ECONOMIC COUNCIL OF CANADA

Towards Better Communications Between Labour and Management

February ★ 1967

HD
8106.5
.E2
1967

c.1
tor mai

PROVINCE OF ONTARIO
CENTRAL LIBRARY
TREASURY DEPARTMENT

ECONOMIC COUNCIL OF CANADA

CHIEF ECONOMISTS OFFICE
BRANCH LIBRARY
MAR 30 1967
LIBRARY

Towards Better Communications Between Labour and Management

Ont. Ministry of Treasury, Economics & Intergovernmental Affairs
SEP 2 - 1975
75-2838
LIBRARY

February 1967

CHIEF ECONOMISTS OFFICE
MAR 30
LIBRARY
EC
330.971
Pam. 3
C.10

PROVINCE OF ONTARIO
CENTRAL LIBRARY
TREASURY DEPARTMENT

© Crown Copyrights reserved

Available by mail from the Queen's Printer, Ottawa,
and at the following Canadian Government bookshops:

HALIFAX
1737 Barrington Street

MONTREAL
Æterna-Vie Building, 1182 St. Catherine St. West

OTTAWA
Daly Building, Corner Mackenzie and Rideau

TORONTO
221 Yonge Street

WINNIPEG
Mall Center Building, 499 Portage Avenue

VANCOUVER
657 Granville Street

or through your bookseller

A deposit copy of this publication is also available
for reference in public libraries across Canada

Price 25 cents Catalogue No. EC22-967

Price subject to change without notice

ROGER DUHAMEL, F.R.S.C.
Queen's Printer and Controller of Stationery
Ottawa, Canada
1967

INTRODUCTION

This Statement by the Economic Council of Canada on communications between labour and management sets out a number of principles which the Council believes should be accepted by both parties in order to achieve better labour-management relations in Canada. The Statement considers the attitudes necessary, as well as the kind of institutional framework required at the plant level, for facilitating the exchange of information and views between the two parties. It stresses the fact that communication, to be effective, must be a two-way process, so that both labour and management are fully aware of each other's interests and problems.

The Economic Council, whose members are drawn from various important areas of economic life—labour, industry, finance and commerce, agriculture and other primary industries, and the general public—believes that the lack of effective communications has created problems and grievances between the two parties which could have been avoided. This has led to needless industrial strife which has hurt the interests of the parties concerned and of the general public as well. Industrial unrest and misunderstandings resulting from a lack of effective communications, rather than from real and legitimate collective bargaining issues, have often and seriously undermined labour-management relations and made collective bargaining more difficult.

At the same time, however, the Council in issuing this Statement is under no illusions concerning the formidable difficulties involved in bringing about more effective communications between the two parties. Notwithstanding the difficult problems in this area, problems which sometimes appear overwhelming, the Council feels that the time has come for the two parties to try to grapple more effectively with these problems that impede good communications. There is no magic formula which can wipe out these difficulties. As the Statement emphasizes, the mere setting up of joint labour-management committees at the plant or company level will not in itself ensure more effective communications. If joint committees are to be successful, both labour and management representatives on these committees must be capable of dealing intelligently with objective information in the interest of everyone involved in the firm.

There have been all kinds of joint committees in the past but most of these were not designed to achieve the much broader objectives

envisaged in this Statement. The kind of joint consultation and exchange of information and views described here, and the means proposed for ensuring that such information and views are transmitted to all echelons of management and to all workers in the plant, go far beyond what has been tried, let alone accomplished to date by most joint committees.

In a number of European countries, there are statutory provisions which make the establishment of joint committees mandatory for the purpose of achieving a better exchange of information and consultation between labour and management. The Council has been concerned here however with what labour and management themselves, acting jointly, can accomplish in this area. The Council hopes that the proposals advanced in this Statement will be widely implemented and in such a way as to make an important contribution towards better labour-management communications and relations in Canada.

JOHN J. DEUTSCH,
Chairman.

Towards Better Communications Between Labour and Management

1. Communications is now a widely recognized social science. The techniques of communicating are subject to continuing research and experimentation. We are concerned here not with the complex questions of communication techniques, but rather with attitudes and the ways and means of facilitating better communications between labour and management. The interest of the Economic Council of Canada in this area arises not only from its mandate to promote better labour-management relations but also from its stated belief that an improvement in consultation and co-operation between labour and management, by enlarging the understanding between the two parties and reducing unnecessary industrial strife, is essential to the achievement of the country's economic and social goals.

2. There is, and will continue to be, a natural conflict of interests between labour and management in bargaining over wages. It is the purpose of collective bargaining to resolve this issue. At the same time, however, the two parties have common interests, including the state of the economy as a whole and the continuing welfare of the enterprise from which they both earn their living. Furthermore, they both share a common responsibility in what happens to the economy. At times, however, there is a breakdown in labour-management relations resulting in useless strife, and the two parties and the general public are the losers. This breakdown in relations is often the result of inadequate communication and consultation between labour and management.

3. There appears to be a general consensus that the development of an effective system of *regular* communication and consultation between labour and management within the plant or company is necessary for employee satisfaction on the job, greater plant efficiency and productivity, and an improvement in labour-management relations. Many factors may explain why communications and consultation at the plant level are more important than ever before. Among them is the fact that the average industrial worker of today is better educated: he is more conscious of his social and economic environment than the worker of a generation ago; he is more aware of developments that may affect his job, and he is becoming less and less willing to accept his working role unquestioningly. Consequently, he has greater expectations for information through communication and

consultation on matters affecting him personally. As industrial workers continue to become better educated, this need for communication and consultation will undoubtedly grow. Effective communications, by providing for a continuous exchange between management and workers of facts, opinions and ideas, is a means of acknowledging the importance of the worker in the enterprise. This has helped to minimize grievances and disputes. When employees feel their status and job security threatened in periods of change and transition, the provision of adequate advance information, the continuous informing of employees of developments, the seeking of their opinions, and the joint working-out of adjustment programmes, have been found to be beneficial to both the morale of the employee and the efficiency of the firm.

4. The primary aim of good communications in industry is to create on the part of the employee a feeling of interest in, and belonging to, the enterprise. There appears to be an increasing desire on the part of today's worker to understand his own working role in relation to the over-all operations of the plant. He has a need to improve his understanding of the way in which the plant is organized, what its policies are, what its problems are, and to feel that he has an important part, and is not a mere cog in its operations. If a worker can achieve a feeling of identification with the plant through better information of its over-all operations, his employment conditions then become more closely identical to his environment outside the plant, where he has access to an abundance of information on what is going on around him. The absence of effective communication and consultation between employer and employee has been a principal cause of a feeling of alienation on the part of employees, of the rise of unnecessary problems and grievances, and a deterioration of labour-management relations in the plant.

5. What do we mean by effective communications between labour and management? The traditional channel of communications in the company or plant is through a "line" system of command: instructions are passed from senior management through middle management and foreman to the employee. This line of communication is important in conveying basic information and instructions necessary for the performance of the job—informing the employee what his task is, how he is to accomplish it, and to whom he must report. This customary transmittal of information down the line, which largely amounts to a one-way form of communication, is of course essential in ensuring that the work of the plant is done. It is essentially a management function.

6. Another form of communication relates to information concerning the worker's employment in the plant and involves such matters as pay, promotion prospects, job security, conditions of employment and welfare facilities. These matters are of great importance to all employees since they directly affect their welfare within the plant. These are matters that are normally subject to collective bargaining.

7. In addition to these two kinds of customary basic information, there is a third kind of information which is becoming increasingly important to today's worker. This information enables the worker to develop an interest in the firm that goes beyond his individual job. This information is of a broader kind which the employee needs in order to establish a personal intimacy and identification with the company and a sense of participation in the company's affairs. Included is basic information on the company's finances, its general economic position in the industry, its production plans, anticipated significant changes in production, technology and administration. A company policy of keeping such information unnecessarily concealed from its employees has the adverse effect of making employees feel that they are mere economic servants rather than participants in the overall activities and plans of the company. Imparting important information about the company tends to give the employees a sense of "belonging" and the result is improved employee morale and better job performance. Advance information and consultation on a regular basis prevent employees from being taken by surprise. This is especially the case when changes being contemplated by the company are likely to create adjustment problems for workers. Measures can then be initiated to deal with these adjustment problems. The Economic Council of Canada recently published a document entitled "A Declaration on Manpower Adjustments to Technological and Other Change". It was emphasized in this document that the provision of information as early as possible to joint labour-management committees about anticipated change and its manpower implications is basic to the carrying out of any manpower adjustment programme.

Joint Consultation Committees

8. The main instrument to bring about a system of effective communication and consultation at the plant level is through joint consultation committees, operating on a continuous basis. These committees would consider all matters that are not usually reserved for collective bargaining, or fall within the procedures for settling grievances arising out of the interpretation, administration or alleged violation of the collective agreement. In other words, these committees

would assist and supplement but not interfere with the collective bargaining process and established grievance procedures for dealing with the administration of the collective agreement. Nor would they interfere with the normal management supervision relating to the performance of the job by the employee. In general terms, joint consultation committees would deal with questions concerning the welfare of employees and the satisfactory operation of the enterprise, and provide a means whereby the employees would achieve a sense of participation in the affairs of the company.

9. It must be stressed that the mere establishment of joint committees will not automatically ensure better communications. The principle underlying these committees, which consist of representatives of senior management and organized labour, is the establishment of an effective and meaningful two-way exchange of information, ideas and opinions. In this way, for example, the workers will better understand the reasons behind changes in company plans and policies, and at the same time management will be in a better position to understand and to take into consideration employee reactions to policy changes.

10. Information of two kinds should be given to these committees: information of a general nature on such matters as company objectives, its problems, its plans, its organizational changes; and information of a more specific nature, such as financial and economic data, market changes, cost factors of production, factors affecting the productivity of the enterprise, company policies, and so on.

11. Labour and management representatives on these joint consultation committees would have specific obligations as regards the communicating of information: (1) management representatives would keep labour representatives on the committee continuously informed of the company's policies and of all important matters relating to the operation of the company; (2) labour representatives would keep management informed of the reactions of workers in the plant to the company's policies, as well as informing management of problems experienced by workers and suggesting how these problems might be resolved.

12. Labour representatives on the committee would have the task of reporting back to the workers on management plans and policies, providing appropriate financial and economic information on the company so that rank-and-file workers would be as familiar as possible with objective information on the company's operations. They would need to develop their own communication media to suit the size and nature of the establishment. In larger establishments it would

probably be necessary for this information to be conveyed by means of union publications, with seminars organized for the purpose of discussing and analyzing such information.

13. It should be emphasized that labour representatives on these committees have a major responsibility to convey objective information about the company to the employees whom they represent. Information which can be understood by the average worker should include basic material on the need for maintaining the competitive position of the company, and on the relationship between productivity and wages. It is important that workers have a better understanding of the need for advancing technology to enhance the interests of both themselves and the company. Labour must also become more conscious of the fact that union structures that may impede efficiency serve no one's real interest, and may, indeed, affect the future of the company.

14. Management representatives on the committee would have the responsibility to ensure that all echelons of management were kept fully informed of the workers' reactions to company plans and policies.

15. Communication between management and employees concerning the company and its activities can be undertaken through various channels but it can be more effective through joint committees rather than through the formal "line" relationship—that is, by the transmittal of information from top management to middle management, and from foreman to workers. Information received through labour representatives is much less likely to be subject to suspicion than when it comes down through the line of management. Company journals are sometimes regarded by employees as nothing more than "company propaganda". At the same time, however, if the joint committee is to be an effective means of establishing communication and information between the two parties, it is absolutely imperative that labour representatives on the committee be qualified to understand the technical, economic and financial information on the company's operations. In this connection the role of education becomes crucial. Not only does the trade union concerned have an interest and an obligation in helping to provide the necessary financing of educational courses for its representatives, but it is also in the interest of the company to help share the financial cost of such education.

16. It is vital that both the union and management representatives be well-qualified and well-informed if the joint consultation committees are not to fall into the pitfall of serving as new vehicles for

poor communication and misinformation. Such a result would serve only the purpose of invalidating the reason for establishing these committees.

17. Since many of the smaller trade unions lack the necessary qualified people who understand economic and financial information, the first task in setting up such a committee would be for both the union and the company to agree on the arrangement of appropriate courses. Selected union representatives should be entitled to attend these courses on company time without suffering loss of pay, as it is as much in the company's interest as it is in the interest of the workers to have properly qualified union representatives involved in this important communication and information process.

18. It is in the interest of the whole enterprise to see that joint committees are permitted the use of company premises and that secretarial staff is available for proper conduct of meetings. It is equally important that union representatives be able to perform their functions on these committees during company time and without loss of pay.

19. In order to make joint consultation committees as democratic as possible, workers should be represented by their elected officials. Furthermore, to ensure adequate representation of employees in the plant, the various categories of workers should be represented on these committees. This will ensure that the different problems which arise with different groups of workers are given attention during the meetings of the committees.

20. A system of continuing consultation and communication poses a serious challenge and presents serious difficulties for both management and labour. We are confident, however, that effective labour-management communications would result in a substantial improvement in labour relations and would bring great benefits not only to those directly concerned but also to the economy as a whole.

John J. Deutsch	Chairman, Economic Council of Canada, Ottawa, Ontario.
Louis Couillard	Vice-Chairman and Director, Economic Council of Canada, Ottawa, Ontario.
Arthur J. R. Smith	Director, Economic Council of Canada, Ottawa, Ontario.
R. R. Atkinson	President, National Farmers' Union, Saskatoon, Saskatchewan.

W. J. Bennett	President, Iron Ore Company of Canada, Montreal, Quebec.
François E. Cleyn	President, Cleyn and Tinker Ltd., Huntingdon, Quebec.
Yves Dubé	Director, Department of Economics, Faculty of Social Sciences, Laval University, Quebec, Quebec.
Robert M. Fowler	President, Canadian Pulp and Paper Association, Montreal, Quebec.
Arthur R. Gibbons	Vice-President, National Legislative Representative, Brotherhood of Locomotive Firemen and Enginemen, Ottawa, Ontario.
Claude Jodoin	President, Canadian Labour Congress, Ottawa, Ontario.
David L. Kirk	Executive Secretary, Canadian Federation of Agriculture, Ottawa, Ontario.
Walter C. Koerner	Chairman, Rayonier Canada Ltd., Vancouver, British Columbia.
W. Ladyman	International Vice-President, International Brotherhood of Electrical Workers, Toronto, Ontario.
Stanley A. Little	National President, Canadian Union of Public Employees, Ottawa, Ontario.
Ian M. MacKeigan	Partner, Rutledge, MacKeigan, Cox and Downie, Barristers and Solicitors, Halifax, Nova Scotia.
Maxwell W. MacKenzie	Chairman of the Finance Committee, Chemcell Ltd., Montreal, Quebec.
William Mahoney	National Director for Canada, United Steelworkers of America, Toronto, Ontario.
Hugh A. Martin	President, Marwest Hotel Company, Vancouver, British Columbia.
J. R. Murray	Managing Director, Hudson's Bay Company, Winnipeg, Manitoba.
Marcel Pepin	President, Confederation of National Trade Unions, Montreal, Quebec.
Roger Perreault	Director of the Rural Economy Service, Union Catholique des Cultivateurs, Montreal, Quebec.

A. F. W. Plumptre (Mrs.)	Immediate Past President, Consumers' Association of Canada, West Hill, Ontario.
André Raynauld	Director, Department of Economic Sciences, University of Montreal, Montreal, Quebec.
Alfred Rouleau	General Manager, L'Assurance-Vie Desjardins, Levis, Quebec.
William Y. Smith	Head of the Department of Economics and Political Science, University of New Brunswick, Fredericton, New Brunswick.
Graham Ford Towers	Chairman, Canada Life Assurance Company, Rockcliffe, Ontario.
William O. Twaits	President, Imperial Oil Limited, Toronto, Ontario.
Francis G. Winspear	Senior Partner, Winspear, Hamilton, Anderson and Company, Winspear, Higgins, Stevenson and Doane, Edmonton, Alberta.
R. J. Lachapelle	Secretary, Economic Council of Canada, Ottawa, Ontario.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA

Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs

Février ★ 1967

PROVINCE OF ONTARIO
CENTRAL LIBRARY
TREASURY DEPARTMENT

Date Due

NOV 14 1986	

BRODART 23-236 PRINTED IN U.S.A.

CL453

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA

Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs

HD/8106.5/.E2/1967
Economic Council of Canada
Towards better communication
communications dans Management
c.1 tor mai

MAR 30 '95
LIBRARY

© Droits de la Couronne réservés

En vente chez l'Imprimeur de la Reine à Ottawa,
et dans les librairies du Gouvernement fédéral
dont voici les adresses:

HALIFAX
1737, rue Barrington

MONTRÉAL
Édifice Æterna-Vie, 1182 ouest, rue Ste-Catherine

OTTAWA
Édifice Daly, angle Mackenzie et Rideau

TORONTO
221, rue Yonge

WINNIPEG
Édifice Mall Center, 499, avenue Portage

VANCOUVER
657, rue Granville

ou chez votre libraire.

Des exemplaires sont à la disposition des intéressés
dans toutes les bibliothèques publiques du Canada.

Prix 25 cents N° de catalogue EC22-967

Prix sujet à changement sans avis préalable

ROGER DUHAMEL, M.S.R.C.
Imprimeur de la Reine et Contrôleur de la Papeterie
Ottawa, Canada
1967

CHIEF ECONOMIST'S OFFICE
MAR 30
LIBRARY

INTRODUCTION

Dans la présente déclaration sur les communications entre patrons et travailleurs, le Conseil économique du Canada énonce certains principes dont l'acceptation par les deux parties en cause serait, à son avis, de nature à contribuer à une amélioration des relations patronales-ouvrières au Canada. Il y étudie les attitudes requises, ainsi que les cadres institutionnels qui s'imposent au niveau de l'usine, pour faciliter l'échange de renseignements et d'opinions entre les deux parties. Il insiste en particulier sur le fait que, pour être véritablement effectives, ces communications devront être bilatérales, de façon à rendre chacune des parties pleinement consciente des intérêts et des problèmes de l'autre.

Le Conseil économique, dont les membres viennent des principaux secteurs de la vie économique—le monde du travail, l'industrie, la finance et le commerce, l'agriculture et les autres industries primaires, ainsi que le public en général—estime que le manque de communications efficaces a suscité entre les deux parties divers problèmes et griefs qui n'étaient pas inévitables et a ainsi conduit à des différends industriels inutiles qui ont été préjudiciables aux intérêts à la fois des parties en cause et de la population en général. Les malaises industriels et les mésententes, provoqués par un manque de communications véritables, bien plus que par des questions du domaine de la négociation collective, ont souvent contribué à une grave détérioration des relations et à une augmentation des difficultés de négociations collectives entre patrons et travailleurs.

D'autre part, en publiant le présent exposé, le Conseil ne se fait pas d'illusions sur les difficultés à surmonter pour assurer de meilleures communications entre les deux parties. Cependant, malgré ces difficultés, qui peuvent parfois sembler insurmontables, il croit le moment venu pour les deux parties de s'attaquer avec une énergie nouvelle aux obstacles qui se dressent sur la voie des bonnes communications. Inutile cependant de chercher une formule magique. Même l'établissement de comités patronaux-ouvriers au niveau de l'usine ou de la société ne saurait en soi, comme le signale d'ailleurs le présent document, constituer une garantie de meilleures communications. Ces comités mixtes, pour produire de véritables résultats, devront être formés de représentants des patrons et des travailleurs capables d'étudier de façon intelligente et éclairée, dans l'intérêt de toutes les personnes en cause dans l'entreprise, les renseignements concrets qui leur seront présentés.

Dans le passé, il y a eu des comités mixtes de toutes sortes, mais bien peu ont été chargés de travailler à la réalisation d'objectifs aussi vastes que ceux dont il s'agit ici. Le genre de consultations et d'échanges de renseignements et d'opinions, envisagé dans le présent document, ainsi que les moyens proposés pour assurer la transmission de ces renseignements et opinions à tous les échelons de l'administration et à la masse des employés de l'entreprise dépassent de beaucoup tout ce qui a été tenté, et surtout réalisé, jusqu'ici par la plupart de ces comités mixtes.

Dans plusieurs pays européens, la loi impose l'établissement de tels comités comme moyen d'assurer un meilleur échange de renseignements et de meilleures consultations entre patrons et travailleurs. Ici, le Conseil songe surtout, cependant, à ce que les patrons et les travailleurs peuvent accomplir de leur propre chef par l'union de leurs efforts. Il espère que les propositions formulées dans la présente déclaration seront mises en œuvre dans un grand nombre d'entreprises et ainsi contribueront au développement de meilleures communications et de meilleures relations entre patrons et travailleurs au Canada.

Le président,
JOHN J. DEUTSCH

Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs

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

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

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

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

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

5. Que faut-il entendre par communications efficaces entre patrons et travailleurs? Dans les entreprises et les usines, la voie traditionnelle de communication est la voie «hiérarchique». Les instructions sont transmises de la haute direction aux cadres intermédiaires et de là aux contremaîtres qui les communiquent aux exécutants. Cette voie de communication est importante pour la transmission des renseignements et des instructions d'ordre général nécessaires à la bonne exécution du travail, pour indiquer au travailleur quelle est sa tâche,

comment il doit l'accomplir et envers qui il est responsable. Cette transmission habituelle des instructions jusqu'aux échelons inférieurs, qui est surtout une forme de communication à sens unique, est évidemment indispensable à une bonne exécution du travail à l'usine. C'est essentiellement une fonction du domaine de l'administration.

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

7. Outre ces deux formes habituelles d'information, il en est une troisième qui prend de plus en plus d'importance pour le travailleur d'aujourd'hui. Celle-ci a pour objet de permettre à l'employé d'acquérir envers son entreprise un intérêt qui dépasse le simple cadre de son emploi. Elle est de portée plus large et fournit les renseignements dont l'employé a besoin pour s'identifier à son entreprise et acquérir le sentiment de participer véritablement aux affaires de sa société. Elle comprend des renseignements de base sur l'état des finances de la société, sur sa situation économique dans l'ensemble de l'industrie, sur ses projets de production et sur les changements importants prévus dans les domaines de la production, de la technique et de l'administration. Un secret exagéré sur ces diverses questions tend à donner à l'employé l'impression de n'être qu'un serviteur, au lieu d'un véritable participant à l'activité et aux plans de sa société. La communication de renseignements importants sur l'entreprise le porte au contraire à se sentir «engagé», ce qui est à l'avantage de son moral et de son rendement. Une bonne communication de renseignements et des consultations continuelles empêchent que le travailleur ne soit pris par surprise, surtout quand les changements envisagés sont de nature à lui créer des problèmes d'adaptation. En pareil cas, des mesures peuvent être prises pour remédier à la situation. Le Conseil économique a récemment publié un document intitulé «Une déclaration au sujet de l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements technologiques et autres», dans lequel il tient pour essentielle à la mise en œuvre de programmes d'adaptation la communication aussi hâtive que possible, à des comités patronaux-ouvriers, de tous les renseignements sur les changements prévus et leurs répercussions sur la main-d'œuvre.

Comités mixtes de consultation

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

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

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

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

politiques de la société et recommanderaient les moyens de résoudre les problèmes en cause.

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

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

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

15. La communication, entre la direction et les employés, des renseignements au sujet de l'entreprise et de son activité peut emprunter diverses voies, mais elle peut être plus efficace par l'entremise de comités mixtes que par la voie «hiérarchique», c'est-à-dire par la transmission de l'information de la haute direction aux cadres intermédiaires puis, de là, aux contremaîtres et, par eux, à la masse des employés. Les renseignements sont acceptés avec moins de soupçons lorsqu'ils sont communiqués par les représentants syndicaux que lorsqu'ils viennent de la direction. Parfois, les publications de la société sont tenues par les travailleurs pour de simples «organes de propagande». D'autre part, pour que le comité soit un moyen efficace de communication et d'échanges de renseignements entre les deux parties, il est absolument indispensable que les représentants des syndicats soient qualifiés pour

comprendre les données d'ordre technique, économique et financier qui leur sont fournies au sujet de l'entreprise. Ainsi, l'instruction prend un rôle vital. Il est de l'intérêt, non seulement du syndicat d'assurer la disponibilité des fonds nécessaires pour permettre à ses représentants de suivre des cours, mais aussi du patron d'assumer une partie du coût de cette instruction.

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

17. Comme plusieurs petits syndicats n'ont pas suffisamment de membres en mesure de bien saisir et interpréter les données économiques et financières, la première tâche qui s'imposera à la direction et au syndicat lorsqu'il s'agira de constituer de tels comités, sera de s'entendre sur certains cours d'études appropriés. Les représentants syndicaux choisis pour suivre ces cours devraient avoir la faculté de le faire durant leurs heures de travail sans aucune perte de salaire, puisque la société est tout aussi intéressée que les employés à la présence de représentants syndicaux bien qualifiés pour cet important travail de communication et d'information.

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

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

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

John J. Deutsch	Président, Conseil économique du Canada, Ottawa (Ontario)
Louis Couillard	Vice-président et directeur, Conseil économique du Canada, Ottawa (Ontario)
Arthur J. R. Smith	Directeur, Conseil économique du Canada, Ottawa (Ontario)
R. R. Atkinson	Président, Union nationale des agriculteurs, Saskatoon (Saskatchewan)
W. J. Bennett	Président, Iron Ore Co. of Canada, Montréal (Québec)
François-E. Cleyn	Président, Cleyn et Tinker Ltée, Huntingdon (Québec)
Yves Dubé	Directeur du Département d'économique, Faculté des Sciences sociales, Université Laval, Québec (Québec)
Robert M. Fowler	Président, Association canadienne des pâtes et papiers, Montréal (Québec)
Arthur R. Gibbons	Vice-président, Comité législatif national, Fraternité internationale des cheminots, Ottawa (Ontario)
Claude Jodoin	Président, Congrès du travail du Canada, Ottawa (Ontario)
David L. Kirk	Secrétaire administratif, Fédération canadienne de l'agriculture, Ottawa (Ontario)
Walter C. Koerner	Président, Rayonier Canada Ltd., Vancouver (Colombie-Britannique)
W. Ladyman	Vice-président international, Fraternité internationale des travailleurs de l'électricité, Toronto (Ontario)
Stanley A. Little	Président national, Syndicat canadien de la fonction publique, Ottawa (Ontario)
Ian M. MacKeigan	Associé, Rutledge, MacKeigan, Cox et Downie, avocats, Halifax (Nouvelle-Écosse)
Maxwell W. MacKenzie	Président du Comité des finances, Chemcell Ltd., Montréal (Québec)
William Mahoney	Directeur national pour le Canada, Travailleurs unis de l'acier d'Amérique, Toronto (Ontario)
Hugh A. Martin	Président, Marwest Hotel Company, Vancouver (Colombie-Britannique)

J. R. Murray	Directeur-administrateur, Hudson's Bay Company, Winnipeg (Manitoba)
Marcel Pepin	Président, Confédération des syndicats nationaux, Montréal (Québec)
Roger Perreault	Directeur du Service de l'économie rurale, Union catholique des cultivateurs, Montréal (Québec)
A. F. W. Plumptre (Mme)	Ex-présidente nationale, Association canadienne des consommateurs, West Hill (Ontario)
André Raynauld	Directeur du Département des sciences économiques, Université de Montréal, Montreal (Québec)
Alfred Rouleau	Gérant général, L'Assurance-Vie Desjardins, Lévis (Québec)
William Y. Smith	Chef, Département des sciences économiques et politiques, Université du Nouveau-Brunswick, Fredericton (Nouveau-Brunswick)
Graham Ford Towers	Président, Canada Life Assurance Company, Rockcliffe (Ontario)
William O. Twaits	Président, Imperial Oil Ltd., Toronto (Ontario)
Francis G. Winspear	Membre principal des maisons d'experts-comptables, Winspear, Hamilton, Anderson et Compagnie, Winspear, Higgins, Stevenson et Doane, Edmonton (Alberta)
R.-J. Lachapelle	Secrétaire, Conseil économique du Canada, Ottawa (Ontario)