. C'était, jusqu'alors, un tissu réservé aux gens riches; les pauvres devaient employer du lainage ou de la toile. Comme la plupart d'entre vous le savez, le fer est très communément employé de nos jours, mais il ne devint profitable d'employer le fer qu'après l'introduction du procédé Bessemer. On fait usage très souvent du caoutchouc aujourd'hui, mais il n'est devenu commun qu'assez récemment. De nouvelles sortes importantes de papier et de verre n'ont pas plus que 50 ou 60 ans d'existence; quelques-unes même existent depuis moins de 20 ans. L'aluminium est un des plus importants métaux qui soit devenu récemment peu dispendieux. Par conséquent, le nombre des substituts dans ces divers domaines a énormément augmenté. Le nombre des substituts possibles dans les procédés a augmenté d'une façon similaire. Pensez aux moyens de communication que nous avons maintenant et que nous n'avions pas autrefois, pensez au nombre des usages auxquels on applique aujourd'hui la réfrigération et les hautes températures. Dans tous ces domaines, on a singulièrement élargi le champ des applications et tout cela signifie une augmentation de la concurrence.

La négociation de la convention collective a favorisé dans une certaine mesure cette augmentation des changements technologiques. Je ne pense pas que son influence ait été prépondérante si on la compare à celle exercée par la concurrence croissante de l'économie, mais elle a fait sa petite part. Les unions luttent pour obtenir des salaires de plus en plus élevés et demandent toujours beaucoup plus que ce que l'employeur peut se permettre de payer sans être obligé de diminuer ses affaires ou de laisser tomber un département, un certain groupe de travailleurs ou des clients marginaux. L'employeur n'aime pas à être poussé à l'une ou l'autre de ces extrémités. Il s'imagine, par exemple, que quelques-uns de ces clients marginaux, qu'il lui coûte aussi cher de servir que l'argent qu'ils lui rapportent, peuvent devenir de gros clients profitables. Il aime à avoir une grosse population de clients parce que ceux-ci représentent une partie des potentialités de son entreprise. Il n'aime pas à laisser tomber ces personnes. Et il n'aime pas non plus

à laisser aller des travailleurs marginaux. Par conséquent, s'il doit accorder une augmentation de salaires pour éviter de fermer son usine, il combattra de toutes ses forces pour en augmenter suffisamment l'efficacité, afin de n'être pas obligé de laisser tomber des clients marginaux, une partie marginale de son entreprise, ou un département marginal. L'employeur individuel peut n'être pas très content de cette situation, mais du point de vue de l'intérêt public, cette pression pour obtenir des salaires plus élevés est sûrement utile. Elle stimule véritablement le progrès technologique.

La vitesse du progrès technologique est très importante parce que ce progrès est comme l'intérêt composé. Quelques années font une grosse différence. La vitesse avec laquelle le rendement horaire per capita a augmenté aux États-Unis (j'ignore si les chiffres pour le Canada sont dissimilaires, mais je suis passablement certain que l'expérience canadienne est à peu près parallèle à la nôtre) a été pendant longtemps de 2 pour cent par année; cela veut dire que dans 20 ans, il y a une augmentation de 49 pour cent. Mais si cette augmentation était de 3 pour cent par année (et apparemment pendant une bonne partie du temps, elle a été de 3 pour cent et elle a même quelquefois atteint jusqu'à 4 pour cent) cela signifierait une augmentation de 81 pour cent dans 20 ans. Par conséquent, du point de vue du standard de vie, cela fait une grosse différence que le rendement horaire per capita augmente aux taux de 2 ou de 3 pour cent par année.

J'en arrive maintenant à mes deux derniers points — je voudrais attirer votre attention sur deux façons dont la négociation de la convention collective affecte la production, mais il m'est impossible de déterminer si ces effets sont favorables ou défavorables à la production, parce qu'ils peuvent, selon les circonstances, être l'un ou l'autre. La convention collective affecte la vitesse avec laquelle le capital s'accumule, mais j'ignore quel en est l'effet net. Le capital peut s'accumuler plus rapidement quand existe une convention collective, parce que la pression pour des salaires plus élevés peut faire sentir aux employeurs la nécessité d'employer plus de capital par travailleur. D'autre part, si la convention collective empiète sur les profits, les employeurs peuvent voir diminuer leur capacité d'accumuler du capital. J'ignore lequel des deux effets sera le plus grand. Mais le taux auquel augmente le capital par travailleur affecte certainement la productivité.

Les chiffres que je citerai dans un instant sont basés sur des études faites aux Etats-Unis, mais je suis sûr qu'ils s'appliquent à peu près aussi bien au Canada parce que, pour moi, la technologie, au Canada, ne peut pas se distinguer de celle des Etats-Unis. Aujourd'hui, aux Etats-Unis, on emploie environ trois fois plus de capital par travailleur qu'en 1880. Une erreur monumentale a été commise récemment par quelques-uns des économistes du C. I. O., parce qu'ils se sont violemment opposés à l'investissement des profits dans l'entreprise, ne voyant pas du tout, je pense, combien ils servaient mal les intérêts économiques de leurs propres membres. Voici un étrange phénomène : le capital par travailleur est aujourd'hui trois fois plus gros qu'il ne l'était en 1880. Supposons que cette réunion se tenait en 1880, et supposons qu'on nous permettait de connaître une seule des composantes du futur et qu'on nous demandait alors d'émettre une opinion. Supposons qu'on nous disait qu'au cours des prochains 70 ans, le capital par travailleur triplerait. Supposons qu'on nous demandait ensuite ce qui arriverait à la partie du produit national qui va à la propriété. Je pense que tous et chacun d'entre nous aurait répondu que si le capital par travailleur était triplé, la part de la propriété dans le revenu national augmenterait. Eh! bien, nous nous serions tous trompés. En 1880, cette part était d'environ un quart, en 1940, elle descendait à un cinquième et en 1948, qui a été une bonne année pour la propriété, elle était un peu moins qu'un septième. L'explication de ce phénomène est très simple et elle montre les mauvais conseils que les unions ont reçus de leurs économistes. Il n'est pas particulièrement facile de substituer le capital au travail ou le travail au capital. S'il était facile de substituer le capital au travail, la part du capital aurait augmenté. Nous avons une expression pour désigner ce phénomène, en économique, nous l'appelons « l'élasticité de substitution ». Si l'élasticité de substitution était plus grande que 1, la part du capital aurait augmenté au lieu de diminuer. En fait, il semble que l'élasticité de substitution est moindre que 1, par conséquent plus il y a de capital par travailleur, plus grande sera la part de la propriété dans le revenu

national et plus grosse sera la part des employés et des travailleurs indépendants. Les unions, si leurs économistes leur donnent de bons conseils, — et je pense que leurs économistes vont finir par s'apercevoir qu'ils leur donnaient de mauvais conseils — encourageront probablement l'augmentation du capital par travailleur au lieu de la décourager. Jusqu'ici, elles ont tenté, sans succès, je crois, de décourager l'investissement des profits dans l'entreprise.

Un autre effet de la convention collective qui peut, lui aussi, être favorable ou défavorable à la production est celui qu'elle exerce sur les prix et sur la propension des gens à dépenser leur argent. Il arrive très rarement que la propension des gens à dépenser leur argent corresponde exactement à la valeur du rendement de l'industrie aux prix courants. Je peux m'exprimer autrement. Il arrive très rarement que les prix donnent au produit physique de l'industrie une valeur totale qui corresponde exactement à la propension des gens à dépenser leur argent. De quel droit puis-je affirmer cela si dogmatiquement ? Simplement parce que, la plupart du temps, les prix ou bien sont à la baisse ou bien sont à la hausse. Le plus souvent, ils sont à la hausse. Si vous vouliez revenir en arrière sur le dernier siècle et examiner les années trimestre par trimestre (mois par mois, si vous le pouviez) afin de vérifier si les prix montaient ou baissaient, vous découvririez qu'ordinairement ils étaient à la hausse. Une hausse de prix veut dire que les gens sont prêts à dépenser plus que la valeur du produit physique de l'industrie aux prix courants. Par conséquent, la propension des gens à dépenser change, pour une raison quelconque, et la valeur du produit physique de l'industrie, aux prix courants, dépasse la propension des gens à dépenser. Et c'est alors que les prix baissent.

Au cours des trois dernières années, on a constaté une baisse dans la propension des gens à dépenser leur argent. Supposons que nous revenions à 1944 et 1945. Entre ces deux années, le revenu personnel après les taxes a augmenté d'environ 3.6 milliards de dollars. Les dépenses pour les biens de consommation ont augmenté de 10.8 milliards de dollars. En d'autres termes, pour chaque dollar additionnel

dans le revenu personnel après les taxes, les gens ont augmenté de trois dollars leurs dépenses pour des biens de consommation. Incidemment, c'est là un fait qui ne peut manquer d'intéresser les étudiants de l'économie keynesienne, parce que si l'on se base sur cette constatation, nous serons forcés de ré-écrire des parties importantes de l'économie keynesienne — il ne s'agira pas de les mettre de côté, mais simplement de les ré-écrire. D'après la théorie keynesienne, une propension marginale à la consommation de 3 (Keynes a toujours supposé que la propension marginale à la consommation était inférieure à 1) ferait monter les prix à une vitesse désordonnée, à moins que son effet ne soit réalisé beaucoup plus lentement que les Keynesiens ne l'ont apparemment prévu.

Prenez maintenant, l'année suivante, de 1945 à 1946. Pour chaque dollar d'augmentation dans le revenu personnel après les taxes, les dépenses pour des biens de consommation furent augmentées de \$1.47, ce qui constitue une baisse assez considérable, comme vous voyez. Cependant, les gens cherchent encore à se procurer des marchandises — ils sont prêts à dépenser \$1.47 chaque fois qu'ils ont un dollar. L'année suivante, on constate une autre baisse. Pour chaque dollar d'augmentation dans le revenu personnel après les taxes, ils dépensèrent \$1.21 pour des biens de consommation. Nous en arrivons maintenant à comparer les années 1947 et 1948. Alors, pour chaque dollar d'augmentation dans le revenu personnel après les taxes, il y eut une augmentation de \$0.71 dans les dépenses pour les biens de consommation. Dans la deuxième moitié de 1948, pour chaque dollar d'augmentation dans le revenu personnel après les taxes, il y eut une augmentation de \$0.49 dans les dépenses pour des biens de consommation. Vous constaterez donc une diminution sensible dans la propension des gens à dépenser leur argent. Je veux en venir à la question suivante : comment peut-on traiter ce problème ? Les gens ont le revenu — leurs revenus ont beaucoup plus de pouvoir d'achat qu'ils en avaient, il y a un an, partiellement parce qu'ils sont plus considérables quand on les mesure en termes de dollars et partiellement parce que l'indice des prix de consommation est monté de moins de 2 pour cent depuis un an et que les revenus après les taxes se sont élevés de plus de 5 pour cent.

Le problème est de pousser les gens à dépenser leur argent. Les prix qui étaient justes alors que les gens étaient prêts à dépenser \$1.21 chaque fois qu'ils recevaient \$1.00,

ne le sont plus quand les gens ne veulent dépenser que \$0.21 chaque fois qu'ils ont \$1.00. La convention collective peut aggraver de beaucoup le problème. Le problème, en fait, n'est pas d'augmenter le revenu mais de faire baisser les prix pour que les nouveaux biens puissent faire concurrence aux anciens. Si les unions s'efforcent de faire monter les salaires au cours du printemps 1949, les entreprises peuvent avoir de nombreuses difficultés à baisser suffisamment leurs prix pour que les nouvelles marchandises puissent efficacement concurrencer les anciennes et pour que l'embauchage se maintienne. On ne peut pas couper les prix, parce que le rendement augmente, mais des augmentations de salaires rendront plus difficile encore de maintenir l'emploi en baissant les prix. Des augmentations substantielles de salaires dans les métiers du bâtiment seraient particulièrement malheureuses, parce que nous avons actuellement besoin d'offrir des maisons neuves à des prix qui permettront de concurrencer les vieilles. Toutes ces constatations peuvent ne pas s'appliquer du tout au Canada, parce que nos prix n'ont pas toujours eu la même tendance que les vôtres, au cours des récentes années. Par conséquent, mes exemples peuvent ne pas s'appliquer du tout à votre situation. Mais, c'est là un cas où la convention collective peut venir compliquer un problème.

Il existe d'autres cas où une augmentation de salaires peut aider à maintenir l'emploi. D'après moi, c'est plus ou moins accidentellement que la convention collective s'en tient, en somme, à maintenir l'emploi. Il est assez probable que la convention collective va exiger de la part des gouvernements une politique monétaire beaucoup plus inflationnaire que celle que nous avons à l'époque qui a précédé l'introduction de la convention collective.

Je terminerai ces remarques en passant à un aspect tout à fait différent de la question générale. Jusqu'ici, j'ai parlé des différentes façons dont la convention collective peut affecter la production. Mais je veux terminer par quelques observations sur la façon dont la convention collective affecte la nécessité d'une plus grande production. L'économie progressa assez bien au cours du 19^{ième} siècle et pendant la première partie du 20^{ième}, alors qu'on enregistra une augmentation de 2 pour cent, par année, dans le rendement horaire, per capita. Le Conseil des Aviseurs Economiques (Council of Economic Advisers) suggère que nous devrions peut-être compter dans le futur prochain (je suppose qu'ils veulent dire par là environ 10 ou 20 ans, et je ne crois pas

qu'ils veulent être entendus littéralement) sur une augmentation de 2.5 pour cent par année. Peut-être est-ce satisfaisant, mais, à mon avis, ils font une erreur en déterminant tout simplement un chiffre à l'aveuglette. En effet, j'ignore complètement d'où est venu ce chiffre ou comment ils y sont arrivés ou même comment on peut le rattacher au coût d'une augmentation dans la production ou même à la nécessité d'un rendement plus considérable. Je pense que la convention collective a grandement augmenté cette nécessité, parce que les unions ne se contenteront pas d'une augmentation de 2 ou de 2.5 pour cent par année. Elles veulent voir augmenter le standard de vie. Elles ne veulent pas simplement qu'un plus grand nombre de salaires augmente. Mais comment pouvez-vous faire monter les salaires réels ? Au cours des trois dernières années, les salaires nominaux ont augmenté de 6, de 12 et de 6 pour cent. Il a fallu, pour atteindre cette augmentation, que le progrès technologique soit de 3 à 6 fois plus rapide que dans le passé. Pour la première fois dans l'histoire du monde, nous avons vu des groupes importants s'organiser pour pouvoir exiger davantage de l'économie. Ce qu'en réalité ils demandent, c'est une augmentation plus rapide de la production. Je ne crois pas qu'ils aient envisagé la question sous cet angle. Ils pensent qu'ils peuvent enlever à quelqu'un ce qui fait l'objet de leurs demandes. Est-il possible d'enlever quelque chose au fermier ? Aux Etats-Unis, en 1948, qui fut une année très prospère pour l'agriculture, les fermiers ont reçu environ 8 pour cent du revenu national. On ne peut pas enlever beaucoup aux fermiers. Je pense, d'ailleurs, que les fermiers empêcheront tous les efforts qu'on pourrait faire pour leur enlever quelque chose, parce que, même s'ils constituent une minorité de la population, ils ont beaucoup d'influence politique, surtout au Sénat. Par conséquent, ils obtiendront des prix minima, qui empêcheront leur part du revenu national de diminuer.

Est-il davantage possible d'enlever quelque chose aux autres travailleurs indépendants : les docteurs, les avocats, les hommes d'affaires ? Ils reçoivent presque 20 pour cent

du revenu national, si je me souviens bien. Je ne crois pas que les unions puissent réussir à leur enlever quelque chose, parce qu'il y a beaucoup de travailleurs indépendants auxquels des membres d'union font directement concurrence. Et plus les unions feront augmenter les salaires de leurs membres, plus elles favoriseront leur concurrence chez les travailleurs indépendants.

Est-il possible maintenant d'enlever du revenu à ceux qui reçoivent des intérêts, des loyers et des profits de corporation ? Nous avons, jusqu'ici, passablement réussi à en enlever aux personnes qui reçoivent des intérêts et je crois que nous continuerons à garder à la baisse les taux d'intérêt. D'après moi, c'est là une des plus grandes iniquités du temps présent. Ceux qui reçoivent des intérêts ont, sans contredit, au moins aux Etats-Unis, été scandaleusement exploités. Je ne sais pas de quel droit nous nous permettons de les choisir pour porter une partie supplémentaire du coût de la guerre. Nous avons, d'ailleurs, été aussi injustes à l'endroit de ceux qui reçoivent des loyers. Nous avons gardé très bas les prix des loyers et nous n'avons pas cessé d'exploiter les propriétaires de bâtiments. Je pense que nous ne pouvons pas nous permettre d'aller plus loin et que nous devrions même nous reposer un peu. A l'heure actuelle, aux Etats-Unis, environ 17 pour cent seulement des habitations qui sont construites sont à louer. Nous forçons les ouvriers, qui ne sont pas en position de le faire, d'acheter des maisons plutôt que d'en louer. Quelques unions le comprennent, surtout les unions qui groupent des employés de la construction, et ces dernières s'opposent très fortement au contrôle des loyers.

Pourrions-nous enfin enlever du revenu à ceux qui reçoivent des profits de corporation ? Ce sera fait. Je crois même que c'est inévitable, pourvu que les unions soient prêtes à encourager l'accumulation du capital. La faible élasticité de substitution joue en leur faveur. Par conséquent, si elles consentent à changer du tout au tout leurs récentes politiques, elles peuvent empiéter sur la partie du revenu qui va aux profits, tels que rapportés par les corporations, l'année dernière (et les méthodes conventionnelles de comptabilité supposent un niveau de prix qui est stable et ne se basent pas sur la haute ou la baisse des prix pour déterminer les profits) ils n'étaient qu'environ 10 pour cent du revenu national. Par conséquent, il n'y en a pas beaucoup à enlever, quoiqu'une partie en sera certainement enlevée.

Si les unions veulent atteindre leur objectif d'augmentations substantielles dans le standard de vie, elles doivent travailler en vue d'une production plus forte. C'est là fondamentalement ce qu'elles demandent quand elles réclament des augmentations du salaire réel, des fonds de pension ou des assurances-santé. Ces demandes, elles les obtiendront grâce à une augmentation de la production. Si les unions persistent dans ces demandes et si, d'autre part, la production n'augmente pas, les prix monteront graduellement, tandis que le standard de vie en restera exactement au même point.

Laissez-moi terminer ces remarques en répétant mes conclusions. Je ne crois pas que l'effet de la négociation de la convention collective sur la production puisse être réellement très important. De plus, à mon avis, cet effet net peut être plutôt favorable que défavorable. Un effet favorable, même s'il est faible, sur l'augmentation de la production, suffit à effacer les effets défavorables sur la distribution des biens ou les mauvaises conséquences des mesures destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers. A mesure que les unions s'établissent plus solidement et à mesure qu'elles ont davantage le temps de prévoir leurs politiques pour des périodes de longue durée, elles augmentent substantiellement leurs effets favorables sur la production. Dans tous les cas, espérons que ces prédictions se réaliseront.

QUESTION : —

Monsieur le Président, je suis prêt à poser la première question au Dr. Slichter. J'ai remarqué que le sujet de sa causerie était « La négociation de la Convention Collective et la Productivité. » Or, il a évité l'emploi du mot « productivité » tout au long de sa conférence et a parlé de « la négociation de la convention collective et la production » ; et nous n'avons pas entendu le mot « productivité » jusqu'à ce que, il y a un instant, vous le mentionniez vous-même. Je me demande si le Dr. Slichter avait une raison pour rejeter ainsi le mot « productivité » et lui substituer celui de « production. »

DR. SLICHTER : —

Je ne pense pas, dans la question qui nous concerne, qu'il y ait beaucoup de différence entre production et productivité. Je suppose que la productivité, c'est tout simplement la production divisée par le nombre d'heures de travail per capita. J'ai pris pour acquis que le nombre d'heures de travail per capita serait constant en autant que la négociation de la convention collective est concernée. Vous pouvez soutenir que mon hypothèse était fautive, puisque les unions exerceront, sans aucun doute, une certaine influence sur la longueur de la semaine de travail. Les unions, en effet, s'efforceront d'obtenir une semaine de travail plus courte; par conséquent, le dénominateur de cette fraction de laquelle on tire la productivité en sera nécessairement affecté. J'ai concentré toutes mes remarques sur le numérateur et je n'ai pas parlé du dénominateur. Je me déclare coupable de cette négligence, mais, permettez-moi d'ajouter quelques mots pour vous expliquer les circonstances atténuantes. Pour accorder aux ouvriers des heures de loisirs plus nombreuses, il faut réduire les heures de travail. Or si vous considérez la productivité dans son sens le plus général, à savoir une série de biens et de services qui vont sur le marché, plus quelques autres qui restent, cependant, assez étroitement reliés à ceux qui vont sur le marché, comme, par exemple, le revenu produit par les maisons habitées par leurs propriétaires, et si vous ajoutez à cela les loisirs, vous obtenez, peut-être, un concept plus large et, d'une certaine façon, plus satisfaisant de la production que si vous vous contentiez de définir cette dernière comme étant simplement une série de biens et de services. Mais je n'ai pas pensé, un instant, que vous pouviez vouloir m'entendre parler du dénominateur.

QUESTION : —

Je veux faire ressortir une exception à la remarque du Dr. Slichter à l'effet qu'il existe deux résultats favorables de la négociation de la convention collective. Il a mentionné l'industrie du vêtement et a affirmé que la production a augmenté, dans cette industrie, à cause des efforts apportés par les ouvriers à la négociation de la convention collective.

D'après moi, le progrès technologique a été le résultat de l'augmentation de production et de l'amélioration du marché. On vend, par exemple, aux femmes, pour des costumes, du tissu destiné aux vêtements pour hommes. Et je crois qu'à cause de l'amélioration des machines, les ouvriers travaillent moins actuellement qu'ils le faisaient autrefois, mais qu'ils produisent plus à cause des efforts toujours croissants faits par la direction des entreprises et à cause aussi des méthodes énormément améliorées. Je ne crois pas, en définitive, que la convention collective ait exercé une influence sur cet état de choses.

DR. SLICHTER : —

Je pense que c'est une bonne chose d'avoir ces observations au sujet de diverses industries où les gens croient que mes observations ne s'appliquent pas. Peut-être est-ce au risque de vous faire perdre un temps précieux que je vous offre mes commentaires sur la question. Je vous accorde qu'il y a eu des progrès technologiques dans l'industrie du vêtement. La méthode de couper le tissu a été changé, par exemple; des machines spéciales ont été introduites et même la machine à coudre type a subi des améliorations. La direction des entreprises, par les progrès qu'elle a faits, a certainement réussi, cependant, en plus de tout le reste, à augmenter la vitesse à laquelle les ouvriers travaillent dans l'industrie du vêtement. Je ne sais pas comment prouver cela, toutefois, parce que nous n'avons pas les statistiques de l'époque. L'union, en général, a exercé une influence favorable, parce que les ouvriers sentent bien que leurs taux à la pièce ne seront pas changés arbitrairement. Quand je me promène à travers une usine de vêtements, je remarque combien les gens travaillent vite. Ils travaillent réellement vite. Je dis à mes amis qui sont dans l'union : « Les gens travaillent réellement plus vite qu'à l'époque déjà ancienne des soi-disant « sweat-shops », n'est-ce pas ? » Et mes amis me répondent affirmativement. Mais cela n'empêche pas les améliorations de la direction et de la technologie.

QUESTION : —

Dr. Slichter, ce que vous venez de dire présuppose un changement quelconque dans l'attitude adoptée par les unions dans leurs relations avec les manufacturiers. Croyez-vous réellement que le syndicalisme américain a réussi à adopter des opinions et des points de vue plus progressifs ou bien croyez-vous que des considérations idéologiques viennent mettre obstacle à leur progrès ?

DR. SLICHTER : —

Je n'ai présupposé aucun changement dans l'attitude des unions sauf sur un point, à savoir le re-investissement des profits. J'ai pensé que l'un d'entre vous me reprocherait de n'avoir par parlé de la collaboration syndico-patronale. Je n'ai absolument rien dit au sujet de cette collaboration ou de ses potentialités. Je ne crois pas avoir laissé entendre, cependant, qu'il y aurait un changement particulier. La plupart des effets dont j'ai discuté sont involontaires; prenez, par exemple, la tendance des unions à accélérer les changements technologiques. Ce changement n'est pas le but exprès que se proposent les unions; c'est plutôt là un des résultats des pressions qu'elles font pour obtenir des salaires plus élevés. De même, les effets qu'elles exercent sur l'opération du travail à la pièce sont un sous-produit. L'intérêt réel des unions est d'empêcher les changements arbitraires des taux à la pièce ou des standards de production. Un des sous-produits de cette action syndicale est d'éliminer ou du moins de diminuer la tendance des travailleurs à limiter leur rendement. Par conséquent, je ne crois pas avoir prétendu qu'il se produirait un changement considérable dans l'orientation des unions, sauf en ce qui concerne l'investissement des profits dans l'entreprise.

Je suis content que vous ayez posé cette question; c'est une très bonne question. J'aimerais vous en poser une, à mon tour. Supposons que la négociation d'une convention se poursuit pendant 20 ou 30 ans, qu'arrive-t-il? Vous obtenez au bout de ce temps un contrat à peu près parfait et bien complet dans tous ses moindres détails. Eh! bien! l'union veut, quand même, faire quelque chose. L'union, après tout, est une chose vivante, c'est une forme de vie; il ne faut pas l'oublier. Elle ne veut pas, tout simplement, sécher d'inaction. Que tentera-t-elle d'obtenir alors? Je l'ignore. Décidera-t-elle de faire mettre en vigueur des « règles destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers »? Est-ce là le résultat inévitable de la maturité de la négociation de la convention collective? Il existe peut-être quelques témoignages à l'appui de cette

conclusion. Je ne pense pas, cependant, que la plupart des unions, à cause même de leur politique, peuvent se résoudre à lutter véritablement pour faire mettre en vigueur ces « règles destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers », et cela, à cause des raisons que j'ai déjà mentionnées. Ces règles, en effet, dans la plupart des cas, ne favorisent qu'un petit groupe des membres de l'union. Et je crois que l'union a besoin de poursuivre des objectifs qui vont bénéficier à tous ses membres ou à presque tous.

Mais la question qu'il vaut réellement la peine de demander est la suivante : qu'arrive-t-il à une union lorsqu'elle ne peut plus produire de héros ? Il est très difficile d'être un héros si vous travaillez pour une des unions déjà établies. Vous pouvez être un héros quand l'union est une organisation toute jeune combattant encore pour son existence ou pour des choses dont elle a absolument besoin. Les vieilles unions peuvent-elles produire encore des héros ? Parviennent-elles au stage où elles doivent se lancer dans quelque nouveau genre d'activités pour faire avancer un idéal important, pour prendre des chances, pour être prêtes à faire des sacrifices ? Les unions deviennent-elles, un jour, si bien établies et si puissantes qu'elles ne peuvent pas produire plus longtemps beaucoup d'idéalisme ou beaucoup d'héroïsme ? Je l'ignore. Je ne crois pas non plus que quelqu'un le sache. Il me semble que nous devrions méditer sur l'évolution de cette forme de vie. Quel stage viendra après le stage initial ? Nous devrions nous en inquiéter et nous y intéresser.

QUESTION : —

A la lumière des développements de notre économie, quel a été l'effet sur l'économie, comme telle, du fait que des unions puissantes ont fini par exercer des pressions sur la direction des entreprises ?

DR. SLICHTER : —

Je pense que d'une façon générale, l'action des unions est un stimulant. D'après moi, les unions obligent la direction à travailler plus fort pour empêcher les prix de

monter aussi vite qu'ils monteraient autrement. Comme je l'ai déjà dit, je ne crois pas qu'elles soient l'explication principale de la rapide augmentation des changements technologiques. Aux Etats-Unis, entre 1920 et 1940, les dépenses pour des recherches industrielles ont été neuf fois plus grandes qu'auparavant. C'est actuellement l'une des industries les plus florissantes, celle des recherches industrielles. Depuis 1940, ces dépenses ont plus que doublé. Entre 1920 et 1940, je ne crois pas que les unions aient exercé une influence sur ces dépenses. Dans les quelques dernières années, elles ont pu en exercer une, mais elles ne l'ont certainement pas fait au cours des trois premiers quarts de la période.

La situation militaire va stimuler activement les changements technologiques. L'industrie recevra un sous-produit considérable des énormes dépenses consacrées à des recherches pour la défense du pays. C'est une erreur de prétendre que la plus grande partie de ce travail n'a que des résultats secrets. Mais, pour revenir à votre question, je crois que, même si d'autres influences sont beaucoup plus puissantes que les pressions des unions pour obtenir des salaires plus élevés, l'employeur, qui donne une augmentation de salaire en 1949, parce qu'il ne veut pas s'exposer à une grève, et qui est pris entre cette augmentation de salaire et son impuissance à faire monter les prix, fera tout en son possible pour augmenter le rendement de ses ouvriers. Quand on peut facilement augmenter les prix, comme en 1949, des augmentations de salaire peuvent être passablement effectives pour stimuler les changements technologiques. Si on les envisage dans une période de courte durée, elles empêcheront ou limiteront les baisses de prix dont on a grandement besoin, au cours des prochains mois, pour pousser les gens à dépenser davantage.

QUESTION: —

En ce qui concerne la question des clauses « destinées à faire travailler le plus grand nombre possible d'ouvriers », comme, par exemple, la séniorité, je me demande, Dr. Slichter, si vous pensez que la négociation de la con-

vention collective peut avoir comme effet de ralentir l'application des changements technologiques ?

DR. SLICHTER :—

J'essaie de penser à un cas; je suppose qu'il en existe quelques-uns. Des membres de ce groupe pourraient, je n'en doute pas, donner des exemples de cas où l'union et la compagnie se sont entendues pour ne pas introduire dans l'usine des changements technologiques à une vitesse plus grande que ne le permettrait le roulement normal. Je ne connais pas de cas de ce genre. Dans l'industrie des vêtements pour hommes, les tailleurs, qui étaient dans l'union, ont essayé tant et plus, à Chicago, pendant quelques années, de combattre l'effet des machines rotatoires pour couper les étoffes. Sur quelques marchés plus nouveaux, l'opposition des unions ne fut pas importante. A Chicago, les unions ont réellement mené la bataille pour décider combien d'épaisseurs d'étoffe devraient être coupées simultanément. L'union a dit: « Vous ne devez pas mêler les étoffes. Si vous voulez couper douze ou quinze serges bleues simultanément, c'est bien, mais vous ne devez pas avoir des serges et des plaids, et ainsi de suite. » L'union affirmait ensuite: « Cela n'a jamais été fait, et c'est une coutume de l'usine de ne pas le faire. » « Eh ! bien ! c'est vrai que cela n'avait jamais été fait, mais ce n'était pas, pour autant, une coutume établie dans l'usine, puisque, d'après les anciennes techniques, on n'aurait pas pu le faire d'une façon ou de l'autre. Les tailleurs réussirent à limiter leur rendement plus ou moins efficacement pendant environ dix ans. Ils le firent sans être encouragés ou aidés par le reste de l'union, qui est organisée sur une base d'industrie et dont les tailleurs ne constituent qu'une faible partie. Les opérateurs, dans l'union, étaient même opposés à la façon d'agir des tailleurs. Monsieur Hillman, le président de l'union, encouragea les employeurs à s'opposer aux tailleurs et à les combattre dans cette question. Il savait en effet que, pour une période de longue durée, cette pratique des tailleurs allait à l'encontre des intérêts mêmes de l'union.

Je peux maintenant vous citer des cas où l'union, par des méthodes indirectes, a retardé l'installation d'un changement technologique et l'a, en même temps, stimulée. Prenez, par exemple, l'exemple des haveuses pour l'abatage du charbon. Les Ouvriers Unis des Mines (United Mine Workers) ont retardé l'installation de ces machines en insistant sur des taux de tonnage très élevés

pour ces machines. Dans des conditions favorables, particulièrement dans le "Middle West", en Illinois, les machines permettaient d'épargner beaucoup, même aux taux élevés à la pièce que les Ouvriers Unis des Mines avaient fixés pour faire concurrence à l'exploitation des mines au pic. L'union ne s'opposait pas à l'emploi des haveuses à l'intérieur des mines, mais elle ne voulait pas que ces machines soient installées à un rythme trop accéléré et elle fit imposer, pour arriver à ses fins, un taux de tonnage très élevé. Je crois que l'expédient réussit, d'ailleurs, mais il eut en même temps comme effet de limiter les surfaces où il était plus économique d'employer la machine que le pic. Là où les veines étaient minces ou obliques, il n'y avait pas ou peu d'avantage à faire usage de la machine. Qu'arriva-t-il alors? La plupart des machines semblent être développées en dehors de l'industrie qui les emploie. Cette constatation se vérifie dans l'industrie de l'imprimerie, par exemple. Le Diesel a été développé en dehors de l'industrie des chemins de fer plutôt que dans cette industrie elle-même. Eh ! bien! les fabricants des haveuses pour l'abatage du charbon voulaient étendre leur marché et ils ne pouvaient pas vendre leurs machines à certaines mines qui n'étaient pas en mesure de les employer, à cause des taux différentiels à la pièce que l'union mettait en vigueur. Ces fabricants auraient pourtant essayé, je crois, de rendre leurs machines applicables aux veines minces et obliques. Mais cet état de choses les a obligés à de plus grands efforts; et le résultat fut que la machine fut améliorée beaucoup plus rapidement qu'elle ne l'aurait été autrement.

La négociation de la convention collective doit-elle servir à réduire le coût des changements? Les changements se produisent-ils à une trop grande rapidité? Un changement qui est fait afin de réaliser le plus gros revenu net, pendant un temps, est coûteux de plusieurs façons. Il peut arriver que l'employeur introduise des changements trop rapidement, s'il ne prend en considération que certains coûts. Quand le Chemin de Fer "Union Pacific" décida de déménager de Los Angeles à Omaha

quelques-unes des opérations de son département clérical, l'union des commis de bureau de cette industrie fit une entente avec la compagnie à l'effet que les employés, qui voulaient le faire, pourraient avoir une chance de suivre leur travail à Omaha et que, s'ils le faisaient, la compagnie devrait s'engager à payer tous leurs frais de déménagement. Rares furent ceux qui voulurent quitter Los Angeles pour Omaha, mais ceux qui optèrent en faveur d'Omaha déménagèrent aux frais de la compagnie. Si un employeur sait qu'il devra lui-même assumer tout le coût du changement, il y pensera davantage avant d'effectuer un changement. Vous vous rappelez, sans doute, le cas du Texas-Pacific; ce chemin de fer avait abandonné un point divisionnaire. J'ai oublié le nom de la ville, mais ce n'était certainement pas une grande ville. Puisque le chemin de fer avait abandonné ce point divisionnaire, les hommes qui vivaient là, étaient forcés de vendre leurs maisons à perte. Le cas fut porté à l'arbitrage et les arbitres accordèrent aux employés de chemin de fer, forcés de déménager, des compensations égales à la perte qu'ils encouraient sur leurs propriétés. D'après moi, cette décision était juste, et, du point de vue de l'économiste, elle représentait une amélioration dans la comptabilité sociale; elle forçait, en effet, la compagnie à inclure dans sa comptabilité des coûts dont le système de concurrence ordinaire n'aurait tenu aucun compte.

QUESTION: —

Supposons, pour cette question, que l'ouvrier canadien et américain ordinaire préférerait un soit-disant système de liberté d'entreprise à un système socialiste ou communiste. Il existe actuellement chez la plupart des ouvriers une tendance assez prononcée à croire qu'ils peuvent posséder des biens matériels de plus en plus nombreux tout en travaillant de moins en moins. Ils ne comprennent pas pourquoi ou comment cela peut arriver; mais des chefs syndicaux irresponsables, à cause d'une incompréhension évidente, leur ont mis ces idées dans la tête. Or, nous savons tous que ce système de liberté d'entreprise a développé un standard de vie plus élevé et concrétisé par un plus grand bien-être matériel que tout autre système dans l'histoire du monde. Mais, le fondement même de ce système a été le travail, un travail constant, et il a toujours existé un stimulant à ce travail. Les unions promouvoient actuellement des heures de travail de plus en plus courtes et des salaires de plus en plus élevés; elles

affirment, de plus, que ce qu'elles demandent à la direction des entreprises, ce n'est pas tellement des salaires plus élevés qu'un standard de vie plus élevé. Elles espèrent tout cela, de l'opinion même d'un très grand nombre de gens, mais elles veulent l'obtenir en faisant de moins en moins d'efforts. Or, cet état d'esprit est exactement à l'opposé de tout le système de liberté d'entreprise. Mais comment pourrions-nous apprendre à l'ouvrier ordinaire des éléments suffisants de l'A B C de l'économie de notre système de liberté d'entreprise pour l'amener à réaliser la fausseté de cette opinion. Aucun effort n'a été, du moins à ma connaissance, fait dans ce sens selon des méthodes réellement acceptables par l'ouvrier ordinaire. L'Association Nationale des Manufacturiers (National Association of Manufacturers.) a, tout de même, fait beaucoup d'efforts et je crois certainement qu'elle « s'est mis les pieds dans les plats ». Des compagnies indépendantes, ont, de leur côté, fait des efforts considérables dans ce sens; mais, chaque fois que la compagnie essaie de réaliser quelque chose dans ce domaine, elle se voit le plus souvent en butte à la méfiance et aux soupçons des ouvriers qui ne perçoivent dans ces efforts qu'une nouvelle façon de les exploiter. La compagnie essaie de prendre un profit de 20 pour cent et les ouvriers, dans l'union, croient qu'un profit de 10 pour cent est suffisant et plusieurs d'entre eux ne se gênent pas pour le déclarer; en fait un grand nombre d'entre eux font, en moyenne, beaucoup moins que cela. Comment pouvons-nous inculquer à l'ouvrier ordinaire une conviction sincère que les principes fondamentaux de ce système de liberté d'entreprise doivent être respectés si on veut que le système persiste.

DR. SLICHTER: —

J'ai été réellement surpris que quelqu'un qui fait partie de la direction d'une entreprise, dise quelques-unes des choses que vous venez de dire. Si Karl Marx les avait dites, je n'en aurais pas été surpris. La partie de vos remarques qui me semble appartenir à Karl Marx plutôt qu'à un représentant de la direction d'une entreprise est celle dans laquelle vous dites qu'une productivité et qu'un standard de vie élevés sont les résultats d'un travail pénible. Marx a prétendu, à tort, que le travail produit toute la richesse. Il a mis l'accent, surtout, sur les fatigues et sur les peines. Or, je ne crois pas que le travail pénible ait réellement produit notre standard de vie élevé. Je ne

pense pas que nous travaillions aussi fort aujourd'hui que nos pères travaillaient il y a environ une centaine d'années. Ces ouvriers, dans l'industrie du vêtement, qui travaillaient un peu plus vite qu'autrefois, le faisaient volontairement et dans des conditions favorables. Non, d'après moi, notre productivité élevée est le résultat des cerveaux, de la science et de la technologie. Des hommes, comme Faraday et Maxwell, pour n'en nommer que quelques-uns parmi tant de génies de la science et de la technologie, sont responsables, en grande partie, de la haute productivité actuelle.

Mais, vous avez posé une autre question. La direction des entreprises a certaines opinions sur le genre d'économie que nous avons et sur la façon dont cette économie fonctionne et doit fonctionner. Vous avez posé une question d'une extrême importance: « Comment la direction peut-elle faire respecter ces opinions? Comment ces opinions de la direction peuvent-elles faire efficacement concurrence aux opinions des autres personnes? » Je ne crois pas que la direction puisse en demander beaucoup plus.

Les diverses opinions se feront certainement concurrence, et la direction des entreprises devrait contribuer largement à la pensée sur notre genre d'économie et sur son fonctionnement. Actuellement, les chefs syndicaux contribuent leurs idées. Quelques-uns d'entre eux ont réellement médité tous ces problèmes, mais d'autres y vont de leurs opinions sans y avoir trop, trop pensé. Il faut que la direction des entreprises rivalise avec les autres groupes pour élaborer une conception plus parfaite de notre économie, de ce qu'elle doit être et de la façon dont elle doit fonctionner.

La direction a besoin d'hommes comme Ralph Flanders, Paul Hoffman ou Beardsley Rummel, qui commandent l'attention et qui exercent une influence certaine quand ils parlent ou qu'ils écrivent, parce qu'ils ont, pendant de longues années, pensé et médité vraiment sur les problèmes de l'heure. Les qualifications de ceux qui font partie de la direction des entreprises, doivent, à compter de maintenant, comprendre un véritable intérêt à des questions comme l'économique et la politique sociale. Je ne veux pas dire par là que chacun des membres de la direction doit être un spécialiste dans ces divers domaines; mais l'industrie a besoin de mille ou de deux mille hommes, comme Flanders et Hoffman, qui pourront in-

fluencer l'opinion dans la société, parce qu'ils sont des penseurs de premier ordre et peuvent apporter une contribution précieuse à l'opinion publique.

Mais comment atteindre les ouvriers qui travaillent dans les usines ? C'est là un problème d'importance. Nous avons eu au « Business School » de Harvard, il y a deux semaines, deux messieurs de Chicago, l'un d'eux venant d'une aciérie et l'autre d'une usine de pièces d'automobiles. Ils étaient tout excités parce qu'ils croyaient avoir découvert un plan magnifique pour « éduquer » les ouvriers dans leurs usines respectives. Ils nous ont montré de la documentation qu'ils avaient expérimentée sur quelques contremaitres. Une partie de cette documentation se rapportait à l'économie et était plutôt présentée sous forme statistique. Or, je ne la comprenais pas tout à fait, et je commençai alors à poser des questions, parce que je trouvais que les chiffres du revenu national étaient employés d'une drôle de façon. Je constatai que les deux représentants de la direction n'avaient pas la moindre compréhension de la documentation qu'ils tentaient d'utiliser. Ils faisaient tous les deux partie du département des relations industrielles de leur compagnie. Ces hommes n'avaient aucune raison particulière de connaître le genre de documentation qu'ils présentaient. Je demandai à l'un d'entre eux : « Quelle est, d'après vous, le point faible du système capitaliste ? » Il répondit : « Vous savez, je n'ai pas pensé à cela ; je ne savais pas que le capitalisme avait un point faible. » Je dis alors : « Voulez-vous dire par là que notre système capitaliste est parfait ? » — « Non » — « Eh ! bien ! croyez-vous que nous ayons solutionné le problème du cycle d'affaires ? Avez-vous une opinion là-dessus ? Allez-vous présenter à vos employés ce système capitaliste comme une perfection ? » La direction des entreprises n'exercera pas beaucoup d'influence sur les ouvriers dans l'usine si elle tente de discuter avec eux des problèmes économiques, en se servant d'hommes qui ne savent pas grand'chose sur l'économie ou même sur l'économie. Et la direction ne doit pas prétendre que notre économie est parfaite, parce que tous et chacun des ouvriers ont des problèmes qui naissent justement des imperfections de notre économie.

Que répondrait l'un de ces techniciens en relations industrielles si quelqu'un du groupe se levait pour affirmer : « La façon de solutionner les problèmes du capitalisme est de faire usage de monnaie fondante. » Devrait-il savoir

ce que veut dire l'expression « monnaie fondante » ? Or, c'est un fait que de nombreux plans ont été élaborés pour obliger les gens à dépenser leur argent plus rapidement en dépréciant tout simplement la valeur de la monnaie. Si vous ne dépensez pas votre dollar, ce mois-ci, il ne vaudra plus que \$0.99. Quelle erreur y a-t-il dans cette proposition ? Celui qui la suggère croit avoir trouvé là une idée merveilleuse. Il y a pensé. L'un de ces représentants de la direction peut avoir l'intuition qu'il y a une erreur là-dedans ; néanmoins, il n'aura certes pas le dernier mot dans une discussion avec l'un de ces partisans de la monnaie fondante. Il y a encore quelques personnes qui croient que la solution de tous les problèmes du monde serait l'impôt unique. Les représentants de la direction auront-ils le haut du pavé dans une discussion avec les promoteurs de cet impôt unique ? Les membres du groupe de discussion finiront-ils par décider : « La direction de cette entreprise ne vaut pas grand'chose. Evidemment celui qui parle est un sot, mais les autres qui font, eux aussi, partie de la direction ne doivent pas non plus valoir grand'chose. « Supposons que quelqu'un soulève la question d'un marché libre pour l'or. Il y en aura beaucoup qui la soulèveront au cours de l'année prochaine. Non, je crois que vous êtes mieux de rester loin de l'économie. Vous aurez un marxiste dans votre groupe de discussion qui pourra toujours réussir à ridiculiser les représentants de la direction.

Mais, ce qui, d'après moi, est nécessaire, c'est de renseigner les employés sur les compagnies pour lesquelles ils travaillent. Cela peut se faire, et la direction, quand elle parle de l'entreprise qu'elle dirige, sait ce qu'elle dit. Quand la compagnie fut-elle fondée ? Combien se trouvent-ils d'ouvriers qui pourraient répondre à cette question ? Comment a-t-elle évolué ? Pourquoi a-t-elle développé ce produit plutôt que tel autre ? Pourquoi en a-t-elle abandonné un autre ? Que lui est-il arrivé au cours des dépressions de 1921 et de 1929 ? Quel est l'historique de la compagnie ? A-t-elle déjà été réorganisée, et si oui, pourquoi ? Combien y a-t-il d'employés ? Que fabrique-t-elle ? A combien s'élève-t-elle sa liste de paye, le coût des matières premières, le montant de ses taxes ? Ce sont là des faits sur la compagnie que les gens qui travaillent pour elle ont droit de connaître.

On peut promouvoir de meilleures relations industrielles grâce à des relations plus étroites entre les ouvriers dans l'usine et les départements d'achat et de vente de la

compagnie. Un de mes amis est à la tête d'une petite fabrique de chaises dans le Wisconsin. Quelques-uns d'entre vous m'ont probablement déjà entendu parler de lui. Il réussit très bien dans la direction de cette petite fabrique, qui emploie environ 350 employés. Ils ont là une clause d'atelier fermé, non pas parce qu'ils la voulaient, mais parce qu'ils ne furent pas assez forts pour y résister. Ils ont une union organisée sur la base de l'industrie, un local de la Fraternité des Charpentiers et des Menuisiers Unis (United Brotherhood of Carpenters and Joiners). L'union voulait avoir des délégués syndicaux dans chaque département. La direction trouva que ce ne serait pas là une bonne chose, parce qu'il y aurait de la rivalité entre les contremaîtres et les délégués syndicaux, et ces derniers critiqueraient les décisions prises par les contremaîtres. C'était là particulièrement la façon dont les surintendants d'usine entrevoyaient le problème. Or la compagnie n'avait certes pas le haut du pavé dans les négociations; elle dut donc ouvrir ses portes aux délégués syndicaux. Mais la direction de l'entreprise dit à l'union: « Nous accepterons vos délégués à la seule condition que ceux-ci consentent à rencontrer la direction une fois par mois; car, ajouta le Président, je ne veux pas que des gens, ici, essaient de représenter mes employés quand ils ne sont même pas au courant des affaires de la compagnie. » Cette attitude est exactement à l'extrême opposé de celle que prend parfois la direction de certaines entreprises, qui ne veut pas que ses employés en sache trop long sur les affaires de la compagnie. Ce Président, tout de même, n'a pas eu peur de dire: « Les délégués syndicaux doivent rencontrer la direction une fois par mois. Nous ne pouvons pas nous permettre de les laisser représenter nos employés s'ils ne sont pas au courant de nos problèmes. » Eh ! bien ! ils ont commencé à organiser ces rencontres. Les délégués posèrent des questions. Et la direction produisit des rapports de ventes. Cela intéressait naturellement les délégués, qui dirent: « Vous pourriez nous donner des salaires plus élevés si seulement vous vendiez vos chaises plus cher. » La direction leur répondit: « Nous sommes de cet avis, nous aussi. Nous ne

croions pas que nous vendons nos chaises assez cher. Nos produits sont bons et on devrait nous les payer plus cher que ce que nous recevons actuellement. Nous couvrons un certain territoire pour nos ventes, et si l'un d'entre vous voulait essayer de vendre nos chaises, nous serions très heureux de vous le laisser faire. Mais voici les prix de nos concurrents. Nous vendons nos produits au plus haut prix possible. Nous ne croyons pas encore qu'il est assez haut, mais si l'un d'entre vous croit qu'il peut avoir davantage, nous aimerions vous le voir essayer. Peut-être pourriez-vous nous prouver que nous pouvons vendre nos chaises plus cher. » Les délégués syndicaux n'acceptèrent pas cette proposition — mais ils apprirent quelque chose sur les prix de vente et sur la concurrence. Ils mirent ensuite en question la politique d'achat de la compagnie; la compagnie achetait quelquefois du bois de première classe et quelquefois du bois de deuxième classe. « Pourquoi gaspiller de l'argent pour du bois de première classe ? », demandèrent alors les délégués syndicaux. La direction de l'entreprise expliqua comme suit sa politique: « Quand nous sommes bien occupés et que nous avons plusieurs commandes à remplir, nous achetons du bois de première classe; ensuite quand nous avons moins d'ouvrage dans l'usine, nous achetons du bois de deuxième classe. Ça vous prend plus de temps à travailler ce dernier et à lui enlever ses défauts. Nous faisons plus que sauver la différence ». La direction de l'entreprise monta certainement d'un cran dans l'estime de ces délégués. Parce qu'il n'y avait pas eu de communication adéquate entre la direction et les ouvriers, la direction n'était pas très haut placée dans l'estime de ses employés. Les ouvriers, en effet, ne croyaient pas réellement que la direction était efficace quand, la moitié du temps, elle achetait du bois de deuxième classe et, l'autre moitié, du bois de première classe. Cette façon d'agir ne leur semblait pas raisonnable. Ce qui, tout d'abord, apparaissait comme étant de l'inefficacité de la part de la direction finit par fournir aux ouvriers la preuve que la direction ne se trompait pas et qu'elle connaissait réellement son affaire. Avant d'envoyer une chaise à l'exposition de meubles, à

Chicago, la compagnie confie la réunion au dessinateur. Ce dernier dirige la discussion, montre aux employés le nouveau modèle; ceux-ci connaissent ainsi, à l'avance, le nouveau modèle, les tendances de la mode pour l'année, les couleurs en vogue; ils apprennent pourquoi le dessin est ainsi fait, pourquoi il a été changé, et pourquoi la compagnie croit que ce nouveau modèle se vendra bien. C'était là un domaine tout à fait nouveau pour les délégués syndicaux. Ils avaient été retranchés du point de vue du client. Or c'est là un exemple du genre d'initiative que, d'après moi, la direction des entreprises peut, en toute sécurité, prendre dès maintenant plutôt que de se lancer dans des conférences sur les problèmes économiques que l'homme d'affaires moyen ne comprend qu'imparfaitement. Ce genre d'initiative, d'après moi, aura un succès fou. Commencez tout d'abord par vous faire un plan de ce vous voulez montrer à vos employés en ce qui concerne la compagnie. En fait, le point n'est pas tellement de montrer aux employés ce qu'est la compagnie que de leur fournir une opportunité de poser eux-mêmes des questions à son sujet, parce qu'une réponse à une question a beaucoup plus de valeur que des informations préparées d'avance.

2ième PARTIE

**L'Arbitrage obligatoire des
Salaires est-il inévitable ?**

par

ALEXANDER HAMILTON FREY,

*Professeur à la Faculté de Droit de l'Université
de Pensylvanie.*

AFIN D'APPROFONDIR un tant soit peu la question de savoir si oui ou non l'arbitrage obligatoire des salaires est inévitable, et afin de ne pas dépasser les quelque 45 minutes qui m'ont été allouées, il importe tout d'abord de limiter la discussion à une partie seulement de ce vaste sujet. C'est pourquoi, mes remarques porteront aujourd'hui exclusivement sur l'entreprise privée et nous remettrons à une prochaine occasion l'étude des problèmes non moins importants qui concernent les moyens à prendre et les pressions à exercer pour déterminer les taux de salaires des employés du gouvernement. De plus, comme je ne me pique pas de connaître tout particulièrement les conditions de la législation ou de l'économie canadienne, mon analyse devra nécessairement se borner à la situation, telle qu'elle se présente actuellement aux Etats-Unis. Je crois cependant qu'un grand nombre, sinon la plupart, de mes observations pourront s'appliquer également aux deux pays. En outre, je prendrai pour acquis tout au long de cette causerie que nous vivons dans une économie de temps de paix, et non pas dans une de ces dictatures constitutionnelles que provoque, même dans un pays ordinairement démocratique, une de nos guerres modernes.

Ce dernier point est d'une importance capitale. En effet, toute cette conférence repose fondamentalement sur le fait que la démocratie et la liberté d'entreprise sont les pierres angulaires de nos structures aussi bien politiques qu'économiques. Toutes les conditions qui menacent ces institutions de base peuvent avoir de graves conséquences pour la grande majorité du peuple américain.

La démocratie est un concept né de la vie en société; elle n'aurait, par conséquent, aucune signification pour un individu vivant complètement seul. Ce terme, en effet, ne s'applique qu'aux relations qui existent entre plusieurs individus au sein d'un même groupe; et l'idée même d'un groupe implique association d'un certain nombre d'individus pour réaliser un objectif commun à tous. Le peuple américain constitue une vaste communauté continentale, dont l'ambition dominante, à laquelle tout le reste va être subordonné, peut s'énoncer ainsi: assurer à chacun des membres de la communauté un maximum de liberté individuelle tout en sauvegardant, chez tous les membres, le respect de cette même liberté. Or, « démocratie » est le terme qu'on emploie pour résumer cet objectif commun. Quand nous affirmons notre foi en la démocratie, nous affirmons au fond notre foi en ce grand idéal de liberté individuelle et en son éternelle réalité.

Cet idéal, évidemment, est complètement étranger aux philosophies des pays totalitaires, qu'on les appelle communistes ou fascistes. Dans ces contrées, où la vie même d'un individu est quantité négligeable, et où on usurpe constamment, — et certainement pas dans le dessein d'assurer à tous une plus grande liberté, — la liberté individuelle de chaque membre de la communauté, notre respect à nous pour la liberté individuelle ne peut certes manquer d'être considéré comme parfaitement ridicule. Ces contrastes ne représentent-ils pas, sinon la somme totale, du moins l'essence de ce que nous chérissons sous le nom de démocratie.

Dans notre société industrielle moderne si compliquée, peu d'individus peuvent se suffire à eux-mêmes. La Révolution Industrielle a instauré une ère de spécialisation qui semble définitivement implantée. Dans une telle société, un seul individu ne peut pratiquement pas se procurer, sans l'aide d'autrui, un minimum convenable de subsistance. Par conséquent, le résultat de cette spécialisation excessive dans notre société doit être le suivant: les industries spécialisées doivent produire suffisamment dans leur ligne respective pour pourvoir non seulement à leurs propres besoins, mais aussi à ceux de tous les autres domaines de l'activité humaine.

Seul un très petit nombre de ces tâches spécialisées appartiennent de droit au « gouvernement ». Parce que nous sommes convaincus de l'importance fondamentale de la liberté individuelle, nous nous sommes abstenus le plus souvent d'imposer aux individus leurs fonctions. Ainsi, nous laissons généralement à chacun l'opportunité de choisir son travail et le genre de contribution qu'il apportera au bien-être du groupe.

Le système de la "Liberté d'entreprise".

Ce privilège que possède chaque Américain de déterminer lui-même, sans intervention du gouvernement ou de l'Etat, sa manière de contribuer au bien-être du groupe national et de choisir lui-même son genre de travail et l'usage de ses biens constitue l'essentiel de ce que nous entendons par le terme « liberté d'entreprise ». Evidemment, même si nous sommes libres de toute prescription gouvernementale en ce qui concerne la production et la distribution des biens économiques, il doit tout de même exister un procédé quelconque grâce auquel on puisse déterminer ce que chacun de nous doit contribuer au fond commun de l'économie et ce qu'il doit en recevoir en retour. Généralement, aux Etats-Unis, on a résolu toutes ces questions importantes par un processus qu'on appelle *négociation*.

Partout et à tous les jours, aux Etats-Unis, des individus, des groupes ou des associations marchandent, font des échanges, des contrats, des ventes et des achats, des prêts et des emprunts, ils louent des propriétés, ils produisent et distribuent, offrent et demandent des biens économiques moyennant certaines conditions que les deux parties en causes ont réciproquement acceptées; en un mot, ils font des négociations. C'est de ce brassement ininterrompu des affaires, de cet échange continu entre les hommes, que proviennent la nourriture, le logement, les amusements, le coût de la vie, l'inflation, la déflation, la richesse, la pauvreté, le succès, les échecs. Voilà la liberté d'entreprise.

L'antithèse de la liberté d'entreprise, c'est la dictature gouvernementale: les décisions économiques émanent non plus d'un libre procédé de négociation, mais d'un décret du gouvernement. L'expérience nous montre, toutefois, que, même aux Etats-Unis, l'entreprise n'est pas entièrement libre et que, de temps à autre, le gouvernement intervient.

On peut tout particulièrement constater cette intervention quand existent des conditions qui menacent d'entraver la poursuite de nos objectifs nationaux, i.e. une liberté individuelle de premier ordre et une sécurité physique qui suppose, au moins, des conditions de vie raisonnables. Cependant, dès qu'apparaît une misère généralisée ou une menace directe à nos libertés d'hommes, nous n'hésitons pas, nous, les Américains, à considérer ces problèmes comme des cas d'urgence. Or, dans ces cas d'urgence, nous n'avons pas voulu compter sur un miracle pour détourner les crises, et attendre qu'un nombre suffisant de nos compatriotes changent spontanément leur conduite et choisissent d'eux-mêmes les tâches à accomplir. En de pareilles circonstances, nous avons cherché à augmenter les fonctions de notre gouvernement et nous avons autorisé ces personnes comparativement peu nombreuses que nous désignons sous le nom de « gouvernement » à corriger, par tous les moyens appropriés, les mauvaises conditions, même si cette intervention impliquait une atteinte à la liberté de choix ou d'action de certains citoyens.

Pour protéger notre système de liberté d'entreprise, il est essentiel de réduire au plus strict minimum ces conditions considérées par la plupart comme des cas d'urgence et qui peuvent justifier une intervention gouvernementale. Dans la négociation d'une transaction donnée, il peut arriver que l'acheteur soit dans une position inférieure par rapport à celle du vendeur ou vice-versa, sans que pourtant cette disparité n'affecte particulièrement notre économie. Cependant une certaine inégalité dans la position des parties en cause est la règle beaucoup plus que l'exception et notre système de liberté d'entreprise ne peut certes pas s'occuper des avantages secondaires dont peut profiter, en cette occurrence, la partie la plus forte, et on ne peut raisonnablement espérer qu'elle le fasse. Cependant, si une *classe* importante de vendeurs ou d'acheteurs se trouve, au cours des négociations, dans un état d'infériorité complète ou disproportionnée par rapport aux autres classes, l'expérience nous a montré que le gouvernement interviendra alors, soit en dictant à l'acheteur et au vendeur les conditions de la vente (la soustrayant ainsi au procédé traditionnel du

système de liberté d'entreprise), soit encore en tentant de renforcer la position de la partie la plus faible, de façon à ce que le procédé de négociation et le système de liberté d'entreprise puissent continuer à fonctionner, abstraction faite de l'injustice inhérente à toute inégalité. (Les lois pour la protection des mineurs, pour la réglementation de l'usure, les titres de la monnaie fiduciaire en sont autant d'exemples traditionnels; tels sont aussi les contrôles temporaires établis sur les loyers, les denrées, les salaires, etc., quand des problèmes urgents rompent l'équilibre normal qui doit exister entre les positions des parties à toute négociation.)

Quelle que soit la matière de la transaction, il n'existe pas à vrai dire de négociation véritable entre un acheteur et un vendeur, à moins que chacun d'eux ne soit capable d'imposer à l'autre quelque concession ou de lui faire abandonner une position préférée. Le vendeur ne peut exercer qu'une pression très faible sur le prix de vente, à moins que le produit qu'il vend ne soit rare sur le marché. C'est là la première caractéristique essentielle pour que les parties soient en « position de négociateur ». D'autre part, si le vendeur offre un produit que l'acheteur est prêt à payer un certain prix, i.e. que l'acheteur trouve avantageux d'acheter à ce prix, le prix final que le vendeur reçoit, qu'il soit ou non en position de contrôler l'offre totale du produit, dépend en définitive de la situation pécuniaire dans laquelle une impasse laisserait chacune des deux parties en cause. En d'autres termes, si le vendeur n'a aucun capital liquide, s'il est obligé de vendre son produit pour pouvoir vivre — même dans le cas extrême où il contrôlerait l'offre totale — il est dans l'obligation d'accepter le meilleur prix offert, même si ce prix est beaucoup plus bas que celui qu'il considère comme le « juste » prix. Si donc le vendeur ne dispose pas d'au moins quelques ressources, il n'est pas dans une situation pour marchander ou pour négocier. C'est là la seconde caractéristique essentielle pour que les parties soient en « position de négociateur ».

Puisque la négociation compose l'essence même de la liberté d'entreprise, ceux qui ne peuvent remplir l'une ou l'autre de ces conditions essentielles de la négociation ne sont pas en réalité dans les cadres du système; et si ces personnes constituent une classe considérable d'acheteurs ou de vendeurs, il faut alors éliminer la déficience et encourager, dans ce cas, une intervention gouvernementale pour promouvoir les intérêts de cette majorité qui est décidément dans un état d'infériorité; cependant, il reste dangereux que cette intervention ne déchaîne une série de réactions qui peuvent à leur tour résulter en de graves empiètements sur le système de liberté d'entreprise.

La Révolution Industrielle, i.e. la mécanisation des moyens de production et la naissance de la grande industrie, a introduit des conditions nouvelles qui ne permettent désormais qu'aux travailleurs très qualifiés de négocier individuellement et sur un pied d'égalité avec leur patron. Autrefois, employeur et employé appartenaient à la même communauté, fréquentaient la même église, participaient aux mêmes activités politiques et n'étaient pas très éloignés l'un de l'autre dans l'échelle de l'économie. Il n'existait alors aucun surplus considérable de travail; si les conditions d'emploi offertes par l'employeur à un employé ne satisfaisaient pas ce dernier, ils en discutaient tous les deux face à face, et ordinairement parvenaient à une entente. Ou bien si l'ouvrier trouvait que les conditions d'emploi n'étaient pas du tout raisonnables, il pouvait toujours faire de menus travaux pour les autres, exploiter sa terre et assurer ainsi pour une période indéfinie au moins sa subsistance personnelle et celle de sa famille. Et entre temps ou bien son employeur avait éprouvé un besoin suffisant de ses services pour modifier sa première offre, ou bien l'employé lui-même avait trouvé dans la même communauté un autre travail qui pouvait le satisfaire.

Mais la Révolution Industrielle a changé cette situation. Des grandes villes ont surgi et sont devenues des centres de la grande industrie. Le simple travailleur et son employeur se sont de plus en plus éloignés l'un de l'autre, tant au point de vue social qu'au point de vue économique. L'atmosphère autrefois favorable aux discussions personnelles et au règlement des disputes est devenue de plus en plus tendue. Les méthodes de production en série ont donné naissance à une énorme concentration du travail et à une forte augmentation du pour-

centage des tâches qui n'exigeaient plus des travailleurs qualifiés. C'est pourquoi, aujourd'hui, les ouvriers non qualifiés constituent la grande majorité de ceux qui travaillent ou qui cherchent un emploi. Leur travail ne présente plus le caractère de la rareté.

De plus, qu'il soit qualifié ou non qualifié, l'ouvrier d'usine ne possède actuellement aucun capital qui pourrait lui permettre de soutenir une grève des acheteurs du travail ou une contre-grève. Il ne possède aucune terre, n'a aucun outil, et par conséquent ne dispose d'aucune ressource pour survivre à une longue guerre contre son employeur à qui il revendiquerait de meilleures conditions de travail. De plus, le travail n'est pas une marchandise qu'on peut emmagasiner pour vendre ensuite sur un marché plus favorable; un travailleur ne peut vendre demain la somme de travail qu'il n'a pas faite aujourd'hui. Le travail d'un individu n'a pas non plus la même fluidité que la plupart des marchandises et que peut avoir, par exemple, le crédit sur un marché. Un ouvrier de Philadelphie n'a pas les ressources nécessaires pour profiter d'une opportunité d'embauchage qui peut s'offrir à Pittsburg ou à Chicago. Lui et sa famille sont effectivement liés à une délimitation géographique bien déterminée. Les chances d'emploi sont limitées; et il peut arriver que les opportunités, dans cette circonscription, ne soient offertes, comme il arrive par exemple dans une ville minière, que par un seul et unique employeur.

Si nous admettons que, dans les conditions actuelles de l'industrie, le travailleur individuel n'est pas dans une position favorable pour négocier, nous devons donc lui reconnaître le droit de protéger ses intérêts en agissant de concert avec ses compagnons de travail. Que des organisations grâce auxquelles les travailleurs peuvent négocier collectivement soient désirables, les chefs syndicaux et en général ceux qui étudient les problèmes ouvriers n'en doutent aucunement. Les unions ouvrières peuvent faire beaucoup pour contrebalancer cette faiblesse de l'individu dans la négociation de ses conditions de travail. D'abord elles fournissent un moyen d'action concertée qui permettra de contrôler et de restreindre l'offre

de travail, de sorte que même les travailleurs non qualifiés, dans une période de chômage, auront une certaine valeur de rareté. De plus, la caisse syndicale constitue bien souvent la source où le travailleur individuel pourra puiser ce minimum de capital dont il a absolument besoin, s'il veut être en mesure de résister à une impasse avec son employeur au sujet de ses conditions de travail. C'est ainsi que le syndicalisme garantit au travailleur individuel au moins une certaine mesure des deux caractéristiques essentielles pour négociier.

Si les travailleurs, malgré tous leurs efforts, ne réussissent pas à rentrer dans les cadres de notre système de liberté d'entreprise grâce à la négociation collective de leurs conditions de travail — et ils ont évidemment échoué avant le passage de la Loi Nationale des Relations Ouvrières (National Labor Relations Act), en 1935 — alors, mais alors seulement, on peut s'attendre à une intervention gouvernementale pour promouvoir les intérêts d'un groupe aussi considérable. Apparemment, le Congrès et la législature des divers Etats en sont finalement venus à considérer cette position inférieure du travailleur individuel, au cours des négociations, comme un cas d'urgence qui justifiait l'intervention des législateurs. Ils ont pu déjà tenter d'imposer par décret législatif aux employeurs et aux employés le montant des salaires, le nombre d'heures de travail, le coût des denrées et d'autres standards. Mais, dans une société comme la nôtre, dévouée à la perpétuation d'un système de liberté d'entreprise, la tâche d'un gouvernement n'est pas de détruire ce système, mais de le protéger; et heureusement, le gouvernement a résolu d'avoir confiance en l'habileté du capital et du travail de réaliser, eux-mêmes et volontairement, des accords qui finiront par servir les meilleurs intérêts de la société. Par conséquent, le gouvernement fédéral a, jusqu'ici, cherché à sauvegarder le travailleur individuel dans le commerce entre les états, non pas en imposant le montant du salaire qu'on doit lui payer, mais en facilitant le développement des organisations grâce auxquelles il peut réaliser la seule forme de liberté d'entreprise qui soit à sa disposition, à savoir, la négociation d'une convention collective.

Cependant, si les employeurs et les employés ne parviennent pas à négocier leur convention collective sur un pied d'égalité, ⁽¹⁾ le gouvernement devra alors chercher à aider la partie la plus faible, quelle qu'elle soit, en déterminant le salaire que l'employeur devra payer et que l'employé devra recevoir. Dès qu'un gouvernement commence à déterminer et à imposer les conditions d'une vente (dès même qu'il établit des « prix minima » et des « prix maxima »), il est dangereux qu'il en prenne l'habitude et qu'il restreigne ainsi de plus en plus le champ d'action de la liberté d'entreprise. Cette constatation se vérifie tout particulièrement quand il s'agit pour le gouvernement d'établir le prix de la main-d'œuvre; en effet, pour être en mesure d'appliquer sa politique des salaires, le gouvernement découvrirait qu'il lui faut aussi s'occuper des autres éléments du prix de revient ce qui impliquerait les profits, le placement du capital, l'usage de la propriété privée, et toute la multitude des décisions qui engagent les transactions économiques.

Nous sommes, en définitive, mis en demeure de choisir entre deux alternatives : ou bien assurer au travailleur individuel aussi bien qu'à son employeur une position d'équilibre dans les négociations par la négociation de la convention collective ou bien attendre que le gouvernement détermine lui-même et impose le barème des salaires et règle, par décret, un grand nombre de problèmes connexes; la négociation de la convention collective nous apparaît donc comme le rempart de notre système de liberté d'entreprise et les unions ouvrières sont en réalité des organisations d'une importance capitale tant pour la société toute entière que pour leurs propres membres. Par conséquent, pour protéger notre économie nationale, il faut tout d'abord comprendre les facteurs sans lesquels la négociation de la convention collective n'a aucune chance de succès.

(1) La négociation de la convention collective pourrait échouer soit parce que les employeurs réussiraient à réduire les unions à l'impuissance, ou bien parce que les unions deviendraient si puissantes et si arrogantes qu'elles finiraient par se moquer du procédé de négociation.

L'unité des travailleurs organisés est un élément essentiel de la négociation d'une convention collective. Il est impossible de négocier la vente du travail sans avoir le droit de faire la grève ou la contre-grève. En effet, donner aux ouvriers, disposés à travailler, le droit de se concerter pour refuser les tâches qui leur sont offertes et aux employeurs celui de refuser aux membres de l'unité de négociation, collectivement et en tant que groupe, les opportunités de travailler, constitue une condition nécessaire de la négociation dans le domaine des relations ouvrières.

En dehors du champ des relations ouvrières, l'équivalent d'une grève ou d'une contre-grève est un élément normal dans le processus des négociations. Quand, par exemple, l'acheteur A (ordinairement une corporation) est incapable d'arriver à une entente avec le vendeur X (ordinairement une autre corporation), l'acheteur A refuse tout simplement de continuer plus longtemps à faire affaire avec le vendeur X, ou vice-versa, et chacun d'eux va chercher ailleurs un autre acheteur ou un autre vendeur. Mais quand, au cours des négociations, une impasse se produit entre un employeur et un syndicat, qui aboutit à une grève ou à une contre-grève, l'acheteur (i.e. l'employeur) ne peut normalement trouver aucun autre vendeur (i.e. le groupe entier des travailleurs compris dans l'unité de négociation) et, de leur côté, les travailleurs *collectivement* ne veulent obtenir d'emploi d'aucun autre employeur. L'exactitude de cette affirmation n'est pas infirmée par le fait que quelques travailleurs peuvent, *individuellement*, se trouver ailleurs un travail temporaire ou que l'employeur peut remplacer au moins une partie de ses travailleurs. Si une grève se déclare dans une usine où les ouvriers organisés constituent une portion importante de la communauté, il est illusoire de prétendre que la majorité d'entre eux puisse se trouver du travail ailleurs ou même que l'employeur puisse remplacer une partie substantielle de ses employés. Par conséquent, aussi longtemps que dure l'impasse, les parties n'ont pas d'autre alternative que de s'attendre l'une l'autre ou de reprendre leurs négociations.

L'intérêt public et la négociation d'une convention collective

La foule considérable des consommateurs qui constituent le public a tout intérêt à ce que la production de biens et de services, tels que l'électricité, le charbon, l'acier, les transports, le logement, les produits alimentaires et bien d'autres encore, ne soit pas interrompue, pendant que les patrons et les ouvriers qui produisent ces biens règlent leurs différends au sujet des conditions de travail. C'est pourquoi, on propose si fréquemment aujourd'hui que les gouvernements fédéral et d'états interdisent, par voie législative, les grèves et contre-grèves, au moins dans le cas où elles menacent vitalement l'intérêt public. S'il fallait que fût jamais ordonné pareil empiètement sur le domaine de la négociation des conventions collectives, on peut facilement s'imaginer le caractère omnivore que pourrait revêtir ce concept de « menace vitale » à l'intérêt public. Mais ils sont rares ceux qui, dans le public, comprennent parfaitement que la plupart des travailleurs dans l'industrie moderne, ne sont pas dans une position pour négocier, à moins que ceux qui peuvent accomplir les tâches dans une unité de négociation donnée ne soient en mesure d'agir comme un « seul homme » et à moins qu'on accorde à ce « seul homme » le privilège que possède tout individu de refuser de travailler dans les conditions et aux termes qui lui sont offerts. Trop d'employeurs oublient que l'absence de la négociation d'une convention collective dans les relations ouvrières finira par conduire à la destruction de leur liberté d'entreprise et à la naissance d'une forme quelconque de socialisme d'état ou d'économie planifiée.

Nous sommes, par conséquent, en face d'un embarrassant dilemme : les grèves qui affectent matériellement la production ou la distribution des produits essentiels sont contraires à l'intérêt public; d'autre part, une législation qui enlève aux ouvriers le droit de grève, qui, en fait, élimine tout simplement la négociation d'une convention collective, n'est certes pas un bon moyen de protéger l'intérêt public, car les conséquences du traitement peuvent beaucoup trop facilement s'avérer pires que le mal lui-même. La situation, toutefois, n'est tout de même pas sans issue.

Il existe au moins deux façons relativement peu éprouvées de solutionner ce dilemme. La première serait une recherche infatigable et incessante des méthodes d'améliorer le processus de la négociation de la convention collective, ce qui provoquerait une diminution considérable du nombre des mésententes, causes des grèves et contre-grèves.

Bien qu'on puisse espérer des avantages considérables d'une sage législation, d'intelligentes procédures administratives, d'une meilleure entente entre les parties et d'une véritable acceptation de la responsabilité qui est la leur de ne pas saboter le régime de la convention collective, il restera tout de même un minimum irréductible de désaccords, au sujet desquels les parties seront incapables de négocier une solution mutuellement acceptable. Dans ce domaine, par conséquent, il suffira pour protéger l'intérêt public contre les grèves et les contre-grèves de promouvoir des mesures qui inciteront à la fois les employeurs et les travailleurs à plus de tolérance, — ce qui n'est certes pas une tâche irréalisable, puisque ces deux groupes constituent ensemble une partie importante de la population.

Si un acheteur et un vendeur sont tous les deux dans une position favorable et à peu près égale pour négocier, il peut se produire plusieurs choses : chacun d'eux peut faire quelques concessions, abandonner quelque peu une position préférée et ils peuvent ainsi en arriver à une entente; ou bien l'un d'eux peut finir par trouver l'autre si exigeant qu'il lui semble parfaitement futile de pousser plus loin les négociations, et là-dessus il se quitteront au moins pour le moment — c'est là, en réalité, l'équivalent d'une grève ou contre-grève dans la négociation de la convention collective; ou bien encore, bien qu'incapables de s'entendre sur une ou plusieurs clauses de leur contrat, ils peuvent consentir tous les deux à prendre une chance dans des limites bien définies et à soumettre le sujet du litige à une troisième personne impartiale dont la décision sera finale et les liera tous les deux. Cette dernière procédure s'appelle l'arbitrage, et, en elle, repose l'espoir de conserver le processus de la négociation dans les relations ouvrières et de sauver ainsi à la fois l'industrie et le travail des malheurs qu'implique la domination d'une bureaucratie.

Le sophisme de "l'arbitrage obligatoire"

L'arbitrage des conflits du travail est une extension de la négociation de la convention collective ⁽¹⁾, car l'arbitrage d'un conflit ne se produit qu'en autant que les parties en cause sont dans une position relativement égale l'une par rapport à l'autre, au cours de leurs négociations. Si l'une des parties à un conflit n'a pas les moyens d'attendre pendant que se règle le débat, alors qu'un délai, même considérable n'affecte pas ou si peu l'autre, la partie la plus forte, étant dans une position pour l'emporter sans aucun risque de pertes, n'acceptera certainement pas d'aller à l'arbitrage.

Or, c'est exactement là la situation dans laquelle se trouve le travailleur dont les forces ne sont pas multipliées par une union avec ses semblables, et, ils sont rares les cas, s'il en existe, où un conflit au sujet des conditions d'emploi entre un tel travailleur et son employeur ait été soumis à l'arbitrage.

La situation est mûre pour l'arbitrage quand les parties à un conflit ont épuisé tous leurs efforts pour trou-

(1) Puisque l'arbitrage n'est qu'accessoire à la convention collective, il ne peut pas être un panacée pour tous les conflits du travail. Dans plusieurs endroits, la négociation de la convention collective n'existe pas encore. Beaucoup de grèves, de piquetages et de boycottages n'ont pour but, en définitive, que de promouvoir l'organisation syndicale : ce ne sont, en réalité, que des efforts faits pour instaurer un syndicat, pour obtenir la reconnaissance syndicale et pour établir ainsi les conditions nécessaires à la négociation de la convention collective. Dans ce cas, l'arbitrage ne peut certes pas conduire à la paix industrielle, et serait même parfaitement inutile, car il manque les conditions essentielles à une entente. En effet, le problème, ici, n'est pas de régler un conflit entre les parties qui sont en négociations, mais bien de corriger une absence de négociation authentique. Une pareille impasse est en dehors du domaine de l'arbitrage. Mais ici encore, il y a place pour un effort constructif. Législation intelligente, action courageuse et éclairée des unions ouvrières et des associations professionnelles, coopération des citoyens influents et dévoués au bien public, voilà autant de mesures, grâce auxquelles on peut réduire à leur plus strict minimum la force, la violence, la coercition et les pertes qui accompagnent trop souvent les efforts des travailleurs non organisés pour obtenir les conditions essentielles à la négociation de la convention collective ou de ceux qui sont déjà organisés pour augmenter la juridiction de leur union.

ver une solution qui pourrait les satisfaire tous les deux et quand chacune d'elles est cependant convaincue qu'une impasse prolongée peut lui causer un plus grand détriment que celui qu'elle subirait en se soumettant à la décision d'une troisième personne impartiale, même si cette décision ne doit pas lui être tout à fait favorable. En consentant à l'arbitrage, les parties au conflit, bien qu'incapables de s'entendre pour solutionner elles-mêmes le problème en litige, acceptent tout de même de se soumettre à une procédure pour le résoudre. Compris dans ce sens, le terme « arbitrage » désigne un processus volontaire; il implique consentement mutuel des parties; par conséquent, « l'arbitrage obligatoire » est une contradiction dans les termes.

De nos jours, on réclame, sous forme de législation, pour régler plusieurs espèces de conflits du travail, une procédure qui permettrait d'atteindre une sentence définitive liant les parties au conflit; grâce à cette solution, on pourrait éviter cette guerre d'usure à laquelle se livrent actuellement les parties en conflit non seulement à leur propre détriment, mais aussi à celui des tierces personnes absolument innocentes et du public en général. Le terme qu'on emploie le plus souvent pour résumer cette idée, c'est « l'arbitrage obligatoire », et c'est dans ce sens qu'il sera employé tout au long de cette causerie. Le gaspillage et les injustices qu'entraîne tout conflit prolongé au sujet des termes et des conditions d'emploi sont déplorables. C'est pourquoi, il pourrait sembler préférable d'abolir toutes ces luttes en obligeant les parties en cause à s'abstenir de toute action directe l'une contre l'autre, ou contre des tierces personnes, à se conformer à la décision d'une cour ou d'une agence administrative, ou d'un autre groupe ou personne impartiale, en ce qui concerne la valeur des questions en litige. Bien qu'elle puisse paraître raisonnable, cette suggestion de « l'arbitrage obligatoire » présente de multiples inconvénients.

Quand, dans une usine, employeur et employés sont liés par une convention collective, les conflits du travail peuvent être de deux sortes. Il y a d'abord ceux qui naissent de l'interprétation et de l'application d'une ou de plusieurs clauses d'une convention qui n'est pas encore expirée entre l'employeur et l'union. On désigne ordinairement ces conflits sous le nom de « griefs ». La deuxième espèce de conflits sont ceux qui peuvent s'élever au sujet des clauses d'une convention qu'un employeur et

une union essaient de négocier. On les appelle ici « les conflits qui naissent de la négociation de la convention ».

Ces deux espèces de conflits du travail se distinguent de trois façons principales. Dans le cas d'un grief, l'une des parties accuse l'autre d'avoir violé le sens manifeste ou l'interprétation raisonnable d'une convention qu'ils ont négociée ensemble; mais les clauses de la convention ou les processus qui y conduisent prévoient quelques normes conformément auxquelles on peut régler ces conflits. La juridiction d'une cour de droit ou de justice s'étend aux conflits de cette catégorie. On rencontre de plus en plus fréquemment des ententes générales ou spéciales pour l'arbitrage final des griefs.

Mais quand le différend provient de l'impossibilité des parties à effectuer une rencontre des esprits, quand les parties sont absolument incapables de s'entendre sur une question spécifique (et non pas simplement sur l'application de ce qu'elles ont déjà toutes les deux accepté), il n'existe aucune règle déterminée pour guider ou délimiter la recherche d'une solution. Bien que quotidiennement des milliers d'individus ou de corporations n'arrivent pas à s'entendre sur les termes d'un marché proposé, les cours de droit ou de justice ne possèdent cependant aucune juridiction sur cette espèce de conflits. Sauf dans quelques industries, comme par exemple les transports, on rencontre plutôt rarement l'arbitrage des conflits du travail qui naissent à l'occasion de la négociation de la convention.

Les distinctions précédentes nous montrent clairement que le défaut principal de la négociation de la convention collective se rattache au domaine des conflits nés à la faveur de la négociation proprement dite. S'il fallait que fût édictée une loi pour imposer « l'arbitrage obligatoire » de ces conflits, sur quelles règles pourrait-on se baser pour les solutionner, surtout dans le cas d'une clause tout à fait nouvelle ? ⁽¹⁾ Evidemment, il peut arri-

(1) Par clause « nouvelle », il faut entendre une demande qui n'a jamais été faite auparavant dans l'industrie ou dans la circonscription. Les unions hésitent actuellement à accepter même l'arbitrage volontaire pour solutionner tous les conflits nés de la négociation de la convention probablement, parce qu'elles craignent que ce procédé ne leur permettra pas d'obtenir des avantages de « sécurité sociale », comme le salaire annuel garanti, l'assurance-santé, etc., car tout arbitre acceptable s'avère hautement conservateur dans ses décisions sur ces questions.

ver que le législateur édicte des lois pour imposer des normes auxquelles l'arbitre devra se conformer pour solutionner au moins les points qui sont le plus souvent en litige dans ces conflits du travail. Mais quels sont les principes, autres que l'opportunisme politique, qui pourraient guider le législateur dans l'établissement de ces normes ? « L'arbitrage obligatoire » ferait inévitablement ressortir tous les inconvénients d'un gouvernement qui se laisserait guider dans sa politique par le jugement arbitraire des hommes et non pas par les principes du droit. De plus, « l'arbitrage obligatoire » aurait bientôt comme résultat de faire disparaître toute négociation entre les employeurs et les travailleurs organisés ; car la partie que les normes ainsi fixées favoriserait dans un conflit déterminé soumettrait l'autre partie à la procédure obligatoire plutôt que de s'efforcer d'en arriver à une entente volontaire.

Plutôt que de prescrire des règles rigides pour le règlement judiciaire ou quasi-judiciaire des conflits du travail nés de la négociation de la convention, le législateur pourrait créer un équivalent en temps de paix du Conseil National du Travail en Temps de Guerre (National War Labour Board) et l'autoriser à être l'arbitre final de ces conflits. Mais si un tel comité, commission ou agence promulguait une série de règlements, ou parvenait à ces règlements après un certain nombre de sentences qui créeraient des précédents, il en résulterait les mêmes conditions indésirables que d'un code législatif. Et si la commission voulait tenter d'éviter ces pièges en jugeant strictement chacun des cas à son mérite (jugement *ad hoc*) : laissant ainsi les parties potentielles à un litige dans une incertitude constante, elle finirait par se trouver dans une position tout à fait intenable. Ou bien on l'éliminerait, l'accusant d'inconséquence, de partialité et de préjudice, ou bien elle s'atrophierait à force d'inaction.

Une objection encore plus importante à « l'arbitrage obligatoire » des conflits qui s'élèvent à l'occasion de la discussion des conditions de travail est qu'un tel procédé ferait davantage pour provoquer les disputes que pour les éliminer. Les relations entre un patron et ses ouvriers sont des relations qui durent longtemps. Dans une vente ordinaire, il y a simplement échange d'une propriété contre un certain prix, entre un acheteur et un vendeur, et les parties se préparent jusqu'au moment où elles sont prêtes à opérer une nouvelle transaction. Mais un travailleur individuel ne vend pas son travail en un seul

bloc à son employeur. Il le livre à chaque instant d'une période d'emploi indéfinie et qui, bien souvent, se prolonge; et ce que l'employeur reçoit est une variable, car la qualité du travail livré va inévitablement être affectée par l'attitude du travailleur vis-à-vis sa tâche, ses supérieurs et ses conditions de travail. Les relations patronales-ouvrières sont un peu comme un mariage, même si c'est un mariage forcé. L'employeur et ses employés doivent vivre ensemble. Quand ils négocient les conditions de travail, leur effort le plus important n'est pas d'en arriver à un contrat; c'est de parvenir à fixer des conditions de travail que les deux parties trouveront satisfaisantes, aussi longtemps qu'elles devront vivre ensemble. Une procédure à laquelle ni l'employeur, ni ses travailleurs organisés ne voudront se soumettre, et qui assujettira les relations patronales-ouvrières à des règles bien déterminées que l'une des parties (ou peut-être les deux) n'accepte pas du tout, n'est certes pas celle qu'il faut pour faire naître entre les parties un sentiment de confiance mutuelle. Sans cette confiance, il ne peut pas exister dans l'usine une atmosphère paisible; les conflits naîtront de plus en plus nombreux et le fossé, inévitablement, se creusera davantage entre l'employeur et ses employés. Tout au plus, la partie perdante insistera-t-elle sur l'interprétation et l'application technique des règlements dans un effort pour minimiser leurs effets nuisibles et tentera-t-elle d'introduire des conditions nouvelles ou limitrophes pour essayer de montrer que ces règles ne peuvent pas continuer à être appliquées. Les procès se multiplieront, et de plus en plus employeur et employés passeront leur temps à attendre les décisions des cours de justice ou des comités spéciaux au détriment même de leur tâche commune : la production. ⁽¹⁾

Enfin, l'objection la plus importante à toute forme d'« arbitrage obligatoire » est que sa mise en vigueur serait impraticable. La raison profonde qui pousse les

(1) Le magnifique travail accompli par le Conseil National du Travail en Temps de Guerre (National War Labour Board) semble être la réfutation de ces prédictions pessimistes. Mais justement parce qu'il a opéré dans les conditions créées par la guerre, alors que le patriotisme était intense, que le gouvernement finançait plusieurs entreprises et que les sources de travail étaient extrêmement diminuées, on peut s'expliquer que la résistance à ses ordres ait été à peu près nulle. Des anciens membres de ce comité sont d'ailleurs parmi les adversaires les plus acharnés d'une extension prolongée à une économie de temps de paix de ces procédures obligatoires.

gens à demander un règlement obligatoire des conflits du travail vient du désir de découvrir un antidote aux grèves. Une loi qui prévoirait une procédure obligatoire pour déterminer les conditions de travail en litige est infiniment pire qu'aucune loi de ce genre, à moins qu'on ne la fasse respecter. La défiance à l'endroit de toute agence, chargée de faire observer la loi, est un mal social, puisqu'elle encourage le manque de respect et le dédain à l'égard de toute loi et de toute procédure légale. Si la cour ou le comité autorisé devait obliger un groupe d'employés à travailler pour certains salaires déterminés et l'employeur à payer ces salaires, comment espérer qu'un tel décret remplirait son but, à savoir d'empêcher l'interruption de la production, si les ouvriers refusaient à l'unisson de travailler pour les taux de salaires ainsi désignés ou encore si l'employeur préférerait fermer ses portes que de se conformer aux termes du décret ? Il est possible, toutefois, en dépit des objections constitutionnelles à un « esclavage involontaire », qu'on puisse convaincre les ouvriers récalcitrants de travailler sous la pression de menaces de prison ou d'autres peines, mais il reste impossible de les obliger à travailler *efficacement*. Il est possible aussi, en dépit des objections constitutionnelles à la prise de possession de la propriété privée « sans tenir compte du procédé normal requis par la loi », que le gouvernement s'empare de l'usine d'un employeur intraitable et tente de la faire produire. Mais on ne peut imposer ni l'une ni l'autre de ces sanctions sans empiéter sérieusement sur notre système de liberté d'entreprise. Toute tentative faite sur le plan national pour ordonner et faire observer des taux de salaire (pour ne rien dire des autres conditions d'emploi) ouvrirait une boîte de Pandore de règlements gouvernementaux ; car le gouvernement s'apercevrait qu'il ne pourrait alors s'empêcher de s'occuper de sujets aussi connexes que les prix et les profits ⁽¹⁾.

(1) On peut actuellement corriger les griefs (tels que préalablement distingués des conflits du travail nés de la négociation de la convention) en les soumettant aux procédures judiciaires ordinaires prévues pour la violation des contrats. Cependant, les juges dans les cours de juridiction générale sont rarement bien au courant des relations ouvrières ou adéquatement informés des problèmes industriels. Si leurs fonctions se limitaient à cette catégorie de conflits du travail, des cours spéciales ou tribunaux du travail seraient peut-être préférables aux institutions judiciaires existantes, particulièrement s'ils pouvaient parvenir à rendre leurs décisions promptes et flexibles ; ce qui, dans les conditions actuelles, est impossible à atteindre.

Les mérites de l'arbitrage volontaire

Il existe, comme je l'ai mentionné plus haut, quatre raisons principales qui expliquent pourquoi « l'arbitrage obligatoire » ne pourra jamais fournir une solution acceptable aux conflits qui naissent entre l'employeur et l'union à l'occasion de la négociation d'une convention. Ces raisons sont : (1) l'effet minimisant de « l'arbitrage obligatoire » qui empêche les parties de négocier véritablement; (2) l'absence de normes sans lesquelles le juge ne peut pas s'empêcher d'être (ou du moins de paraître) soit arbitraire ou réactionnaire; (3) la tendance de « l'arbitrage obligatoire » à augmenter plutôt qu'à diminuer les conflits, parce qu'une des parties au moins ne se pliera qu'à contre-cœur aux ordes du juge; et (4) la mise en vigueur du décret est bien souvent impraticable. Mais puisque nous avons, jusqu'ici, affirmé, à plusieurs reprises, que le meilleur moyen d'assurer la paix industrielle repose dans le recours à l'arbitrage volontaire, on peut très bien se demander si ces objections ne peuvent pas également s'appliquer à l'arbitrage volontaire. On trouvera la réponse à cette question en faisant l'analyse de cette institution.

L'arbitrage étant une procédure volontaire comporte comme caractéristique essentielle une entente entre les parties à y recourir. L'arbitrage, par conséquent, bien loin d'être un élément constitutif de la négociation de la convention collective, en est plutôt un résultat. Normalement, l'arbitrage des clauses contestées d'un contrat de travail résulte d'une stipulation spéciale à laquelle se sont engagées les parties. Si ni l'une ni l'autre des parties n'est obligée de soumettre un conflit éventuel à l'arbitrage, elles s'efforceront ordinairement, avant d'exécuter une stipulation d'arbitrage, d'atteindre un règlement du conflit à leur mutuelle satisfaction, en prolongeant les négociations. Cependant, si, au tout début des négociations du contrat, les parties se sont déjà engagées par une entente préalable à soumettre à l'arbitrage les conflits futurs non résolus, cette entente peut exercer en quelque sorte sur le processus de négociation le même effet minimisant que si la loi elle-même exigeait « l'arbitrage obligatoire ». Mais il est extrêmement rare que les parties s'entendent d'avance pour soumettre à l'arbitrage les conflits de travail autres que les « griefs »; et, dans

tous les cas, ces ententes n'ont pas la durée indéfinie d'une loi établissant un système « d'arbitrage obligatoire ».

L'un des principaux mérites de l'arbitrage volontaire, tel que comparé à une quelconque procédure obligatoire, c'est que les parties au conflit contrôlent conjointement le choix de la personne ou des personnes qui auront l'autorité nécessaire pour décider des questions en litige. Quand le conflit porte sur les stipulations essentielles qui doivent faire partie d'une convention conclue entre l'employeur et l'union (et n'est pas simplement un « grief » ou un autre conflit au sujet de l'application d'un contrat déjà existant), la pratique la plus ordinaire, qui est d'ailleurs de beaucoup préférable, est d'employer un conseil d'arbitrage plutôt qu'un arbitre. Pour un tel conseil, chacune des parties désigne un ou peut-être deux membres, qui choisissent ensuite un président impartial. ⁽¹⁾.

Quand un tel conseil fonctionne efficacement, l'arbitrage est plus qu'un simple résultat de la négociation, il devient une continuation du processus de négociation. Une fois que la cause a été entendue et que le compte-rendu a été complété, les membres du conseil d'arbitrage siègent en tant qu'Exécutif, et ceux qui ont été désignés par l'employeur et par l'union, s'engagent avec l'aide du président, dans à peu près le même processus de discussion et de négociation qui représente la négociation authentique la plus parfaite. Dans plusieurs causes, qui toutes comportaient une série de points en litige au sujet de la convention, les membres de ces conseils d'arbitrage tripartites ont été capables d'en arriver à des décisions unanimes sur tous les points.

De plus, parce que justement l'arbitrage volontaire est basé sur le consentement mutuel, les parties sont en mesure de surmonter, jusqu'à un certain point, cette absence de « normes » acceptables, qui fait la faiblesse de « l'arbitrage obligatoire ». Quand elles choisissent con-

(1) Ordinairement, les représentants de l'employeur et de l'union ou bien choisissent d'un commun accord le président du conseil ou bien laissent aux autres membres du conseil qu'ils ont désignés le soin de choisir eux-mêmes leur président. Si les parties ne peuvent pas s'entendre sur le choix d'un président du Conseil par l'une ou l'autre de ces méthodes, elles peuvent demander des suggestions à des corps publics, tels le Service Fédéral de Médiation et de Conciliation, l'Association Américaine d'Arbitrage, ou à un conseil de médiation d'état, ou encore elles peuvent déléguer à l'un de ces corps publics ou à un juge fédéral ou d'état, auquel elles ont confiance, le pouvoir de choisir le président.

jointement un arbitre, les parties le font en connaissance de cause, sachant quel est son caractère, son éducation, son expérience et ses prédilections. Par conséquent, en autant qu'elles peuvent anticiper ses normes, les parties au conflit les adoptent réciproquement comme les leurs propres. De plus, l'autorité d'un arbitre découle uniquement de l'entente des parties à recourir à l'arbitrage, et dans cette entente, elles peuvent conjointement établir certaines normes auxquelles l'arbitre devra se soumettre. Par exemple, elles peuvent stipuler si la « capacité de payer » doit être ou non un facteur de détermination des taux de salaires; elles peuvent définir l'industrie et la circonscription géographique en dedans de laquelle on peut faire des comparaisons entre les diverses usines; et elles peuvent, de plusieurs façons, contrôler la question des normes beaucoup plus efficacement qu'elles ne le pourraient avec une procédure obligatoire, dans laquelle l'une des parties peut traîner l'autre devant un juge ou une agence administrative qui a l'autorité nécessaire pour ordonner le règlement des sujets en litige conformément aux dispositions d'une loi, qui seule justifie semblable autorité.

Dans « l'arbitrage obligatoire », la décision est équivalente au jugement rendu par une cour de justice, et la partie perdante se sentira bien souvent lésée et pourra se croire autorisée à éluder autant que possible les résultats. Or, il est plus que probable qu'un arbitrage volontaire, même dans le cas où la sentence arbitrale désappointe l'une des parties ou même les deux, n'aura pas comme effet de dégénérer en un regain de mésententes et de conflits. Quand elles consentent à l'arbitrage, les parties, en effet, font un contrat qui contient quelques espaces blancs; elles autorisent l'arbitre à remplir pour elles ces espaces blancs et ce qu'il y met devient leur contrat. Par conséquent, la même morale qui reconnaît l'inviolabilité d'un contrat soutient aussi la sentence arbitrale. Un décret mis en vigueur par le gouvernement ne jouit pas d'une telle position inviolable.

En ce qui concerne la mise en vigueur d'une décision arbitrale, l'expérience nous montre qu'on rencontre beaucoup plus souvent de la défiance à l'endroit d'un ordre émergeant de procédures obligatoires qu'un refus d'acquiescer à la sentence d'un arbitre qui a reçu son autorité d'une entente conjointe entre les parties. Il existe plu-

sieurs exemples, qui nous sont familiers, et où on a vu les ouvriers et leurs unions manifester de la défiance à l'endroit des injonctions d'une cour de justice et les employeurs refuser de se soumettre aux ordres d'agences administratives telles que le « Conseil National des Relations Ouvrières » (National Labor Relations Board) et le « Conseil National du Travail en Temps de Guerre » (National War Labor Board). Mais, elles sont plutôt rares les occasions dans lesquelles ou bien l'union perdante ou bien l'employeur perdant ait manqué de se conformer aux résultats des procédures d'arbitrage volontaire. S'il devient nécessaire de faire respecter la sentence arbitrale, les mêmes sanctions qui sont applicables dans le cas de « l'arbitrage obligatoire » peuvent aussi être adoptées à l'égard de l'arbitrage volontaire.

Si, comme l'indique l'analyse actuelle, les mérites de l'arbitrage volontaire dépassent de beaucoup ceux de « l'arbitrage obligatoire » comme méthode de règlement des conflits au sujet des termes et des conditions d'emploi, il semblerait apparent qu'il faut dans l'intérêt même du public non pas rechercher des sanctions plus effectives pour faire respecter les décrets gouvernementaux, mais bien encourager et faciliter autant chez les employeurs que chez les unions ouvrières le recours à l'arbitrage volontaire.

Les obstacles à l'arbitrage volontaire

La répugnance traditionnelle des employeurs et des unions à soumettre à l'arbitrage les conflits nés de la négociation du contrat vient, sans contredit, de leur méfiance à l'endroit de l'impartialité ou de la compétence de tout arbitre que la partie adverse peut proposer ou encore d'une hésitation compréhensible à rencontrer à l'aveuglette un arbitre qu'une tierce personne devra désigner. Si l'arbitrage volontaire doit devenir un stage final effectif dans un processus de négociation authentique d'une convention collective, il faut trouver un moyen quelconque de surmonter cette pierre d'achoppement.

Heureusement, on rencontre aujourd'hui, plus que jamais auparavant, un nombre beaucoup plus grand d'arbitres compétents. Au cours de la guerre, des centaines d'hommes publics, membres de conseils, de commissions et de comités, sous les auspices du Conseil National du

Travail en Temps de Guerre (National War Labor Board) et autres agences, ont eu, à tous les jours, l'opportunité et la responsabilité de s'occuper de toutes les phases des conflits du travail dans la nation toute entière. De cette façon, un grand nombre de ces fonctionnaires ont acquis dans les relations ouvrières une expérience pratique qui dépasse parfois celle même des négociateurs des employeurs ou des unions.

Le problème réel, par conséquent, ne réside plus dans l'absence d'arbitres compétents et impartiaux. Ce qu'il faut actuellement, c'est de changer le point de vue que se font à la fois les représentants de la compagnie et ceux de l'union en ce qui concerne les qualifications d'un arbitre. Il est fort plausible que, même si elles ne peuvent s'entendre sur certains points qui peuvent être d'une importance vitale, les parties contractantes veulent tout de même un contrat qu'elles trouveront par la suite raisonnablement acceptable. L'intérêt personnel indiquerait, par conséquent, qu'aucune des deux parties ne devrait s'efforcer d'induire l'autre à accepter un arbitre duquel elle attendrait secrètement une sentence préjugée et empreinte de favoritisme. De plus, les deux parties doivent se montrer de moins en moins craintives quand il s'agit pour elles de choisir un arbitre.

L'honnêteté et le courage sont, évidemment, deux qualités requises de tout arbitre. Une agréable personnalité est aussi hautement désirable. De plus, la diplomatie, et l'expérience, qui lui permettra de comprendre et d'évaluer facilement les contentions respectives des parties, constituent un actif important. Mais beaucoup trop souvent les parties, tout en insistant sur ces qualités, semblent aussi espérer que leur choix tombera sur un homme qui au point de vue politique, social, économique ou autre n'a aucune idée personnelle, ni aucune préférence! Cette attitude nous rappelle le dicton : « pourquoi être difficile quand avec juste un petit effort de plus on peut être impossible ? ».

Dans chaque communauté, il existe des hommes chez qui l'éducation a su développer l'honnêteté intellectuelle — la capacité de faire abstraction des préjugés et d'arriver à des conclusions basées sur des considérations objectives, surtout quand ils ont la responsabilité de décider du sort d'autrui. Aucun arbitre n'est infaillible. Des erreurs et même des préjugés seront de temps en temps

au détriment de l'une des parties. Mais il est facile de grossir les dangers et d'oublier que les alternatives à l'arbitrage comme solution d'un conflit — grèves, contre-grèves et leurs accessoires ou peut-être même l'intervention gouvernementale — peuvent avoir des conséquences beaucoup plus désastreuses encore.

Un autre facteur qui empêche d'adopter l'arbitrage comme méthode de détermination des termes et des conditions d'emploi, c'est qu'au moment même où le besoin de l'arbitrage se fait sentir, les parties au conflit peuvent n'être pas d'humeur à s'entendre sur quoi que ce soit. Quand les représentants d'un employeur et d'une union se sont engagés dans des négociations prolongées au sujet des clauses essentielles d'une convention de travail proposée, et quand finalement ils sont arrêtés sur certaines de ces questions en dépit de concessions antérieures de la part de chacune des parties, ils peuvent avoir développé une attitude extrémiste qui diminuera la possibilité d'une entente en ce qui concerne les détails de la procédure d'arbitrage.

Quand un effort sincère pour s'entendre a été fait au cours des négociations, on peut ordinairement expliquer l'impasse qui s'ensuit par l'une ou l'autre des raisons suivantes : ou bien l'une des parties considère l'offre finale de l'autre partie au sujet du reste des points en litige comme déraisonnable, ou bien l'offre finale de l'autre partie, bien qu'elle ne soit pas en fait considérée comme déraisonnable, est inacceptable pour des raisons du même genre. Un représentant syndical refusera parfois de dévoiler ses propositions de peur d'être accusé par les membres de son union d'être un « vendu » ; quelquefois le représentant de l'employeur s'abstiendra de donner son assentiment parce que les points en litige sont devenus pour les employeurs en général une question de « principe » et qu'un sens de loyauté de classe l'empêche d'aller plus loin.

Une fois qu'une des parties a trouvé ce qu'elle croit être des « raisons suffisantes » pour refuser de plus amples concessions sur les clauses essentielles du contrat, il arrive qu'elle fasse alors l'erreur de se servir de ces « raisons suffisantes » pour justifier son refus d'accepter un procédé différent de la négociation directe pour parvenir à un règlement du conflit. En fait, quand elles consentent à se plier au nouveau procédé, les parties ne

consentent pas par le fait même aux clauses essentielles d'abord proposées; elles doivent donc, dans ce cas, être guidées par des considérations d'un ordre tout à fait différent. En fait, plus l'une des parties considère comme déraisonnable la position finale de son adversaire, plus on peut espérer qu'elle consentira à soumettre le conflit au jugement d'une tierce personne impartiale.

Enfin, quelques employeurs et quelques unions sont effrayés à la seule mention « d'arbitrage », à cause d'une expérience malheureuse dans le passé, expérience qui a pu avoir comme résultat de les empêcher d'apprécier la véritable nature du processus d'arbitrage. L'arbitrage, quoique moins solennel, est un peu comme un procès dans une cour de justice. Il est toujours hautement désirable d'aller à l'arbitrage avec une stipulation écrite. Puisque dans l'arbitrage il n'y a pas de plaidoyer comme dans un procès, la stipulation devrait contenir un exposé détaillé de tous les points à l'ordre du jour afin que la juridiction de l'arbitre soit bien définie, dès le début. En formulant cette stipulation d'arbitrage, les parties devront autant que possible s'efforcer de s'entendre pour y inclure les normes, les points déjà concédés ou toute autre question qui pourra faciliter la tâche de l'arbitre.

Avant de présenter la cause à l'arbitre, chacune des parties devra s'être consciencieusement et effectivement préparée; elles devront avoir rassemblé des faits suffisants et significatifs, préparé là où ils pourraient aider, des tableaux, diagrammes et graphiques; elles devront enfin se baser beaucoup plus sur des faits que sur une sèche argumentation. Quand le processus d'arbitrage est conduit de cette façon et avec ce degré de préparation, il devient pratiquement impossible à un arbitre consciencieux et compétent de rendre une décision substantiellement injuste à l'une ou l'autre des parties.

Mais un citoyen dévoué au bien public peut encore se demander, tout en concédant que l'arbitrage volontaire est désirable et que « l'arbitrage obligatoire » est inefficace, comment le public peut être protégé alors que sa sécurité elle-même est menacée par des grèves au sujet des salaires ou par d'autres conflits que les parties refusent de soumettre à l'arbitrage. C'est là la question finale; mais avant de l'examiner, il importe de mentionner que son champ d'application est plutôt limitée. Toute-

fois, il ne faut pas confondre un simple dérangement causé au public avec une menace directe à sa sécurité. Tout récemment, à Philadelphie, nous avons été témoins d'une grève du transport qui a immobilisé pendant dix jours tous les moyens de transport (tramways, autobus, métros) dans cette ville de plus de deux millions d'habitants. Quand la grève a commencé, l'union demandait une augmentation de salaire générale de vingt-trois sous de l'heure et la Compagnie offrait un maximum de trois sous. Après dix jours de grève, et des négociations continues auxquelles ont participé des représentants des services de médiation fédéral et d'état et des délégués du maire, les parties ont finalement accepté une augmentation générale de huit sous de l'heure. Dans ce cas, le public, soit en marchant, soit en recourant à des taxis ou à d'autres moyens de locomotion, pouvait se permettre de résister au moins aussi longtemps que l'union et la compagnie; par conséquent, la grève a servi sa fin et a fait naître une entente entre les parties.

Mais il existe quelques situations, comme par exemple une grève qui fermerait les portes d'une fabrique de gaz ou d'électricité, ou encore une grève qui empêcherait le transport des aliments dans une communauté urbaine, qui menacent si directement le bien-être et la sécurité de tous que le public ne peut pas endurer cet arrêt de travail aussi longtemps que les parties elles-mêmes le peuvent. Dans de telles circonstances, on ne peut pas permettre à la grève de suivre son cours normal et de finir par pousser les parties à une entente éventuelle; par conséquent, une telle grève ne devrait jamais être commencée. Cependant même dans ces situations occasionnelles, c'est une erreur que de passer gaiement une loi décrétant qu'il ne doit pas y avoir de grève; et tel qu'indiqué précédemment, « l'arbitrage obligatoire » ne peut pas être une solution satisfaisante.

Si les chefs, soit chez les patrons ou chez les ouvriers ou même dans les deux camps, sont si ambitieux et si absurdes qu'ils provoquent une réaction dans le public et que celui-ci réclame à grands cris un genre quelconque de législation palliative, le principe primordial qu'il faut sauvegarder dans une telle législation, c'est la flexibilité. Les facteurs humains et économiques impliqués dans deux situations différentes ne seront certes par les mêmes; et, même si la loi autorise une intervention gouvernementale, il ne faudra pas définir rigidement les procédures que devra suivre l'Exécutif du gouvernement.

Il existe certaines mesures, comme, par exemple, une déclaration par le président d'un état d'urgence, une saisie par le gouvernement de la propriété de la Compagnie, ou diverses formes d'injonctions, qui peuvent, dans de rares occasions, être des moyens appropriés pour protéger le bien-être et la sécurité publics. Mais on ne doit recourir à ces mesures, si on y recourt, qu'avec la plus grande prudence et dans les cas extrêmes; et elles ne doivent certainement pas être des exigences statutaires.

Les participants à ces conflits du travail critiques et délicats sont beaucoup plus sensibles à l'opinion publique et influencés par elle qu'on ne le croit généralement. Par conséquent, le but premier d'une législation édictée pour solutionner ces cas d'urgence devrait être d'éclaircir davantage et plus efficacement l'opinion publique. Afin de réaliser cette fin, un Comité des Responsabilités pourrait parfois être désirable. Un tel comité n'essaierait pas, comme le feraient les arbitres, d'approfondir les mérites essentiels du conflit, mais tenterait de déterminer pourquoi ou à cause de qui le processus de négociation n'a pas abouti au résultat normal d'une entente signée entre le patron et le syndicat. Parfois, il peut être avantageux de créer une commission d'enquête, qui ne serait pas autorisée à prendre de décision (et à laquelle on ne permettrait probablement pas de faire même une recommandation) mais qui serait instituée seulement pour faire enquête et présenter au public un rapport des faits à la base des principales questions en litige. Dans quelques cas, il peut être utile de demander aux parties, après une période raisonnable de négociation privée, de continuer leurs négociations en public afin que tous puissent voir et entendre dans quel esprit les négociations sont conduites. L'aide des médiateurs les meilleurs et les plus compétents doit certainement être constamment à la disposition de ces industries auxquelles le bien-être et la sécurité publics sont si étroitement liés; leur aide ne doit pas être remise jusqu'à la onzième heure alors que le sang-froid est épuisé de part et d'autre et que les représentants des parties se retranchent dans des positions inflexibles.

Si nous ne voulons pas décourager les négociations de conventions collectives, il importe que le gouvernement évite d'en prescrire les procédures; il importe également que l'intervention gouvernementale ne soit pas une certitude, comme cela arriverait si, par exemple, on définissait exactement les industries ou les circonstances dans lesquelles cette intervention devrait se produire; en effet, la probabilité d'une intervention gouvernementale peut constituer un obstacle puissant aux tentatives faites par les parties pour en arriver à une convention collective. Pour s'assurer de la validité de certaines procédures comme substituts à la grève, il faut en faire l'épreuve en se demandant: combien efficaces seront ces procédures pour amener les parties à s'entendre et à aboutir à un contrat grâce au processus de la négociation ?

Il n'y a pas actuellement aux Etats-Unis de gens plus importants que ceux qui sont assis de chaque côté de la table et à qui on a confié la négociation des termes et des conditions d'emploi dans quelques industries seulement. Leur importance repose non pas dans le fait que leurs décisions peuvent matériellement affecter les gens et les intérêts qu'ils représentent respectivement, mais dans le degré où leur conduite peut, pour toujours, affecter la liberté des millions de gens qu'ils ne représentent pas. Si la négociation ne donne aucun résultat dans ces industries-clés, si les négociateurs sont incapables de tomber d'accord sur les relations ouvrières ou sur une procédure pour résoudre les questions en litige, si la production essentielle au bien-être et à la sécurité publics est sérieusement et fréquemment menacée, tandis que les parties boudent chacune dans leur coin (même si elles ne s'engagent pas dans une guerre civile en miniature), le gouvernement interviendra sûrement; il s'ensuivra une série de règlements, de contrôles et de prescriptions et la liberté d'entreprise peut ne devenir qu'un souvenir historique.

La responsabilité qui repose sur une poignée de négociateurs est colossale. Des sots n'atteignent pas pareilles positions, et aucun homme sain d'esprit ne voudrait consciemment, soit à cause d'entêtement ou d'ambition, provoquer un désastre national si considérable. Ceux qui occupent ces positions vitales à la fois dans les unions et dans l'industrie ont toutes les raisons du monde pour désirer perpétuer un système libre de toute prescription gouvernementale. Mais ont-ils vraiment compris l'enchaîne-

ment terrible d'événements que des attitudes opiniâtres ou égoïstes de leur part peut faire naître ? Cela il faut absolument qu'ils le comprennent, et quand ils le comprendront, les négociations pourront être poursuivies avec un bien plus grand désir d'entente de part et d'autre. Ils sont rares les conflits qui ne peuvent pas être résolus quand les négociations sont conduites dans cet esprit. Dans ces impasses occasionnelles, les négociateurs seront pleinement conscients de leur grave responsabilité à l'égard de la société. On peut prédire avec confiance que d'une pareille atmosphère de négociation naîtra l'arbitrage volontaire comme le stage final, généralement accepté, des négociations du contrat de travail et qu'on se souviendra de « l'arbitrage obligatoire » comme d'un faux expédient que des hommes libres ne pouvaient pas tolérer.

QUESTION : —

D'une façon générale, je ne suis pas opposé à l'arbitrage. Au cours de ma longue expérience, j'ai été témoin de cinq grèves. Mais les 3½ dernières années se sont passées sans une seule grève. Il est un point au sujet duquel je crains de ne pouvoir partager l'opinion de Dr. Frey, c'est celui de l'arbitrage des salaires. Après tout, il est question alors de l'argent qui appartient, dans le cas de notre compagnie, à quelque 18,000 personnes. Il est difficile pour moi de croire que les salaires doivent être mis entre les mains de quelqu'un qui est un parfait étranger et qui ne connaît rien de nos affaires. Je ne pense pas qu'il puisse juger intelligemment si oui ou non une compagnie est capable de payer des salaires plus élevés. Je ne pense pas qu'il en aurait le temps; même quelques-uns de ceux qui sont au milieu de ces organisations savent à peine que répondre. Je voulais vous demander ce que vous répondriez à cela ? Vous manipulez l'argent de quelqu'un d'autre et vous suggérez d'introduire un étranger qui pourrait jouer avec le portefeuille de la compagnie ?

DR. FREY : —

J'aimerais voir les activités gouvernementales diminuées au minimum et remplacées par un processus de négociation entre des hommes libres discutant paisiblement l'un avec l'autre autour de la même table. Mais eux aussi ont leurs responsabilités vis-à-vis du public. Une compagnie ne peut pas tout simplement dire que c'est là une affaire confidentielle et que, conséquemment, elle seule doit s'en préoccuper. Vous pouvez imaginer ce qui arriverait si la compagnie « U.S. Steel Corporation », par exemple, décidait de liquider, simplement parce que chacun des actionnaires recevrait, si la corporation liquidait, deux fois plus d'argent peut-être que la valeur actuelle que l'action qu'il possède a sur le marché. Ce serait réellement impossible. Le gouvernement ne le permettrait pas en dépit de notre système d'entreprise privée. Or je crois sincèrement que les parties à une négociation, quand elles agissent sur une base volontaire, sont en mesure de choisir une personne capable d'en arriver à une décision, même en ce qui concerne les questions de salaires. Aux Etats-Unis, les activités du Conseil National du Travail en Temps de Guerre (National War Labour Board) ont fourni à un grand nombre de personnes, qui ont siégé sur des comités et des commissions dans tout le pays, l'occasion d'étudier et d'approfondir les problèmes industriels et de devenir passablement experts dans ces questions; quelquefois même, ils en savent plus long que les négociateurs eux-mêmes qui tentent de solutionner le conflit. Il existe aujourd'hui un groupe considérable de ces arbitres potentiels parmi lesquels les parties peuvent choisir un arbitre. Mais si vous n'aimez pas cette solution, quelle est donc l'alternative? Si les parties sont dans une impasse en ce qui concerne les questions de salaires, est-il préférable d'introduire un fonctionnaire du gouvernement qui par injonction gouvernementale déterminera lui-même ce que seront les salaires? Ou est-il préférable que les parties choisissent volontairement un conseil d'arbitrage? Je pense que les risques que courent à la fois les patrons et les ouvriers sont moindres

à la longue, s'ils consentent à prendre la chance de se fier au jugement d'une tierce personne. D'après moi, la façon dont on conduit les procédés d'arbitrage est extrêmement importante. Beaucoup trop souvent, après que les parties se sont résolues à l'arbitrage, l'une ou l'autre ou peut-être même les deux peut venir prononcer une série de clichés et insister sur une quantité de principes et ainsi de suite. Elles ne se décident réellement pas à fournir à l'arbitre ou au conseil d'arbitrage le genre de renseignements que les parties elles-mêmes doivent avoir devant elles quand elles tentent de négocier une convention. Or les parties ne doivent aller à l'arbitrage qu'après s'y être scrupuleusement préparées; elles doivent avoir des graphiques, des tableaux, des statistiques, en un mot tous les renseignements que la direction d'une entreprise utiliserait elle-même pour décider si oui ou non elle est en mesure de donner une augmentation de salaires. Et si les parties ont choisi consciencieusement et soigneusement les membres du conseil d'arbitrage et qu'elles leur ont fourni tous les renseignements nécessaires et requis, je pense que les risques ne sont pas tellement grands, au moins si on les compare à ce qu'ils seraient autrement.

QUESTION :—

Je suis un grand partisan de l'arbitrage volontaire, mais notre expérience a été un peu la suivante. Les parties sont supposées être capables de s'entendre sur le choix de l'arbitre ou du conseil d'arbitrage. Mais dans environ 95% des cas, elles demandent au Ministre du Travail de nommer lui-même l'arbitre. N'avez-vous pas là, en fait, de l'arbitrage obligatoire ?

DR. FREY :—

En réalité vous avez là une sorte de compromis entre l'arbitrage volontaire et l'arbitrage obligatoire, mais je crois qu'à moins que les parties n'en fassent ensemble la demande, le Ministre ne fait pas la nomination.

QUESTION :—

Peut-être devrais-je ajouter que dans 90% des cas, les parties sont incapables de s'entendre sur le choix du président du conseil d'arbitrage et que par conséquent le Ministre le nomme lui-même. Mais parce que le Ministre du Travail choisit l'arbitre, la décision arbitrale en ce qui concerne les salaires devrait-elle lier les parties qui ne savent même pas quel arbitre le Ministre choisira ?

DR. FREY :—

Même si elles ont atteint le point où elles consentent à aller à l'arbitrage, les parties peuvent, avec raison, hésiter à laisser le choix exclusif des arbitres qui doivent siéger sur le conseil à un représentant du gouvernement. Quelles sont les raisons pour lesquelles les parties dans 90% des cas sont incapables de s'entendre sur le choix d'un arbitre ? Je pense que c'est pour la raison suivante : un arbitre doit tout simplement être honnête et courageux. En plus d'être honnête et courageux, il doit être intelligent. Il doit aussi, autant que possible, avoir une assez bonne connaissance des conditions techniques impliquées dans les questions qu'on lui présentera. Les parties espèrent trouver tout cela dans un homme et même si elles le trouvent, elles veulent encore quelque chose, elles exigent que cet homme n'ait aucune prédilection au point de vue social, politique ou économique. Cette attitude nous rappelle un ancien dicton : « pourquoi être difficile quand avec juste un petit effort de plus on peut être impossible ? » Les parties devront changer leur attitude et leurs exigences de perfection dans un arbitre, si elles veulent conserver cet élément accessoire de la libre négociation. Aux Etats-Unis, nous avons l'Association Américaine d'Arbitrage, et quand les parties, tout en acceptant volontairement l'arbitrage, ne peuvent s'entendre sur le choix d'un arbitre, elles acceptent souvent que l'Association Américaine d'Arbitrage leur suggère des noms d'arbitres. Cette Association possède une liste de personnes dont elle a soigneusement examiné les dossiers et qu'elle croit être des arbitres honnêtes et compétents. L'Association, par conséquent, à la demande des parties, leur fournira dix noms et très fréquemment celles-ci pourront s'entendre pour choisir l'un d'entre eux. Si elles ne peuvent s'entendre, l'Association alors leur donnera dix autres noms. Et si elles ne peuvent pas encore s'entendre, alors seulement, à la dernière

extrémité, l'Association Américaine d'Arbitrage désignera un arbitre ou un conseil d'arbitrage. Parfois aux États-Unis, les parties s'entendent pour demander au Service Fédéral de Conciliation et de Médiation de désigner un arbitre. Mais, la plupart du temps, elles préfèrent que ce ne soit pas une agence gouvernementale qui désigne l'arbitre; dans plusieurs cas, l'agence leur fournit tout simplement les noms d'arbitres compétents, auxquels elles pourraient n'avoir pas pensé elles-mêmes parce que les personnes qu'on leur suggère ne vivent pas dans leur voisinage immédiat ou pour quelque autre raison. Il peut arriver qu'un citoyen de Pittsburg siège sur un arbitrage à Philadelphie. Mais cela, à mon avis, est encore mieux qu'accepter simplement qu'un fonctionnaire du gouvernement nomme l'arbitre.

QUESTION :—

Vous parlez ici d'arbitrage obligatoire. Dans la province de Québec, nous avons cet arbitrage obligatoire. S'il se présente un conflit au sujet du renouvellement d'une convention ou d'un grief quelconque, ces questions doivent être soumises à un conseil d'arbitrage. C'est la loi. Les remarques que vous avez faites au sujet de l'arbitrage obligatoire s'appliquent-elles tout aussi bien à l'arbitrage qui, tout étant obligatoire, ne lie tout de même pas les parties au conflit ?

DR. FREY :—

Si la décision arbitrale ne lie pas les parties, ce n'est pas ce que j'appellerais de l'arbitrage, parce que l'arbitrage implique une détermination qui lie les parties. Autrement, c'est simplement de la médiation obligatoire. Les parties doivent soumettre la question en litige à un conseil qui fait une recommandation, je pense. Je m'objecterais aussi à un système de médiation obligatoire. Cela signifierait un groupe obligé de découvrir les faits, groupe qui fait des recommandations, ensuite publiées. Quand on suit pareille procédure, le gouvernement appuie les recommandations et rend toute résistance virtuellement impossible de la part de l'une ou de l'autre partie. De la façon que ça se passe, ce n'est plus du tout une recommandation; mais ça devient plutôt un mandat du gouvernement. Et je n'aime pas ça.

QUESTION :—

J'aimerais demander à Dr. Frey s'il considère que ses opinions sur l'arbitrage obligatoire sont confirmées par l'expérience des cours de salaires en Australie ?

DR. FREY : —

Je ne connais pas beaucoup les cours de salaires en Australie. J'ai lu un peu à leur sujet et je crois que l'opinion générale là-bas est que l'arbitrage obligatoire ne peut pas avoir un grand succès.

QUESTION : —

J'aimerais demander à Dr. Frey si, d'après son expérience personnelle, ces conseils d'arbitrage au sujet des négociations de contrats ont réussi à prononcer un jugement sur ce que j'appellerais les détails. Je les distingue, disons, d'une question de salaires — à savoir si l'augmentation de salaires devrait être de 5 sous ou de 10 sous ou d'un montant quelconque entre les deux. Prenez, par exemple, une règle compliquée de séniorité ou, comme c'est le cas dans notre compagnie, l'application d'un système à la pièce qui semble se compliquer davantage chaque année. Eh! bien, le problème est le suivant : comment rendre des arbitres étrangers assez familiers avec les détails impliqués dans l'affaire pour qu'ils soient capables de prononcer un jugement sur un sujet qui est d'une importance capitale pour l'une des parties ou même pour les deux ? Quel est donc cet élément nouveau et différent qui est introduit dans un conseil d'arbitrage, et que les parties, quand elles traitent directement l'une avec l'autre, ne possèdent pas ? Chaque partie présume qu'elle a un délégué qui, je suppose, est, dans un certain sens, une extension des parties. Jusqu'à quel point ce délégué reçoit-il des instructions ou bien introduit-on quelque nouveau facteur ?

DR. FREY : —

Si le conseil d'arbitrage est formé d'un délégué de l'union, d'un délégué de la compagnie et d'une troisième personne impartiale, et si les délégués respectifs ne prennent pas l'attitude d'auditeurs attentifs et bien informés, mais insistent pour voter en faveur des positions qu'ont prises leurs parties respectives, il serait tout aussi bien d'avoir un seul arbitre, sauf qu'en étant continuellement aux prises avec deux personnes partisans, un arbitre peut, dans des sessions, avoir peut-être un peu plus de chance de recevoir des renseignements détaillés qu'il en aurait en étant seul. S'il doit exister un tel degré de partisanerie chez deux arbitres, il me semble alors que

les parties feraient bien d'en arriver à l'entente suivante : sauf dans le cas où les arbitres de l'union et de la compagnie sont capables de s'entendre, la troisième personne devra avoir le seul pouvoir de prendre des décisions sur toutes les questions au sujet desquelles les deux autres ne peuvent s'entendre. En effet, si vous ne faites pas cela, vous placez le troisième homme dans une position intenable. Pour éviter que le conseil n'en vienne à aucune décision, à cause de l'opinion différente des trois arbitres, la troisième personne peut être obligée de se compromettre en faveur de l'une ou de l'autre partie. Et elle peut en même temps croire honnêtement qu'elles sont toutes les deux dans l'erreur. Mais pour avoir une décision, vous forcez cette tierce personne à aller plus loin que ce qu'elle croit convenable, et ce n'est certes pas là l'arbitrage à son meilleur. Je crois qu'elle doit alors avoir le courage de prendre la position qu'elle croit être la meilleure et chercher ensuite à entraîner l'une des deux autres avec elles.

QUESTION : —

Que dire de la séniorité comme question soumise à l'arbitrage ?

DR. FREY : —

L'expérience que j'ai eue dans l'arbitrage des conflits nés de la négociation des contrats a été surtout dans l'industrie du transport où il y a beaucoup de détails au sujet des équipes de travail, des voyages irréguliers et ce genre de questions. Sauf dans un cas qui s'est produit dans une ville au sud de Pittsburg, nous en sommes toujours arrivés à des décisions unanimes. Dans ce seul cas, un des arbitres était l'avocat d'une des parties. Il siégea comme arbitre pendant que l'autre partie présentait la cause et il se retira ensuite pour se présenter la cause à lui-même in absentia.

J'ai vu un autre cas impliquant la compagnie « Hamilton Watch » où la situation était très complexe et où on attaquait les taux à la pièce. Nous en sommes arrivés à une décision unanime. Le résultat, en fait, dépend de la personnalité de vos confrères à l'arbitrage et du degré de latitude qui leur a été donné par les parties qui les ont nommés.

QUESTION : —

En ce qui concerne la situation d'un service public qui affecte le bien-être même de la nation, vous avez un problème double, parce que le public peut en contrôler les taux et par conséquent la solution peut dépendre, jusqu'à un certain point, des arguments des deux parties. A un moment donné, il peut être nécessaire que le public exprime son opinion parce que les taux subséquents, qui peuvent être basés sur les nouveaux salaires, deviennent une question d'intérêt public. A quel moment peut-on demander cette opinion publique sans placer les parties dans une position désavantageuse au cours de leurs négociations, de façon à ce que ni l'une ni l'autre ne puisse faire de concession, parce que, si elles en font, elles savent qu'elles peuvent être jugées par l'opinion publique et qu'elles peuvent être compromises, même si elles ont été honnêtes et sincères ? Quelle est la solution de cette difficulté ?

DR. FREY : —

Vous posez la question de \$100. Peut-être n'accepterez-vous par la solution que j'aimerais suggérer. Considérons une utilité publique, par exemple une compagnie d'autobus, munie d'une franchise civique. Quand la compagnie d'autobus a besoin d'un équipement neuf, ou bien elle achète l'équipement dont elle a besoin aux prix courants, ou bien, si elle n'est pas en mesure de l'acheter, elle continue à opérer sans lui. Mais elle ne s'attend pas que le vendeur de l'équipement neuf va diminuer son prix, parce que la commission du service public ne veut pas accorder une augmentation dans le prix des places. De même quand elle doit acheter de l'huile pour les autobus, elle paye le prix courant. Il me semble que quand elle veut acheter du travail, elle doit s'attendre à payer le prix courant et elle ne doit pas espérer que les travailleurs vont subventionner la compagnie pour lui permettre de se maintenir. Si les travailleurs ne demandent pas plus que le taux de salaires courant, la capacité de payer ne doit pas être un facteur à considérer dans la décision ultime d'un arbitre. Si les employés demandent une augmentation supérieure aux taux de l'industrie en général ou de la circonscription, la capacité de payer devient alors un facteur très important, si l'arbitre en arrive à la conclusion qu'une augmentation peut autrement se justifier.

3ième PARTIE

**Les droits de la direction -
quels changements les
affectent ?**

par :

Dr. DOUGLASS V. BROWN,

*Professeur d'Organisation Scientifique du Travail,
Institut de Technologie du Massachusetts.*

AVANT D'ATTAQUER le sujet qu'on m'a assigné, je ne peux résister à la tentation d'ajouter quelques mots aux assertions du Dr. Frey sur ce que les parties au conflit espèrent trouver dans un arbitre. Un de mes amis, membre d'union, me disait, l'autre jour, que l'un de ses amis, lui aussi dans l'union, lui demandait si Un Tel serait acceptable comme arbitre et mon ami lui répondit : « Assurément, et vous constaterez qu'il est tout à fait impartial. » L'autre type répondit là-dessus : « Oh! je sais bien qu'il est impartial, mais ce que je voudrais savoir, c'est contre qui il est impartial! »

Comme les conférenciers précédents, je limiterai mes observations aux Etats-Unis, mais je crois, moi aussi, qu'un grand nombre des choses qui sont vraies là-bas, le seront également ici, au Canada. Ce n'est qu'avec beaucoup d'hésitation que j'entreprends de traiter le sujet des Droits, parce que les droits, pour moi, appartiennent peut-être au domaine du droit ou peut-être à celui de la philosophie, enfin peut-être même à celui de la théologie. Or, je ne suis pas un avocat, je ne suis pas un philosophe et je ne suis pas, non plus, un théologien. Et si je fais des indiscrétions dans l'un ou l'autre de ces domaines, j'espère qu'on me pardonnera. Ma seule excuse, c'est la conviction que le point essentiel que je tenterai de faire ressortir ne repose sur aucune de ces sciences. J'aimerais, par conséquent, commencer par vous faire oublier complètement le titre de ma causerie, pour un moment au moins, afin d'attirer votre attention non pas sur la nature même des droits, mais sur les événements dont nous sommes actuellement les témoins.

Je crois qu'il est parfaitement clair, qu'abstraction faite de toute question de contrainte juridique, le champ d'application de la négociation, ainsi que les domaines où on commence à accepter le fait que la direction ne peut déterminer unilatéralement toutes les conditions de travail, deviennent de plus en plus nombreux. Je me demande s'il existe encore plusieurs questions, plusieurs sujets sur lesquels il n'y a pas eu de négociation de convention collective entre les parties. Des questions, telles que le site de l'usine, le genre d'outillage, voire même la classe de personnel à employer, les politiques de distribution et de ventes, pour ne rien dire de sujets, comme les plans de sécurité sociale, comprenant fonds de pensions, et assurances de diverses espèces, ont fait, à plusieurs reprises, l'objet des négociations aux Etats-Unis; et, la question ne s'est jamais posée, à savoir si le sujet était ou non une matière propre à la négociation.

C'est alors, évidemment, comme vous le savez tous, qu'à commencer par le « Wagner Act », en 1935, section 8 (5), des lois ont été édictées qui ont interdit à l'employeur de refuser de négocier avec ses ouvriers groupés en association, qualifiant son refus de « pratique déloyale. » Dans l'administration de cette section du Wagner Act, le Conseil National des Relations Ouvrières (National Labour Relations Board) a dû en venir aux prises avec la question de savoir quels étaient les sujets qui pouvaient être matière à négociation, et sur quels points précis l'employeur était obligé de négocier quand une union lui demandait de le faire. Je pense qu'on peut très bien résumer l'expérience que nous avons eue du « Wagner Act », et, en fait aussi, du « Taft-Hartley Act », en disant qu'à mesure que les cas ont été présentés au Conseil, on a vu s'étendre de plus en plus le champ d'application de la négociation de la convention collective. En fait, ce n'est pas simplement le nombre des sujets qui sont matière à négociation avant qu'une convention ne soit négociée qui a été augmenté, mais c'est surtout celui des sujets qui sont matière à négociation, même après qu'une convention a été signée entre les parties. Je reviendrai dans quelques instants sur ces sujets parce qu'ils constituent, je pense, une division commode pour le problème que nous voulons étudier, aujourd'hui. Mais pour résumer ce qui est arrivé aux Etats-Unis, je ne crois pas me tromper en affirmant qu'à la fois volontairement et sous le coup d'une contrainte légale, le nombre des questions au sujet desquelles la négociation s'est faite et

au sujet desquelles, conformément à la loi, elle doit se faire, a considérablement augmenté. Je pense que les deux exemples les plus frappants ont été récemment le cas de la compagnie « Inland Steel » où la question des pensions était en jeu et plus récemment encore de la compagnie « General Motors » où il était question d'assurance.

Nous pouvons maintenant poser la question : quels sont les droits que possède la direction d'une entreprise ? Ou peut-être devrions-nous l'énoncer d'une autre façon ! La direction, en fin de compte, a-t-elle réellement des droits ? Et je dois dire que plus je lis (et je reviens ici, peut-être, à un point que Dr. Slichter a soulevé, ce matin) plus je lis, dis-je, des volumes qui traitent de ce que sont ou de ce que devraient être les droits de la direction, plus je trouve cela difficile de me faire une opinion exacte sur la question. Dans toute cette littérature, on semble se baser sur deux points principaux pour prouver la restriction des droits de la direction. Le premier de ces points est la question très générale des droits de propriété que je n'aborde qu'avec la plus extrême prudence. J'essaierai, en autant qu'il me sera possible de le faire, de ne pas ramener tout le problème à une question de loi.

Parlant tout simplement en profane, je me demande si réellement les droits de propriété, sur lesquels très souvent compte la direction d'une entreprise, sont ou peuvent être considérés comme étant véritablement des droits de la direction, surtout quand on les oppose aux droits des propriétaires. Je suis le propriétaire d'une maison. Je suppose que j'ai le droit, en vertu du concept des droits de propriété, à une certaine protection contre le vol et ainsi de suite. Je suis certain que je n'ai pas le droit de dire à l'ouvrier qui répare mon toit que, parce que moi, je suis le propriétaire de cette maison, il est obligé, lui, de réparer ce toit de la façon que je le veux et au prix que je lui dirai. En d'autres termes, je me demande si les droits de propriété ne sont pas réellement des droits négatifs ; d'autre part, je me dis que si les droits de la direction doivent avoir une signification quelconque, il faut absolument qu'ils soient des droits plus positifs. Même dans le cas des droits de propriété, on se demande jusqu'à quel point ils peuvent exister dans ce domaine particulier. Quelques-uns d'entre vous ont peut-être remarqué, par exemple, un cas récent impliquant une compagnie qui était propriétaire de l'unique salle de réunion

dans une localité particulière. Il s'agissait de déterminer s'il fallait que la compagnie permette à l'union de se servir de la salle pour ses réunions. Et la réponse donnée fut affirmative. Mais la question générale que je veux soulever aujourd'hui est celle de savoir si les droits de propriété peuvent être étendus jusqu'au point où ils deviennent « droits de la direction »; ce dernier concept implique, à mon avis, l'idée d'une contrainte exercée sur d'autres individus ou sur d'autres groupes afin de faire produire cette propriété selon des conditions bien déterminées.

Si nous ne pouvons pas, et pour ma part, je dois dire que je ne le puis pas, fonder les droits de la direction sur les concepts généraux de la propriété, peut-être pourrions-nous alors les baser sur un autre concept : l'idée que la direction a certaines fonctions à remplir; si elle doit remplir ces fonctions, elle doit avoir certains droits qui lui permettront de les remplir efficacement. En d'autres termes, les décisions unilatérales de la direction sur les fonctions qui lui sont propres ne devraient pas être mises en question, et ne devraient pas non plus, faire obligatoirement l'objet des négociations.

Chacun de vous, je pense, conviendra que, dans la marche quotidienne d'une usine, il est vraiment important d'avoir quelqu'un qui soit responsable des signaux. Autrement, on pourrait se trouver aux prises avec un désordre qui n'en finirait plus. Je ne suis pas tout à fait certain, cependant, que, même si nous admettons cela, nous sauterons nécessairement à la conclusion que cet employé responsable des signaux devra signaler au gré de ses caprices. J'en suis actuellement à approfondir la thèse suivante : la direction d'une entreprise, pour remplir efficacement ses fonctions, doit avoir certains droits unilatéraux. Supposons, cependant, que la direction n'est pas efficace, ou ne l'est pas autant qu'elle devrait l'être. Pouvons-nous alors soutenir que la direction devrait avoir ces droits unilatéraux ? Ou bien encore, supposons que les employés ne croient pas que la direction soit efficace. Peut-être le point important n'est-il pas tellement dans l'efficacité de la direction que dans l'opinion que se font les employés de cette efficacité. D'après mon expérience, je puis certainement affirmer que les employés sont de très bons juges de l'efficacité de la direction. Monsieur Taylor a fait allusion à l'Industrie du Textile. Vous savez qu'au cours des dernières 25 années environ, cette

industrie a été aux prises avec de nombreuses difficultés. Un des chefs d'un syndicat local discutait avec moi, il y a quelques semaines, le cas d'une usine où les relations entre l'union et la direction avaient été probablement aussi mauvaises que toute autre situation dont j'avais eu connaissance, et il me disait : « Je voudrais bien que nous puissions faire quelque chose à ce sujet. J'aimerais pouvoir leur tomber dessus et leur donner une bonne leçon. » Je lui demandai alors : « Mais pourquoi ne le faites-vous pas ? » « Eh ! bien ! » me répondit-il, « le point crucial du problème, c'est que cette usine sera encore en affaires bien après que plusieurs des autres seront disparues. » Cette usine, comme on le voit, même si elle n'était pas parvenue à convaincre le syndicat d'autre chose, avait tout de même réussi à le convaincre de l'efficacité de sa direction. On pourrait affirmer que ce n'est pas simplement en faisant valoir ses droits unilatéraux qu'une union ou un employeur peut augmenter son efficacité. Telle n'est pas, en effet, la situation. Supposons, cependant, pour les besoins de la discussion qu'il en est autrement. On pourrait, je crois, encore soutenir, même dans ce cas, que dans une société démocratique une discussion franche et libre, d'égal à égal, a sa place et permet à tous de participer vraiment à la vie d'une entreprise. Et peut-être alors pourrions-nous nous permettre de négliger un peu l'efficacité, si nous pouvons, en ce faisant, promouvoir et encourager une participation vraiment démocratique.

Cela m'amène à une question. — et je m'éloigne certainement ici du droit et de la théologie, car j'en viens à une question de relations industrielles proprement dites. Du point de vue des relations industrielles, la direction possède-t-elle réellement, à cause même des fonctions qu'elle doit remplir, des droits autres que celui d'essayer de persuader les employés d'agir de la façon que la direction croit être la meilleure ? Pouvons-nous vraiment bâtir de bonnes relations industrielles sur une autre philosophie que celle-là ? Si nous adoptons un autre moyen, insistant sur des droits abstraits, quels qu'ils soient, que pouvons-nous espérer récolter en fait de résultats pratiques ?

L'insistance qu'apporte la direction des entreprises à réclamer des droits implique, d'après moi, deux concepts. Le premier est de dire aux employés : « Tout cela ne

vous regarde pas. » Ou encore, une alternative est de dire aux employés : « Je m'y connais beaucoup mieux que vous dans toutes ces questions ». Je ne connais pas très intimement les employés canadiens. Je ne crois pas, cependant, que l'une ou l'autre de ces deux solutions trouverait grâce devant eux beaucoup plus que devant des employés des Etats-Unis. Bien au contraire, à mon avis, quand la direction d'une entreprise se voit dans la nécessité de négocier ou mieux consent à le faire sur à peu près toutes les questions imaginables, elle profite alors d'une opportunité précieuse d'en discuter avec ses employés et leurs représentants, d'expliquer en quoi consiste son entreprise, en un mot de la faire valoir. Bien souvent, je me sens terriblement découragé dans le domaine des relations industrielles. Je pense que les relations industrielles sont, en réalité, les « Cendrillons » de l'industrie. Quand l'industrie essaie de mettre sur le marché un nouveau produit, elle ne va pas voir le client pour lui dire : « Tiens, nous avons développé exactement ce dont vous avez besoin et nous allons vous inscrire pour une commande de mille par mois à tel ou tel prix, à compter du mois prochain. » Nous ne vendons pas nos produits de cette façon. Cependant, je crains bien que ce soit exactement là la façon dont, très souvent, nous vendons nos relations industrielles.

Toutefois, quand je suggère qu'il serait à souhaiter que la direction d'une entreprise négocie ou discute toutes les questions qui peuvent éventuellement faire l'objet d'une convention collective, je ne veux pas dire, par là, que la direction doit faire des concessions sur tous les points. Mais, même si la direction, dès le début des négociations, croit qu'il lui est impossible de faire une concession sur un point particulier, ce refus de faire la concession sera, d'après moi, accepté beaucoup plus facilement s'il a été précédé d'une explication adéquate entre les parties et d'une véritable discussion de la position de la direction que si ce refus de concéder était exprimé dans les termes suivants : c'est notre affaire et non la vôtre et nous ne ferons aucune concession sur ce point.

Peut-être puis-je même aller plus loin et affirmer que si nous devons exclure des négociations de conventions collectives des sujets qui, de l'avis même des employés et de leurs représentants, sont importants, nous enlèverons ainsi aux négociations une grande partie de leur signification. Encore une fois, si on me dit que je ne peux même pas

avoir une opportunité de discuter un certain point et si, d'autre part, ce point, pour moi, est important, je n'ai pas réellement alors l'opportunité de négocier.

J'aimerais même aller encore un peu plus loin et suggérer que nous sommes peut-être là en train de discuter absolument pour ne rien dire. Supposons qu'une loi soit édictée ou interprétée de façon à ce qu'un nombre substantiel de sujets ne fasse plus l'objet des négociations. Cette loi aurait-elle réellement un effet quelconque ? Dans l'Etat d'où je viens et d'où vient aussi le Professeur Slichter, une grève faite pour obtenir une formule quelconque de sécurité syndicale est illégale d'après le droit coutumier. Or, cela est bien loin de vouloir dire que les unions ne font jamais de grève pour obtenir une clause de sécurité syndicale. Une union ne fait jamais de grève (ou presque jamais, puisque que l'une d'entre elles a fait une erreur à ce sujet, il y a environ un an) pour obtenir une clause de sécurité syndicale. L'union alors demande une augmentation de \$2.00 de l'heure. Elle règlera, à contre-cœur, en échange d'une clause d'atelier syndical. Mais si elle fait la grève, c'est pour l'augmentation de \$2.00 de l'heure et non pas pour la clause d'atelier syndical. Si une union croit que les plans de pensions sont extrêmement importants et que, d'autre part, ces plans ne peuvent pas faire l'objet des négociations, elle peut encore, si elle est assez forte, forcer l'employeur à négocier sur les plans de pensions, même si la loi n'exige pas que l'employeur le fasse. Par conséquent, il se peut fort bien, comme je l'ai suggéré tout à l'heure, qu'on ait exagéré l'importance qu'il faut donner à la loi comme moyen de déterminer et de délimiter les questions qui doivent être matières aux négociations. Je suis certain, toutefois, que les négociations peuvent se faire sur des questions de second ordre, par exemple, le réembauchage d'employés avec salaires rétroactifs et ainsi de suite. Mais fondamentalement, il me semble que c'est à la seule condition que les parties soient prêtes à discuter sur toutes les questions qui sont d'un intérêt commun que nous pouvons espérer des relations industrielles vraiment stables. Toute solution autre que celle-là me semble être un obstacle presque insurmontable à des relations mutuellement satisfaisantes au cours des négociations.

J'ai parlé, jusqu'ici, des questions de négociations et, si vous voulez, des droits de la direction avant la conclusion d'une convention, avant que les négociations de la

convention collective ne soient terminées. Que faut-il penser maintenant des droits de la direction et du champ d'application de la convention pendant toute la durée d'un contrat ? Quelques-uns d'entre vous avez dû écouter une causerie que j'ai récemment prononcée à Cleveland et qui portait sur quelques-unes de ces questions; je ne voudrais pas vous ennuyer en les répétant aujourd'hui, mais je voudrais faire ressortir quelques points à ce sujet.

J'ai affirmé implicitement, tout à l'heure, que j'approuvais l'interprétation donnée par le Conseil National des Relations Ouvrières (National Labour Relations Board) en ce qui concerne les questions qui peuvent faire l'objet des négociations avant qu'une convention ne soit conclue. Le Conseil National des Relations Ouvrières a dépassé ce stage, cependant, et a exigé que les employeurs négocient sur toutes les questions affectant les salaires, les heures et les conditions de travail pendant toute la durée de la convention. Dans un cas où il y avait non seulement un contrat, mais une entente entre les parties de recourir à l'arbitrage advenant un conflit et où l'union fit la grève sans même recourir à la procédure des griefs, le Conseil National des Relations ouvrières a déclaré (je mets peut-être ici des paroles gratuites dans la bouche du Conseil National des Relations Ouvrières) qu'« abstraction faite des clauses du contrat, la compagnie est obligée de négocier sur toutes ces questions, en dehors de la procédure des griefs ». En effet, la compagnie doit, si l'union le demande, rouvrir les négociations sur toutes les questions, qu'elles aient ou non été réglées au moment où la convention fut signée. Peut-être ai-je été un peu injuste à l'endroit du Conseil National des Relations Ouvrières, non pas, tout de même, trop injuste, je crois. Dans un cas, au moins, sa décision a été rejetée par une Cour d'Appel de Circuit. Mais, j'ai ici une citation du rapport d'un avocat, chargé par le Conseil National des Relations Ouvrières d'enquêter sur un cas et de faire ses recommandations : « En résumé, à compter du moment où l'union a été certifiée et où elle a envoyé à un employeur son représentant pour négocier une convention collective, ce dit employeur ne peut plus prendre aucune décision unilatérale sur les questions qui se rattachent aux taux horaires ou à la pièce, aux salaires, aux heures de travail ou à toute autre condition d'emploi, sans tout d'abord consulter l'agent négociateur envoyé par l'union . . . » et ainsi de suite. En d'autres termes, ce que le Conseil confirmait implicitement, dans cette décision, c'est que non seule-

ment la direction d'une entreprise n'a pas de droits unilatéraux, avant que la convention ne soit conclue, mais encore qu'elle n'a « aucun droit » une fois que la convention est signée.

Il faudrait dire, toutefois, que je suis bien loin, dans ce cas, d'accepter l'interprétation donnée par le Conseil. Il me semble, en effet, que c'est pendant la durée de la convention, une fois que les négociations sont terminées, que le mot « droits » commence à prendre alors une véritable signification. Tout le processus qui conduit à la signature d'une convention a, d'après moi, le sens suivant : pendant toute la durée de la convention, tels sont vos droits, tels sont nos droits. Je ne veux pas dire par là qu'il faut suivre le contrat à la lettre, en toute circonstance, mais il me semble que si l'une ou l'autre des parties veut s'en tenir strictement aux termes du contrat sans jamais oser en déroger d'une ligne, elle a, cependant, le droit de le faire. Evidemment, je pense que nous devons admettre qu'il est souvent embarrassant de déterminer exactement quels sont les droits des parties. En d'autres termes, il est extrêmement difficile, en plusieurs circonstances, de déterminer le sens exact de la convention ; et je crois même que, dans toute convention collective digne de ce nom, c'est cette difficulté réelle à déterminer les droits de chacun qui conduit à la majorité des cas d'arbitrage.

De plus, il existe un grand nombre de questions dont il n'est pas fait expressément mention dans le contrat lui-même. Le contrat a-t-il, alors, une signification quelconque en ce qui concerne ces questions ? Il n'existe pas encore ni chez les arbitres, ni chez les employeurs, non plus que chez les chefs syndicaux d'opinion unanime au sujet de la signification réelle du contrat. Et le point de vue que j'exposerai ici est simplement mon opinion personnelle dont j'essaierai, il est vrai, de vous convaincre. Il reste, cependant, qu'actuellement je ne connais personne qui serait prêt à partager mon opinion.

Cette opinion que je me suis faite de la signification de la convention, je n'y suis pas arrivé philosophiquement. Mais j'ai dû la forger pour conserver ma propre tranquillité d'esprit au cours d'une longue série de cas d'arbitrage.

Il me semble qu'il faut, dès l'abord, exclure les deux opinions plutôt extrêmes qu'on rencontre dans certains milieux au sujet de la convention. La première qu'on entend souvent dans les milieux patronaux est la suivante : la convention écrite représente la somme totale des restrictions

spécifiques appliquées aux droits de la direction; si, par conséquent, une question n'est pas mentionnée dans la convention, la direction a alors le droit de prendre unilatéralement la décision qu'elle veut en ce qui concerne cette question. D'après moi, pareille opinion n'est certes pas soutenable. Et elle ne l'est pas surtout pour la raison suivante: si on accepte cette opinion, on permettrait, par le fait même, dans la plupart des cas, à la direction de l'entreprise de rejeter en tout ou en grande partie les stipulations réelles de la convention écrite. Je vais vous donner un exemple qui peut vous sembler un peu fantastique. Supposons que soit conclue dans une industrie une convention qui stipule une augmentation de salaire de cinq sous de l'heure. Supposons que, dans cette industrie, les employés avaient, jusqu'à ce jour, bénéficié d'une période d'une demi-heure pour leur lunch, période pendant laquelle ils étaient quand même payés. Or la convention ne dit pas un mot au sujet de cette demi-heure pour le lunch. Supposons, cependant qu'à compter du jour où la convention entre en vigueur, la compagnie, tout en augmentant les salaires de cinq sous de l'heure, affiche un avis ainsi conçu: le paiement des salaires pour la période du lunch est discontinué. Or, d'après moi, ce n'était certes pas là le but de cette convention, de cette augmentation de salaires. Cet exemple pourra servir à vous montrer pourquoi, à mon avis, cette opinion de la convention collective n'est pas soutenable.

Je ne puis pas accepter non plus l'opinion qui est à l'extrême opposé et qui est reflétée dans la citation du rapport que je vous ai lue tout à l'heure; je suis certain que tous les arbitres l'ont déjà entendue dans la bouche des avocats d'unions: dès qu'il existe entre la direction d'une entreprise et une union une relation issue d'une convention collective, la direction ne peut rien faire sans s'être préalablement assurée de l'approbation de l'union. Or, ce point de vue ne me semble pas non plus être l'opinion raisonnable qu'on doit avoir de la convention collective. En fait, je ne vois même pas pourquoi négocier une convention, si c'est là l'attitude que vous voulez prendre à son endroit.

Par conséquent, je vais vous proposer, pour que vous le passiez au crible, un moyen terme, qui prend naissance, en réalité, dans deux faits. En premier lieu, aucune convention n'est négociée dans un vide. Il existe déjà certaines habitudes, certaines conditions qui, par la force des choses, après une longue expérience, sont tout simplement devenues des faits accomplis; quelques-unes d'entre elles sont

si évidentes par elles-même qu'on ne s'arrête même plus pour y penser. C'est ainsi que, d'une façon générale, on reconnaît que la direction d'une entreprise fait certaines choses et que, d'autre part, elle ne fait pas certaines autres. Mais, dans tous les cas, c'est en tenant compte de ces faits accomplis, en les acceptant comme tels que les parties négocient leur convention.

En second lieu, aucune convention ne peut couvrir toutes les conditions d'emploi pertinentes. Essayez seulement d'en écrire une, un bon jour, qui tiendra ainsi compte des plus petits détails, de tous les impondérables qu'impliquent les relations patronales-ouvrières. Les parties connaissent les modes de procédure réellement incorporés dans la convention, qu'ils soient ou non spécifiquement définis par écrit. Ce sont là les modes de procédure établis qui prévalent au moment où la convention est négociée.

Vous remarquerez que j'ai employé ici le terme « modes de procédures » et non pas « conditions ». Permettez-moi de vous donner un exemple pour illustrer la distinction que je fais entre les deux. Prenez une usine où il existe un système de taux à la pièce; les tâches changent et il faut établir de nouveaux taux à la pièce. Or, la convention ne dit pas un mot en ce qui concerne le mode d'établissement de ces nouveaux taux à la pièce. Je dirais alors que si, dans le passé, la direction a établi de nouveaux taux à la pièce sans préalablement consulter personne, spécifiquement sans consulter l'union, la convention, dans ce cas, signifie implicitement que la direction de l'entreprise peut continuer à établir unilatéralement les taux à la pièce. Réciproquement, si, d'après le mode de procédure établi, il a fallu une entente conjointe entre la direction et l'union pour mettre en vigueur de nouveaux taux à la pièce, alors, d'après moi, si elle ne dit rien encore à ce sujet, la convention implique qu'il faut, avant d'établir de nouveaux taux à la pièce, qu'il y ait une entente conjointe à leur sujet entre la direction et l'union.

Si nous devons accepter cette opinion, je crois alors qu'il est possible de délimiter assez exactement quels sont les droits de la direction pendant la durée de la convention. La direction d'une entreprise a d'abord ces droits qui lui sont spécifiquement reconnus par écrit dans la convention; elle a, ensuite, ces droits qu'elle a exercés dans le passé et au sujet desquels la convention ne dit mot. Je ne voudrais cependant pas vous faire croire que le fait d'accepter cette conception enlèverait automatiquement toute nécessité de

recourir à l'arbitrage. Il existera toujours dans la détermination de ce qu'étaient les modes de procédure établis des milliers de difficultés pratiques très épineuses. Mais je vous propose cette opinion parce que je crois qu'elle est capable de nous aider à avoir une idée plus claire de la véritable signification de la convention collective.

Avant de quitter définitivement le terrain des droits de la direction pendant la durée d'une convention, il serait peut-être bon, je pense, d'ajouter quelques mots au sujet des clauses de sécurité patronale. Si une clause de sécurité patronale, dans une convention, accorde réellement de nouveaux droits, il existe alors, peut-être, une raison de lutter pour obtenir des clauses de sécurité patronale. Je dis bien lutter, parce que, d'après moi, dans la plupart des cas, chaque fois que la direction d'une entreprise insiste pour faire rentrer, dans une convention, une clause de sécurité patronale, cette insistance de la part de la direction court un grand risque d'être considérée par l'union comme un « drapeau rouge » et bien souvent la clause ne sera incorporée dans la convention qu'à la seule condition que la direction soit prête à en payer le prix. Si le concept de la convention que j'ai tenté de faire ressortir très brièvement, au cours de ma causerie, était accepté, on n'aurait que fort peu besoin, je pense, de clauses de sécurité patronale comme telles dans la convention. Si elles sont écrites dans le contrat, ces clauses seront probablement plus spécifiques; et du point de vue de leur disposition, on les rencontrera plutôt au milieu du contrat ou vers la fin que dans le premier paragraphe général dans lequel la direction d'une entreprise se réserve un droit de contrôle sur le temps de travail de ses employés, etc. Cela suggère qu'il est peut-être mieux et plus facile de trouver des solutions aux problèmes de ce genre en se basant sur l'action pratique plutôt que sur la philosophie.

Permettez-moi, maintenant, de rattacher mon argument précédent à la conception que je me fais du rôle que remplit un arbitre pendant la durée d'un contrat. Je n'aborderai pas du tout la question de l'arbitrage des nouvelles clauses d'un contrat. Un très grand nombre de conventions, comme vous le savez, contiennent une injonction à l'endroit de l'arbitre et à l'effet que celui-ci ne doit jamais changer les clauses de la dite convention. Cette phrase me semble être tout à fait superflue. En effet, d'après ma philosophie, l'arbitre ne doit jamais changer les clauses de la convention. Et il est superflu, inutile et très souvent embarrassant d'inclure une telle clause dans le contrat de travail.

Le même jugement s'applique, d'après moi, aux clauses dite « d'arbitrabilité », (clauses qui déterminent les cas qui peuvent être soumis à l'arbitrage). Je pense actuellement à un contrat en particulier qui m'a fourni un très grand nombre de cas et qui déclarait que les questions portant sur des changements à effectuer dans les clauses du dit contrat ne pouvaient pas être discutées à l'arbitrage. Il y a aussi la clause suivante: si l'une ou l'autre des parties soutient que la question en litige n'est pas « arbitrable », l'arbitre doit tout d'abord décider de l'arbitrabilité, avant de procéder à une enquête sur les mérites du cas. J'ai eu à juger des douzaines de cas régis par cette clause.

Et dans chacun de ces cas, la direction a invariablement dit: cette question n'est pas arbitrable; dans chaque cas où j'ai déterminé que la question en litige était arbitrable, nous avons ensuite procédé à l'enquête sur les mérites et, dans chaque cas, la direction de l'entreprise est arrivée avec exactement le même dossier qu'elle avait tout d'abord apporté quand il était question de « l'arbitrabilité ». Et je crois, que si on s'arrête un peu à y penser, on s'apercevra que c'est inévitable; il doit en être ainsi. Le point que je veux faire ressortir est le suivant: la convention couvre directement ou implicitement toutes les conditions d'emploi pendant la durée du contrat. Si l'une ou l'autre des parties fait une demande qui n'est pas en conformité avec les clauses du contrat, l'arbitre doit refuser la demande, non pas parce qu'elle n'est pas arbitrable, mais bien parce qu'elle n'est pas en conformité avec les clauses du contrat. Je pense que nous évitons un grand nombre de difficultés légales et qu'en fait nous atteignons exactement le même but, si nous adoptons cette idée plutôt que de faire tourner tout le problème autour d'une question d'arbitrabilité ou de non-arbitrabilité.

Permettez-moi de résumer en quelques mots ce que j'ai tenté de faire ressortir aujourd'hui. En premier lieu, je doute passablement que la direction ait le droit de prendre des décisions unilatérales avant la négociation ou la signature de la convention. Je vais encore plus loin, et je doute fort que ce soit même une bonne pratique en relations industrielles de prétendre que ce droit existe. En ce qui concerne les droits pendant la durée du contrat, il me semble que la situation est tout à l'opposé et qu'il y a des droits qui reviennent à la direction, des droits qui reviennent à l'union, des droits qui reviennent aux employés d'après les clauses mêmes du contrat.

Si c'est désirable et nécessaire, les parties peuvent théoriquement au moins, se reposer sur ces droits. Je voudrais insister davantage sur ma conclusion. Je ne suis pas certain qu'il soit sage, dans tous les cas, même pendant la durée d'une convention, de se baser sur la formalité suivante: « tels sont les droits en vertu de la convention. »

QUESTION: —

J'aimerais poser cette question à cause des récentes décisions du Conseil National des Relations Ouvrières (National Labour Relations Board). En ce qui concerne la réouverture des négociations sur les pensions, par exemple, l'employeur devrait-il, d'après vous, en incorporant dans le contrat une clause spécifique à cet effet, arrêter qu'à compter d'une certaine date, les négociations sont définitivement closes et ne peuvent plus être reprises pendant la durée du contrat. Si je comprends bien sa décision, le Conseil, à cette occasion, a maintenu que même si une convention est conclue, la clause relative aux plans de pension reste quand même matière à négociation pendant la durée du contrat. Je me demande si, au moment du renouvellement de la convention, il faudrait, par une clause spécifique à cet effet, déterminer à quel moment les négociations doivent être définitivement closes en ce qui concerne les pensions ?

DR. BROWN: —

A mon avis, il le faut. Cependant, d'après les décisions du Conseil, même si les parties acceptent, d'un commun accord, de ne pas reprendre les négociations sur un point précis et si l'union, ensuite, change d'idée et insiste pour reprendre ces négociations, il peut arriver que l'employeur soit forcé de négocier.

C'est là l'interprétation que je donne aux décisions du Conseil. Ces décisions, évidemment, furent rejetées par la Cour Suprême. Je ne critique pas le jugement de la Cour, mais il n'était certainement pas très clair sur ce point particulier; et même s'il rejetait les décisions du Conseil, vous pouvez, en relisant les premières parties de ce jugement, trouver un grand nombre d'arguments favorables à la partie adverse.

DR. SLICHTER: —

Si nous voulons conserver l'institution de la convention collective, il faut, d'après moi, quand les parties acceptent, toutes les deux, de ne pas rouvrir les négociations sur un point particulier, que cette entente soit respectée et mise en vigueur.

DR. BROWN: —

D'accord ! Après tout, une entente est une entente. Et, il me semble qu'une fois que vous avez conclu une convention collective, vous devez en observer les clauses, pendant toute la durée du contrat; et, comme vous le suggérez, les décisions du Conseil peuvent conduire à l'échec du principe de négociation. Pourquoi, en fait, rédiger un contrat, faire une entente si on peut en changer les clauses à toute minute. Ces décisions me semblent aussi comporter des implications magiques et magnifiques pour des clauses telles que la clause de non-grève. Or, cette situation ne me semble pas conforme à ce que je crois être la véritable nature d'une convention collective.

QUESTION: —

Je connais une usine qui traite avec cinq unions ouvrières, voire même avec une Association de voyageurs de commerce. Quatre des cinq contrats collectifs ne contiennent aucune clause de sécurité patronale. Mais, le cinquième comprend une clause très stricte de sécurité patronale, tout simplement parce que le syndicat en question n'aborde les clauses du contrat que d'un point de vue strictement légal. Ne pensez-vous pas que la convention devrait inclure, dans un cas comme celui-ci, une clause de sécurité patronale très élaborée ?

DR. BROWN: —

Il existe certainement des situations où il est préférable que la direction d'une entreprise exige que cette clause soit précise et élaborée. L'objection principale que je formule contre la clause de sécurité patronale est que j'en ignore la signification. Je ne crois pas qu'au moment des négociations, les parties en ont réellement approfondi et réalisé la signification. La direction de l'entreprise se dit: « Nous nous réservons le droit de diriger et de conduire notre main-d'oeuvre. » En fait, ce n'est pas là le sens complet de cette clause, qui a une signification plus grande que ne le

pense l'union. L'union peut bien croire que c'est là simplement une affirmation gratuite, qui ne pourra certes pas affecter les opérations quotidiennes dans l'usine. Je n'ai aucune objection aux clauses de sécurité patronale, en autant qu'elles expriment réellement ce que la direction a dans l'esprit.

Mais, je répète encore une fois, que les droits de la direction ne seront réellement bien définis que s'ils sont déterminés, une fois pour toutes, dans une clause unique; au contraire, s'ils sont précisés dans des clauses disséminées à travers le contrat, clauses qui, par ailleurs, règlent les opérations de la vie quotidienne, ils risquent alors de prendre une signification beaucoup plus grande que celle qu'on voulait tout d'abord leur donner. Mais je ne prétends pas par là que la direction ne doive jamais demander une clause de sécurité patronale si elle la juge nécessaire pour la protection de ses droits.

QUESTION: —

Je voudrais poser au Dr. Brown une question sur la juridiction de l'arbitre. Je vous concède bien que si Dr. Brown était l'arbitre, il ne serait pas nécessaire d'incorporer dans le contrat une clause lui interdisant de changer les termes du contrat. Mais que diriez-vous de la situation où l'arbitre est inconnu, peut-être très inexpérimenté, et qui peut avoir des idées très radicales en ce qui concerne le changement de détails dans le contrat, surtout si ces idées lui sont suggérées par l'union? Dans ces circonstances, ne conseilleriez-vous pas de déterminer certaines restrictions pour guider l'arbitre en ce qui concerne les décisions qu'il peut prendre?

DR. BROWN: —

Je suppose que la seule réponse possible sera affirmative. Vous avez probablement là une bonne idée. Mais même dans ce cas, il ne faudrait pas attendre de miracle d'une telle clause. En effet, si un arbitre décide de passer outre à ce qu'il considère être le contrat, je crains bien qu'il passera outre même si une clause est introduite pour restreindre le champ de ses décisions. Cependant je ne crois pas qu'il y ait plusieurs arbitres dans cette catégorie; il s'en trouve peut-être quelques-uns. Mais je me vois forcé de vous concéder votre point jusqu'au moment où je pourrai convaincre de mon opinion tous les arbitres de l'Amérique du Nord.

QUESTION: —

Je voudrais poser une question au professeur Slichter. Ce matin vous avez fait allusion à une affirmation de certains économistes qui expliquaient le chômage par le niveau trop bas des salaires. Certains chefs ouvriers affirment en effet que nous avons du chômage parce que les salaires sont trop bas. Est-ce exact ? Un économiste des unions ouvrières peut-il défendre cette opinion ?

DR. SLICHTER: —

Vous rencontrez cette affirmation dans un grand nombre de publications syndicales. Mercredi dernier, à mon séminaire, le meilleur économiste des unions ouvrières l'a exposée. Par conséquent, c'est une opinion courante, surtout depuis deux ans. Je pense que la plupart d'entre vous en connaissez bien le raisonnement. Nous avons une très grosse production et nous devons, par conséquent, avoir un pouvoir d'achat équivalent ; à moins que les consommateurs ne soient capables de racheter le produit de l'industrie, il y aura du chômage. Quand il y a du chômage, c'est un signe que les consommateurs ne sont pas capables de racheter le produit de l'industrie. Par conséquent, afin de vendre plus de travail, il faut en augmenter le prix. Il n'y a rien de neuf dans ce raisonnement. Ce matin, je disais que, puisque ce raisonnement était devenu courant, les employeurs devraient être en mesure d'en discuter, de l'approuver ou de le désapprouver. En d'autres termes, il ne peut exister de concurrence efficace dans le domaine des idées à moins que cette proposition ne soit discutée par les employeurs. Vous savez tous, je crois, que non seulement les syndiqués, mais bien d'autres encore, utilisent l'argument des créditeurs. Bon nombre d'individus bien pensants croient qu'il est mathématiquement impossible à l'industrie de distribuer aux consommateurs un pouvoir d'achat suffisant pour racheter le produit de l'industrie et qu'il faut par conséquent, émettre toujours de la monnaie nouvelle. Pour en revenir à 1949, la plus grosse difficulté jusqu'à ce jour n'a pas été tellement le manque de revenu que le refus des gens à dépenser leur argent. Les statistiques des revenus pour janvier 1949 viennent de paraître. Ils dépassent ceux de janvier 1948, de douze milliards environ. C'est là réellement une augmentation sensible. D'autre part, les statistiques des ventes de détail de janvier 1948 à janvier 1949 n'accusent aucune augmentation. En conséquence, je ne crois pas que le problème réside dans un manque de revenu, mais dans le refus de dépenser ce revenu. Ce raisonnement

repose sur deux hypothèses : dans certaines conditions, je crois qu'il est vrai qu'on peut augmenter le montant des dépenses dans la société en élevant le niveau des salaires; mais cette opération en présuppose d'autres : par exemple qu'il y aura une augmentation sur les bordereaux de paye si on augmente les salaires. En fait, il se peut que les bordereaux n'accusent pas d'augmentation même si on augmente les salaires; ou bien s'il y a une augmentation de 10% dans le prix du travail, il peut n'y avoir qu'une augmentation de 5% ou de 3% sur les bordereaux; ce qui signifie une augmentation moins considérable. La deuxième hypothèse est la suivante: en supposant que les bordereaux de paye accusent une augmentation, il n'y a pas nécessairement, même dans ces conditions, une augmentation nette dans les dépenses, parce qu'on suppose que les gens qui reçoivent moins actuellement ne dépensent pas. Même s'ils dépensaient à la même vitesse ou à une vitesse plus grande que ceux qui reçoivent les bordereaux de paye, on ne peut pas changer le montant total des dépenses en faisant tout simplement passer du revenu de A qui dépense à B qui dépense lui aussi. On peut, cependant, augmenter le montant total des dépenses en faisant passer du revenu de A qui ne dépense pas à B qui dépense. Par exemple, en ce qui concerne les corporations, elles ont fait un bon nombre de dépenses récemment, comme le démontre, entre autres choses, le fait que le montant de leurs dépôts bancaires et de leur capital liquide est moindre qu'il était il y a plusieurs années. C'est là un point, mais principalement je ne crois pas que cette observation soit nécessairement fautive universellement. C'est là une proposition très importante qui soulève des problèmes fondamentaux de théorie économique. Si vous ne voulez pas que soit élaborée une idéologie sur notre économie et sur sa façon d'opérer sans que les hommes d'affaires n'y apportent aucune contribution et n'y exercent aucune influence, les hommes d'affaires doivent non seulement exprimer des opinions mais, ils doivent fonder leurs opinions sur une base solide de réflexion et d'étude pour que les idées qu'ils émettent exercent une véritable influence et qu'elles valent la peine d'être écoutées. Or c'est là un principe dont les hommes d'affaires, jusqu'ici, ne se sont guère préoccupés.

QUESTION: —

Je me demande jusqu'à quel point cette propension décroissante à dépenser peut être attribuée à l'épuisement des épargnes ramassées pendant la guerre et à des facteurs du même genre ?

DR. SLICHTER: —

Il y a certes eu un certain épuisement, une certaine conversion des épargnes de guerre, surtout chez les gens dont le revenu est assez bas. Mais les revenus, jusqu'ici, se sont maintenus beaucoup mieux que les dépenses. L'une des raisons en est que les entreprises commerciales ont dépensé une plus grande partie de leurs revenus. Les ventes des petits certificats d'épargne de guerre ont été meilleures l'année dernière que l'année auparavant. Par conséquent, je pense que les entreprises devraient s'efforcer d'améliorer leur politique de vente — je ne crois pas qu'elles peuvent demander plus que cela. Les gens ont beaucoup d'argent à dépenser; le pouvoir d'achat de leur revenu a substantiellement augmenté depuis un an et si, dans ces circonstances, l'entreprise privée ne peut pas vendre ses produits, c'est assurément là une sérieuse preuve de faiblesse de sa part.

QUESTION: —

Je voudrais revenir au Dr. Brown, pour un instant. Il a jeté les droits de propriété par la fenêtre et personne n'a semblé protester. J'ai toujours eu une certaine conception des droits de propriété qui ne me semble pas coïncider beaucoup avec celle du Professeur Brown. Ma conception de la direction d'une entreprise (j'entends ici une direction professionnelle, telle qu'opposée à une direction qui relève de la propriété même de l'entreprise) est que la tâche de la direction professionnelle comporte deux fonctions bien déterminées, puisqu'elle est l'agent des propriétaires. La première de ces fonctions est de faire produire la propriété et la seconde de protéger les droits des propriétaires réels de la propriété. Croyez-vous, Dr. Brown, que nos deux points de vue soient aux extrêmes opposés ou bien existe-t-il entre les deux une solution de compromis?

DR. BROWN: —

A mon avis, nous ne sommes pas aux extrêmes opposés, mais essayons d'approfondir un peu la question. Tout ce que j'ai voulu dire peut, je crois, se résumer ainsi: on ne peut pas contraindre le propriétaire d'un bien quelconque à disposer du bien qui lui appartient de telle ou telle façon déterminée. Le droit de propriété est un droit bien réel; et même si vous ne pouvez pas, à cause du droit que vous exercez sur votre propriété, *contraindre* une autre personne à faire de votre propriété ce que vous voulez vous-même qu'elle en fasse, vous pouvez, au moins, essayer de la *per-*

suader de le faire. Je ne dépasserai pas ce stage. Croyez-vous maintenant que nos deux opinions soient à l'opposé ?

QUESTION: —

Dr. Brown, jusqu'à quel point la direction d'une entreprise a-t-elle le droit de déterminer un taux dans un système à la pièce ou dans tout autre plan de boni de rendement sans consultation ou négociation préalables avec l'union ? Ou en d'autres termes, jusqu'à quel point les unions ont-elles le droit d'exiger qu'un taux standard fasse l'objet de négociations avant d'être appliqué ?

DR. BROWN: —

La réponse à cette question est la suivante: les droits de la direction et de l'union en ce qui concerne la détermination des taux dépendent des clauses écrites dans le contrat. La direction a le droit d'essayer d'obtenir ce qu'elle considère être la clause la plus favorable sur la question. Supposons que la direction d'une entreprise fasse à l'union avec laquelle elle négocie la proposition suivante: « Si vous consentez à nous laisser nous-mêmes déterminer unilatéralement les taux, nous accorderons une augmentation générale de dix sous de l'heure, » et que l'union refuse cette proposition et exige d'être consultée pour déterminer tous les taux, et que la direction, ensuite, accepte cet arrangement, elle n'a, à compter de ce moment, aucun droit d'agir comme il lui plaît, en ce qui concerne la détermination des taux.

QUESTION: —

Au risque d'être accusé encore une fois de pensée marxiste, j'aimerais ajouter une observation aux remarques faites, ce matin, par le Professeur Slichter. Il a énuméré deux facteurs qui naissent de la négociation de la convention collective et qui font baisser la productivité. N'existe-t-il pas au moins un autre facteur qui découle, lui aussi, de la négociation de la convention collective et qui a exactement le même effet : une baisse de la productivité, comme on l'a constaté au cours des dernières années ? Ce facteur c'est le caractère presque universel et uniforme qu'affecte l'ajustement des salaires dans les contrats. En effet, si vous ajustez les salaires d'une entreprise en accordant dix sous de l'heure d'augmentation, le balayeur reçoit dix sous d'augmentation aussi bien que le graveur.

Au cours des quatre ou cinq dernières années, ces augmentations de salaires ont eu un tel effet cumulatif que le pourcentage de différence entre les taux accordés aux ouvriers non-qualifiés et ceux donnés aux ouvriers qualifiés a diminué de plus en plus; comme résultat de cette situation, plusieurs travailleurs se posent sérieusement la question de savoir s'il vaut réellement la peine de passer trois ou quatre ans en apprentissage pour apprendre un métier. C'est pourquoi, l'industrie a tellement de difficulté à trouver ces ouvriers qualifiés et à obtenir d'eux qu'ils fassent du travail qualifié plutôt que du travail non-qualifié, qui est un petit peu moins rémunérateur mais qui comporte beaucoup moins de responsabilités. Cet état de choses n'a-t-il pas comme effet de réduire la productivité ?

DR. SLICHTER: —

J'ai déjà entendu cette question, avant aujourd'hui et je suis persuadé que la plupart d'entre vous l'avez aussi entendue. Cette difficulté de l'industrie à trouver des ouvriers qualifiés dépend-elle réellement du différentiel décroissant entre les taux des ouvriers qualifiés et ceux des non-qualifiés ou ne pourrait-elle pas plutôt être une preuve que nous avons presque atteint l'embauchage intégral et que la concurrence joue d'une façon importante sur le marché du travail ? Il ne faut pas oublier que les conditions de la concurrence sur le marché du travail ne sont pas normales, à cause justement du nombre toujours croissant des emplois offerts à la main-d'oeuvre non qualifiée.

QUESTION: —

Il est vrai que, conformément à notre propre expérience, les mouleurs et les graveurs sont difficiles à obtenir. Mais, toujours d'après les expériences que nous en avons eues, nous avons aussi constaté que nos apprentis devenaient de moins en moins intéressés à prendre un cours d'apprentissage de deux ou trois ans pour devenir mouleurs, par exemple, et préféreraient un cours beaucoup moins long pour apprendre à opérer une machine quelconque. Je crois que cet argument pourra justifier les efforts faits pour diminuer le différentiel de salaires entre la main-d'oeuvre qualifiée et la main-d'oeuvre non-qualifiée. C'est là, en définitive, un obstacle fondamental au développement de ces métiers.

DR. SLICHTER: —

Il est vrai, certainement, dans un grand nombre d'usines, en Nouvelle-Angleterre, que les gains dus aux taux à la

pièce ont augmenté, non pas surtout à cause des augmentations négociées par l'union, mais parce que sur un marché du travail où la concurrence était très forte, on n'a pas, au cours des années de guerre et d'après-guerre, révisé, comme à l'ordinaire, les taux à la pièce à mesure que les conditions changeaient. Nous avons des usines (et quelques-uns de mes amis, membres d'union s'en plaignent) dans lesquelles les ouvriers semi-qualifiés, membres de l'union, se font actuellement un plus gros salaire que certains ouvriers qualifiés. D'après moi, cette situation est le résultat d'un concours de circonstances qui ont influencé la façon d'administrer les taux à la pièce. Vous ne pouvez pas laisser un taux inchangé, comme vous le savez tous, sans qu'une quantité de facteurs n'interviennent pour faire monter les gains. Si vous laissez un taux à la pièce inchangé pendant cinq ans, les gains des ouvriers augmenteront de 30 à 50 pour cent simplement parce que la direction des entreprises fait toujours tous les efforts possibles pour standardiser le matériel et tâche d'améliorer constamment son outillage. Le problème réside, d'après moi, dans le fait qu'il faut maintenir une relation appropriée et convenable entre les artisans qui travaillent à la journée et les ouvriers qualifiés qui travaillent à la pièce, pendant une période de temps déterminée. Cette relation peut évidemment être un peu plus difficile à maintenir quand il y a une union sur la scène.

M. TAYLOR: —

C'est probablement là une des questions auxquelles auront à faire face, à l'avenir, les négociateurs. Dans l'absence d'une augmentation générale des salaires, le danger est d'accorder plus d'importance aux rapports qui existent entre les taux de salaires dans une seule usine qu'aux rapports entre les taux de salaires d'une usine relativement aux taux qui prévalent dans la circonscription. C'est là, d'après moi, un problème qu'il nous faudra solutionner.

DR. SLICHTER: —

Nous pouvons nous rappeler le cas de la compagnie « U. S. Steel » où la négociation fut responsable d'un grand travail de re-classification. Evidemment, le Conseil du Travail en Temps de Guerre (War Labour Board) a exercé une certaine influence, mais la re-classification fut mise en vigueur par suite de la négociation de la convention collective.

M. TAYLOR :

Oui. Cependant, au Canada, les salaires ont été contrôlés un peu avant qu'ils le soient aux États-Unis et ce contrôle a été maintenu plus longtemps aussi. Mais l'effet sur nos politiques de salaires des négociations qui se font sur la scène américaine est très marqué, très rapide et, quelquefois même, un peu terrifiant.

4ième PARTIE

L'Université et les affaires

par

Dr. SIDNEY E. SMITH,
président, Université de Toronto

MONSIEUR LE PRESIDENT,
MONSEIGNEUR LE RECTEUR,
MESSIEURS,

Je suis réellement heureux d'être avec vous, ce soir, et de pouvoir participer au programme de la Session sur « L'Aspect Economique des Relations Industrielles », qui a été conduite avec tant de succès aujourd'hui par la Section des Relations Industrielles de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Montréal. Je sais, messieurs, que vous avez, aujourd'hui, entendu plusieurs causeries et je puis sincèrement affirmer avec vous que ça valait décidément la peine. Puis-je vous féliciter, Monseigneur Maurault, et vous Père Bouvier et vous Monsieur Taylor, d'avoir eu le bonheur d'obtenir des spécialistes dans le domaine des relations industrielles comme ceux qu'il nous a été donné d'entendre au cours de cette fructueuse journée et j'ai nommé le Professeur Slichter, le Professeur Frey et le Professeur Brown. J'ai entendu une partie des conférences et des discussions; mes espérances n'ont certes pas été déçues, et je suis convaincu qu'en faisant cette affirmation, je me fais l'interprète de votre sentiment à tous.

C'est avec plaisir — et je suis honoré de le faire — que j'apporte à l'Université de Montréal les félicitations et les meilleurs vœux de succès de l'Université de Toronto. Nous de l'Université de Toronto, fondée en 1827, nous avons suivi avec plaisir le progrès marqué et le succès croissant de l'Université de Montréal. Nos deux Universités portent les noms de deux grandes villes du Canada, et il convient que ces institutions, situées comme elles le sont dans de grands centres industriels, se fassent les instigatrices de différents projets en relations industrielles.

Aucune institution de haut savoir ne peut demeurer sur des hauteurs empyrées, éloignée du peuple sur les flancs de la montagne, dans la vallée ou dans les plaines et sur les côtes. Evidemment, il faut donner au savant ou au chercheur l'opportunité de se retirer dans son cabinet de travail ou dans son laboratoire et de travailler sans interruption ou distraction. Une Université, cependant, ne doit pas s'enfermer dans une tour d'ivoire et fermer au monde extérieur les portes de ses laboratoires. Les Universités doivent être comme le jardin du poète; sans toutefois se mêler complètement au monde affairé, elles ne doivent tout de même pas non plus s'en isoler tout à fait . . .

J'ai choisi comme sujet, ce soir, « *L'Université et les Affaires* ». A un point de vue secondaire plutôt que primaire, toute Université est en affaires. Ses entreprises se poursuivent, en partie, sur les marchés du commerce et, jusqu'à ce point, au moins, elle ne peut pas jouir d'une tranquillité claustrale. Pour me servir d'un exemple, je citerai l'Université de Toronto qu'évidemment je connais mieux. Elle a sur sa liste de paye plus de 3,200 personnes; la valeur de son actif est de plus de \$3,000,000. et ses dépenses pour l'année fiscale du 1er juillet 1948 au 30 juin 1949 dépasseront \$16,000,000. Ce n'est certes pas là une petite affaire, pas plus à Montréal qu'à Toronto. Ne fût-ce que par seul intérêt personnel, toute Université doit se préoccuper des relations industrielles non seulement dans son sein et dans son voisinage mais aussi dans sa province, dans la nation et dans tous les pays avec lesquels le Canada est en relations commerciales.

Je ne poursuivrai pas plus avant l'analogie entre une entreprise universitaire et une organisation commerciale. Ce serait en effet obscurcir les objectifs d'une institution chargée de conserver et de transmettre notre héritage culturel et scientifique, de faire avancer les frontières de la connaissance et d'élargir les horizons de la sagesse.

Le chancelier Hutchins, de l'Université de Chicago, a prononcé l'automne dernier, une causerie remarquable intitulée : « Une Affaire sans Bilan ». Tout en remarquant que les Universités ont des bilans, il affirmait que ces documents sont simplement des registres du montant total qui a été payé pour continuer leur travail et que les Universités conservent sous forme de capitaux et d'immeubles, de bâtisses et d'équipement.

Les Universités n'ont pas d'états de Profits-et-Pertes. Du point de vue de la stricte comptabilité, les universités peuvent être considérées comme des vendeuses de services, mais elles ne peuvent jamais chercher à vendre à profit sans perdre de vue les fins qui leur sont propres. Leur mesure serait alors quantitative plutôt que qualitative et elles entreprendraient une production en série de marchandises uniformes. Devant un tel auditoire, il n'est pas nécessaire que j'insiste sur le fait que la qualité de l'étudiant individuel, avec son talent particulier, sa personnalité distinctive et ses aspirations personnelles ne peut être réduite à des écritures sur une machine à comptabilité. Aucune Université ne peut rester stationnaire. Ou bien elle recule ou bien elle avance. Si elle pouvait rester stationnaire, elle cesserait d'être une institution éducative et deviendrait une simple fabrique ou agence d'instruction, énonçant les clichés et enseignant les dogmes des années passées ou, pire encore, elle deviendrait un instrument entre les mains d'officiers totalitaires de la droite ou de la gauche.

Dans plusieurs occasions, elle doit, pour avancer, subir des déficits dans l'espoir que la valeur de la tâche qu'elle poursuit sera si apparente aux individus, aux corporations et aux gouvernements qu'elle pourra en recevoir dans un avenir assez rapproché l'aide financière dont elle a tant besoin. Refuser de courir ce risque de temps à autre serait manquer à l'accomplissement de sa responsabilité vis-à-vis de la société.

L'emploi du terme « déficit », il y a un instant, était impropre. Aucune Université digne de ce nom et fidèle à sa mission ne peut réellement subir un déficit, même si le Bureau des Gouverneurs et les officiers du Conseil d'Administration se voient, à la fin de l'année, devant des dépenses et des revenus qui ne balancent pas. La différence entre les revenus et les dépenses représentent non pas un déficit, mais plutôt un échec de la part de l'Université à convaincre des bienfaiteurs publics ou privés d'investir suffisamment dans le bien-être et le progrès du pays pour

lui assurer un personnel de talent et des facilités d'études adéquates pour instruire et former la jeunesse d'aujourd'hui, l'avenir du Canada. Les Universités doivent persuader leurs directeurs, qui sont préoccupés par le bilan, de penser à elles en termes qualitatifs plutôt que quantitatifs. Pour résumer ma pensée; qui peut accrocher un signe de piastre à l'œuvre d'un Osler ou d'un Rutherford, d'un Banting ou d'un Best ? Ce n'est pas une question d'argent, mais une question de sens commun — de sens commun en ce qui concerne le développement et le progrès du bien public. Les Universités ont fait l'expérience de la foi, de l'espérance et de la charité. Plusieurs collèges et plusieurs Universités au Canada ont eu plus de foi que de biens matériels. Souvent, l'espérance seule les soutenait et quelquefois, elles recevaient des aumônes, qui leur étaient données dans un esprit de charité. Or ne n'est pas la charité, mais bien plutôt le placement dans la « richesse naturelle, la plus riche, la jeunesse » qui est la seule justification valide pour les dons et les octrois aux Universités.

L'Université et les affaires. Les Universités travaillent de plus en plus pour les affaires. Autrefois, les Universités se préoccupaient surtout de produire des recrues pour les professions libérales de l'Eglise, de la médecine et du droit. Nos progrès industriels remarquables au cours des récentes décades n'auraient pas été possibles si les Universités n'avaient pas formé des architectes, des biologistes, des chimistes, des économistes, des ingénieurs, des géographes, des géologues et des linguistes pour n'en mentionner que quelques-uns qui sont au début de la liste alphabétique. Les Universités canadiennes sont en train de former des hommes et des femmes directement pour des carrières dans les affaires, grâce à des cours sous-gradués en commerce et en finance et gradués en administration des affaires. Dans ces entreprises, les Universités s'efforcent de développer plus que des ouvriers qualifiés. Elles ont été moins intéressées par la question : « Que peut faire le gradué ? » que par la question : « Que peut-il faire avec son esprit — ou en d'autres termes que peut-il apprendre

à réaliser une fois qu'il est au travail ? » Sauf dans l'éducation médicale et dentale où, pour des raisons évidentes, on peut donner aux étudiants pendant les cours sous-gradués de l'expérience clinique et pratique, je ne pense pas qu'une Université peut enseigner beaucoup dans la pratique des métiers. C'est une fois que l'étudiant travaille qu'il peut le mieux apprendre son métier. Une fois qu'un gradué a reçu de solides principes fondamentaux qui pourront le guider dans sa carrière et qu'il laisse l'Université bien résolu de commencer au bas de l'échelle et non pas de manifester une vanité qui pourrait le pousser à suggérer au gérant général de lui abandonner sa place, la pratique des affaires peut beaucoup mieux instruire le jeune homme dans son métier. C'est avec cette idée dans l'esprit que j'exprime l'espoir que les cours de commerce ne consisteront jamais dans des sujets tels que la préparation des vitrines, les étalages publicitaires et des sujets connexes.

Je ne confesse pas un échec de la part des Universités quand je déclare qu'elles ne peuvent pas en montrer beaucoup dans trois ou quatre ans. Elles peuvent enseigner à leurs étudiants des principes auxquels ceux-ci rapporteront des techniques déjà connues et grâce auxquels ils pourront découvrir des solutions aux nouveaux problèmes. Dans l'étude des principes, les étudiants doivent travailler ferme sans recourir à des procédés empiriques qui peuvent n'être pas plus qu'une accumulation d'actes répétés. En demandant aux Universités de leur fournir des recrues, les hommes d'affaires doivent tout d'abord accorder leur considération au gradué qui occupe un rang élevé à l'Université. Je constate que cette suggestion n'est pas très populaire. Je ne peux pas comprendre pourquoi quelques hommes d'affaires croient que l'étudiant de première classe est impropre au brouhaha de la vie des affaires. Au cours de ma carrière dans les Universités des Provinces Maritimes, de l'Ouest du Canada ou de l'Ontario, je n'ai jamais rencontré un génie parmi les étudiants, mais j'ai souvent observé des centaines de bons étudiants qui progressivement obtenaient des notes de plus en plus hautes; je les ai vus monter; je les ai vus se développer. Avec un talent naturel, ils ont atteint au succès à force de travailler de plus en plus fort. C'est sûrement là une leçon qui leur sera très utile dans les Universités, de s'appliquer assidûment à la tâche qu'ils entreprennent.

Dans une enquête faite dans une grosse corporation d'utilité publique aux Etats-Unis, on constata que chez les milliers d'employés, l'érudition semble être l'indice de succès le plus significatif. Chez les 3,800 gradués de collèges et d'Universités, on constata quinze ans après la graduation que le salaire médian de ceux qui, à la fin de leurs études, occupaient un rang dans le premier dixième de leur classe était 20 pour cent plus élevé que le salaire médian du groupe entier. Vingt-cinq ans après la graduation, ce 20 pour cent était devenu 40 pour cent et trente ans après la graduation, 60 pour cent. Le montant du salaire dans cette compagnie particulière est un indice de compétence et de jugement.

L'Université et les Affaires — toute Université, comme je l'ai affirmé au tout début de mes remarques, doit conformer ses projets aux besoins de la société à laquelle elle appartient. Les Universités, par conséquent, doivent travailler avec les affaires. Le terme « affaires », dans ce contexte, est plus large que bureaux de directeurs et conseils d'administration d'organisations industrielles et commerciales. Il embrasse l'entreprise totale de toute organisation de ce genre et comprend à la fois la direction et le travail.

L'établissement d'un département de relations industrielles dans plusieurs Universités canadiennes est une preuve de leur désir et de leur intention de travailler main dans la main avec les hommes d'affaires. Les Universités ont déjà eu des cours de relations industrielles, d'administration publique et de civisme. Comprenant que la paix industrielle au point de vue de sa signification et de son importance se place immédiatement après la paix internationale, les Universités accordent actuellement une attention toute particulière à l'étude des causes profondes de l'agitation dans le monde industriel et des bases durables de l'entente industrielle.

D'après moi, les Universités ne doivent pas se préoccuper des détails des escarmouches quotidiennes entre patrons et ouvriers ou des techniques de combat. Je répète ce que je disais, il y a un instant : la préoccupation principale des Universités dans ce domaine devrait être les

causes de l'agitation dans le monde industriel et les bases durables d'une entente industrielle. « Heureux celui qui cherche les causes des choses, car il domine ainsi toutes choses et est placé sur un trône au-dessus de la destinée ».

Les programmes d'études dans le domaine des relations industrielles doivent de par leur nature même être basés sur la coopération. Dans les Universités, les économistes n'ont pas la solution unique à tous les problèmes de relations industrielles. En fait, je craindrais qu'une application rigoureuse des lois économiques, même si elles sont valables dans leurs aspects généraux, ne soient au détriment plutôt qu'à l'avantage des relations industrielles. On reconnaît généralement qu'il existe des conditions autres que les conditions économiques pour engendrer la crainte et faire naître la méfiance. Il existe des mobiles d'action et des sources de satisfaction qui sont profondément incrustés dans la personnalité humaine. Le désir des gros profits et des hauts salaires constitue seulement une partie du tableau. Il existe, comme on l'a affirmé à plusieurs reprises, des facteurs illogiques qu'on ne peut pas négliger. Devant un tel auditoire, je ne cours aucun risque d'être accusé de sentimentalité quand je déclare qu'il existe des valeurs spirituelles, exprimées dans la Règle d'Or, qui doivent relever et protéger l'individu tout en s'opposant à plusieurs formes d'individualisme. Le travail est plus qu'une simple marchandise.

La coopération, au sein des Universités, de l'économiste, du spécialiste en science politique, du sociologue, de l'ingénieur, du psychiatre, de l'anthropologiste et de l'avocat dans ce domaine nouveau est un gain salutaire, parce qu'elle brise les murs épais du départementalisme qui a en lui-même des avantages, mais qui a donné naissance à une spécialisation à oreillères, qui a empêché les professeurs et les chercheurs d'entrevoir même le tout d'un problème. Les départements de relations industrielles peuvent se faire les instigateurs d'une nouvelle phase de coopération interdépartementale au sein même des Universités.

Un département de relations industrielles doit coopérer avec l'industrie. L'organisation de sessions comme celle-ci fournit une communication dans les deux sens qui améliore l'enseignement, ouvre des opportunités de recherches et permet aux hommes d'affaires d'apprendre avec et par les membres du personnel du département. Ces sessions préparent la voie à des cours d'instruction pour les officiers supérieurs de l'industrie. Un département de relations industrielles, pour être réellement efficace, doit coopérer à la fois avec les patrons et avec les ouvriers, soit séparément ou conjointement. C'est presque là un axiome. Regarder à travers les lunettes, soit des patrons seulement ou des ouvriers seulement donnerait, dans plusieurs cas, une vue bien partielle des relations industrielles. Un département de relations industrielles ne peut pas être une girouette pour saisir toutes les brises des circonstances locales. Il doit étudier les problèmes dans son entourage pour pouvoir ensuite les comparer avec des problèmes connexes et les solutions qu'on y a apportées dans d'autres districts, d'autres provinces et d'autres pays. En relations industrielles, il faut mettre de côté ce qui n'est qu'éphémère pour rechercher les solutions durables.

Le champ des relations industrielles, actuellement, est un champ de luttes, parfois amères, et les universités qui cherchent à éviter les questions ennuyeuses, embarrassantes et même vexatoires ne devraient pas s'en mêler. D'autre part, si les universités veulent rester fidèles à l'obligation qui est la leur de travailler pour le bien-être de la société, elles ne doivent pas rester à l'écart dans une attitude de supériorité. Elles doivent offrir leurs ressources à l'industrie, non pas dans l'intérêt des patrons ou dans celui des unions, ou même dans celui d'une industrie particulière, mais bien dans l'intérêt de la société.

Quelles sont donc ces ressources ? Il y a tout d'abord le personnel des Universités — des hommes et des femmes qui sont experts dans divers domaines et qui consentent à coopérer pour concilier des points de vue spéciaux

dans un seul objectif : la promotion de la paix industrielle. Les membres de ce personnel forment aussi, en coopération, des hommes et des femmes plus jeunes au niveau de sous-gradués et particulièrement dans les écoles graduées, et ces jeunes consacreront leur vie à promouvoir de meilleures relations industrielles. Incidemment, il y en a environ quarante qui étudient surtout les relations industrielles à l'École des Etudes Graduées de l'Université de Toronto.

Quelles sont encore ces ressources des Universités pour les relations industrielles ? En plus de ces experts et de leurs étudiants, il y a la ressource primordiale de l'objectivité. Les Universités ne peuvent pas prétendre à la perfection ; elles sont des institutions humaines. Toutefois, elles s'efforcent constamment d'atteindre l'objectivité. Si cette qualité leur est reconnue, les patrons et les ouvriers devraient également accorder leur confiance aux départements de relations industrielles dans les Universités. Si ou bien les patrons ou bien les ouvriers coopèrent avec un département de relations industrielles avec l'idée que si l'un des deux présentent certains faits, il doit de toute nécessité en découler certaines conclusions préconçues, alors tout ce que je puis dire est que le rôle du département est fort mal conçu.

Un professeur est, en réalité, quelqu'un qui professe la vérité. Son serment d'office est de professer la vérité. Aucun conseil, aucun principal, aucun recteur, aucun président, aucun vice-chancelier ne peut dicter à un professeur les données scientifiques. Ils peuvent lui demander seulement de la compétence, du travail ferme, de l'intégrité, de l'impartialité et de l'objectivité.

Les Universités ont survécu à travers les âges, les menaces des tyrans et les sottises des faux prophètes. Conformément à leurs traditions, elles ne doivent pas mettre le passé au rancart parce que c'est de l'histoire ancienne ou négliger les innovations parce qu'elles sont nouvelles. Elles ne doivent pas suivre tous les « Pied Pier » qui jouent de la musique à travers nos rues. Tout en admettant qu'un propagandiste a le droit de parler, les Universités doivent l'interroger et, au besoin, le contredire.

Par propagandiste, j'entends une personne qui a l'esprit formé aux questions économiques, sociales et politiques et qui, délibérément ou dans un excès d'émotion, fait des avancés partiels, en ne tenant compte que d'un aspect du problème à l'exclusion de tous les points de vue opposés. Les Universités doivent s'efforcer de s'en tenir aux faits plutôt que de prendre parti dans une direction bien déterminée. On pourrait peut-être croire que j'encourage les Universités à adopter une politique « d'entre-eux ». Mais je me hâte d'ajouter que ce n'est certes pas là une politique confortable, car de cette façon les Universités peuvent être en butte aux attaques simultanées des deux extrêmes.

L'Université dans les affaires, pour les affaires et avec les affaires.

Les départements de relations industrielles peuvent rendre plus efficaces encore ces rôles de l'Université dans une société dynamique plutôt que dans une société harnachée et étouffée par l'ukase d'un usurpateur totalitaire. Si les Universités sont fidèles à leur fin ultime, elles ne sont pas sur le marché pour être achetées par le plus offrant.



Institutions et Organisations
qui ont envoyé des représentants à la
Session.

Aluminum Company of Canada Ltd.
Anglo-Canadian Pulp and Paper Mills Ltd.
Association des Distributeurs de Lait de la Province de Québec.
Association des Industries Forestières du Québec.
Association des Manufacturiers Canadiens Inc.
Association Professionnelle des Industriels.
Banque Canadienne Nationale.
Banque d'Épargne de la Cité et du District de Montréal.
Banque de Montréal.
Banque Provinciale du Canada.
Banque Royale du Canada.
Belding Corticelli Ltd.
Bell Telephone Co. of Canada.
British American Oil Co. Ltd.
Canadian Allis-Chalmers.
Canadian Chamber of Commerce.
Canadian General Electric Co. Ltd.
Canadian Industries Ltd.
Canadian Ingersoll-Rand Co. Ltd.
Canadian International Paper Co.
Canadian Johns-Manville Co. Ltd.
Canadian Marconi Co.
Canadian Metal Mining Association.
Canadian National Carbon Co. Ltd. and Associates Can. Companies.
Canadian National Railways.
Canadian Westinghouse Co. Ltd.
Central Ontario Industrial Relations Institute.
Comité Paritaire de l'Industrie de l'Imprimerie.
Commission des Relations Ouvrières — Québec.
Commission des Relations Ouvrières — Ontario.
Compagnie des Tramways de Montréal.
Congrès Canadien du Travail.
Conseil Supérieur du Travail — Québec.
Continental Can Co. of Canada.
Crane Limited.
Dominion Electrohome Industries Ltd.
Dominion Engineering Works, Ltd.
Dominion Rubber Co. Ltd.
Dominion Textile Co. Ltd.
Dunlop Tire and Rubber Goods Co. Ltd.

E. B. Eddy Co. (The)
 Forano Limitée.
 Foremen's Club.
 Ford Motor Co. of Canada Ltd.
 Gazette Printing Co. Ltd.
 General Motors of Canada Ltd.
 George Weston Limited.
 Goodyear Tire & Rubber Co. of Canada Ltd.
 Hollinger Consolidated Gold Mines Ltd.
 Howard Smith Paper Mills Ltd.
 Hydro-Québec.
 Imperial Oil Ltd.
 Imperial Tobacco Co. of Canada Ltd.
 John Bertram & Sons Co. Ltd.
 John Inglis Co. Ltd.
 Johnson & Johnson Ltd.
 Lever Bros Ltd.
 Marine Industries Ltd.
 Ministère de l'Industrie et du Commerce — Canada.
 Ministère du Travail — Canada.
 Ministère du Travail — Ontario.
 Ministère du Travail — Québec.
 Montreal Board of Trade.
 National Breweries Ltd.
 Northern Electric Co. Ltd.
 Ontario Hydro-Electric Power Commission.
 Pacifique Canadien.
 Primary Textiles Institute.
 Quebec Industrial Relations Institute.
 Rogers Majestic Ltd.
 RCA Victor Co. Ltd.
 St. Lawrence Sugar Refineries Ltd.
 Shawinigan Water and Power Co. (The)
 Sherwin-Williams Co.
 Standard Chemical Co. Ltd.
 Steel Company of Canada Ltd. (The)
 T. B. Little Papers Ltd.
 Terminal Warehouse Ltd.
 Toronto Personnel Association.
 U.S.D. Tory and Associates.
 Université McGill.
 Université de Montréal.
 Université d'Ottawa.
 Université St-François-Xavier.
 Université de Toronto.
 Volcano Limitée.
 Wabasso Cotton Co. Ltd.
 Warden King Ltd.

DES PRESSES DE
Lapointe + Langlois
MONTREAL.