

## **La conciliation des différends du travail** **II - La conciliation vue de l'intérieur**

Léopold Jasmin

Volume 6, numéro 3, juin 1951

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1026387ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1026387ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Jasmin, L. (1951). La conciliation des différends du travail : II - La conciliation vue de l'intérieur. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 6(3), 81–83.  
<https://doi.org/10.7202/1026387ar>

de travail lorsque les parties sont devant lui parce qu'elles ont épuisé jus'qu'alors un tas d'arguments pour soutenir leurs positions respectives. Il faut trouver des arguments nouveaux pour amener l'une ou l'autre à accepter un point de vue différent du sien.

Comme conclusion de ces quelques considérations sur des problèmes que le conciliateur rencontre, l'on ne peut qu'inviter les parties à coopérer. Cette attitude aura pour effet de rendre plus harmonieuses

les relations patronales-ouvrières dans notre province. Actuellement un cas sur trois est soumis à l'arbitrage et cette proportion peut être réduite par une plus grande compréhension réciproque.

On peut être certain qu'en toutes circonstances, le conciliateur fera toujours son possible pour aider les parties à s'entendre. La conciliation de fait, n'a pas pour but de retarder les procédures d'arbitrage, mais bien de tenter d'apporter un règlement aux problèmes.

## II — LA CONCILIATION VUE DE L'INTERIEUR

par LÉOPOLD JASMIN

Ce bref article n'a pas la prétention de définir la conciliation, ni d'en exposer les techniques. Tout au plus vise-t-il à souligner certains aspects d'un travail intéressant et utile qui se situe en plein centre de ce que les sociologues groupent sous le titre général de « relations humaines ».

On parle seulement de deux parties à un différend ouvrier-patronal. C'est prendre pour acquis qu'il y a identité d'intérêts du capital et de la gérance du côté patronal, et également identité d'intérêts chez les travailleurs et les chefs syndicaux. En réalité, la situation est parfois plus complexe. La gérance peut attacher plus de poids à certaines de ses prérogatives qu'aux taux des salaires, tandis que les détenteurs du capital voient dans toute augmentation des salaires une mesure qui peut trancher dans le vif de leurs profits. D'autre part, les employés sont surtout intéressés au salaire, tandis que leurs chefs peuvent ajouter à cet objectif des préoccupations d'organisation ou d'expansion syndicale. Ce manque d'unité au sein même de l'une ou l'autre des parties en différend peut être un facteur de plus grande difficulté ou, au contraire aider au règlement final, puisque du

salaires, par exemple, peut s'échanger contre de la sécurité syndicale, ou des prérogatives de la gérance contre du salaire.

Un cas où il y a nécessairement subdivision des parties, c'est celui des différends concernant les conventions sous l'empire de la Loi de la convention collective (décrets). Le groupe patronal comprend plusieurs employeurs dont les problèmes, la mentalité, les entreprises diffèrent. Il en résulte des regroupements par région, grandeur de l'entreprise, etc., avec des répercussions chez la partie ouvrière. Là encore, cette complexité peut rendre la besogne du conciliateur plus facile ou plus difficile, selon le cas. Le fond de toute l'affaire consiste généralement en problèmes de concurrence qu'il s'agit d'équilibrer.

Le plus mauvais service que les parties puissent se rendre à elles-mêmes et rendre au conciliateur, c'est de constituer un comité de négociation trop nombreux. Si chacun fait valoir son opinion, la discussion s'éternise. Dans le cas contraire, ceux qui ne se sont pas « vidés » au cours des séances se reprennent entre les séances en adoptant une attitude négative sur les compromis qui peuvent leur être soumis. Un groupe

trop nombreux arrive rarement à l'unanimité et le vieux proverbe latin « tot sensus quot capita » est toujours vrai. Par contre, il ne serait pas désirable que chaque partie ne fût représentée que par un mandataire, car il reste toujours possible que se retrouvent en face l'une de l'autre deux personnes que le caractère, les idées, rendent hostiles l'une à l'autre. Je crois que, en général, un groupe de deux à cinq négociateurs pour chaque partie est ce qu'il y a de mieux, pourvu que ces représentants soient suffisamment bien mandatés pour prendre les décisions.

Quels que soient le nombre et la composition des représentants des parties, si on leur ajoute un conciliateur, il en résulte un assemblage qui représente à peu près toutes les passions humaines, sans oublier les sept péchés capitaux.

La plupart des différends qui parviennent en conciliation ont cette principale caractéristique que ce sont des différends avivés du fait qu'ils n'ont pas été résolus au stage des négociations privées. L'un de mes amis les partageait en « grosses affaires » et en « petites affaires », en se basant sur le nombre d'employés ou l'envergure de l'entreprise pour évaluer la difficulté du cas. La réalité est moins simple.

Les petites entreprises marginales, qu'un écart de prix de revient ou du prix de vente peut jeter à la faillite, négocient avec âpreté. Elles luttent pour leur existence même contre des revendications ouvrières d'autant plus fermes que ces entreprises accordent généralement des conditions de travail inférieures à la moyenne. Elles sont fréquemment dirigées par un patron qui a été ouvrier, qui est fier de son succès, de sa valeur, des sacrifices consentis pour s'élever au rang de patron. Il voudrait passer tout son personnel par le même creuset, sans tenir compte des différences

individuelles, ni des changements survenus depuis l'époque où lui-même était employé. Ce patron n'a pas toujours une personnalité agréable. Il est souvent roué: bon nombre de Canadiens-Français ont des ancêtres Normands. Le conciliateur doit user de patience, le persuader de négociier de bonne foi, vaincre ses répugnances à transiger avec une organisation ouvrière. Surtout résister à la tentation de l'envoyer promener devant un conseil d'arbitrage, laissant ensuite à ses employés le soin d'achever de le convaincre par l'argument grève, ce qui ne ferait peut-être que l'ancre plus solidement dans ses préjugés.

Dans la grande industrie, le principe même d'avoir à négocier avec une union n'est pas mis en question. On négocie avec plus de technique, mais l'entreprise étant généralement plus prospère, elle peut se montrer plus généreuse envers ses employés. Un plus haut degré de mécanisation, des marchés plus stables et souvent à caractère de monopole ou de quasinopole rendent plus facile l'amélioration des conditions de travail des employés. Par contre, ces entreprises peuvent faire une résistance acharnée contre des demandes syndicales qu'elles considèrent, à tort ou à raison, comme exagérées.

On divise habituellement les différends ouvriers en conflits d'intérêts et conflits de droit. Les différends sur la négociation de conventions sont des conflits d'intérêt avec implications d'ordre économique et social. Les griefs relatifs à l'interprétation ou l'exécution de clauses d'une convention en vigueur sont des conflits de droit parce qu'ils réfèrent aux droits réciproques des parties tels qu'établis par la convention. Mais comme même ces derniers conflits comportent souvent aussi des implications d'ordre économique ou social, ils peuvent souvent se ramener à des conflits d'intérêt. Il ne faut

pas oublier que les différends traités en conciliation sont dans l'ordre de l'« agir », du « faire » et qu'ils exigent d'abord des solutions d'ordre pratique. Et ceci est de conséquence pour le conciliateur, parce qu'il peut être forcé, à l'occasion, s'il veut résoudre le litige et non l'aggraver, de mettre de côté la solution la plus convenable théoriquement, pour en adopter une autre plus acceptable aux parties en cause. Si l'espace le permettait, il serait intéressant de citer des cas où un conflit de droit a abouti à un règlement de fait qui convenait aux parties, alors que l'interprétation ou l'application intégrale de la convention auraient conduit à une impasse. Il n'est pas exceptionnel qu'un employeur ou qu'un groupement ouvrier préfèrent avoir la paix plutôt qu'avoir raison.

Quant à la difficulté comparative des deux sortes de conflits, je crois qu'une convention représente un ensemble d'échanges entre employeur et employés. Le tout est susceptible de nombreuses combinaisons différentes. Il s'agit d'aider les parties à trouver celle qui leur convient. Tandis qu'un grief laisse peu de place aux concessions mutuelles et qu'il pose souvent des problèmes qui seraient bien plus de la compétence d'une cour de justice que d'une intervention conciliatrice.

Durant la dernière guerre, certains employeurs définissaient plaisamment le conciliateur « l'officier du Gouvernement qui s'amène après que l'union nous a arraché tout ce qu'elle pouvait, qui lui aide à nous enlever encore quelques tranches de ce que nous refusions et qui nous envoie ensuite souvent devant des ar-

bitres pour achever la capitulation complète ». Beaucoup de chefs syndicaux endosseraient cette définition renversée en faveur des employeurs. A moins de préférer celle-ci: « le fonctionnaire qui vient voir laquelle des deux parties est la plus faible, et qui frappe ensuite dessus jusqu'à ce qu'elle cède ».

En fait, l'officier de conciliation est un fonctionnaire, un employé de l'Etat, dont la fonction consiste à tenter de mettre d'accord les parties aux différends ouvriers-patronaux. Ce n'est pas un policier, comme semblent le croire certains employeurs à la conscience sans doute timorée. Ce n'est pas un redresseur de torts à la manière de Don Quichotte. Ni un propagandiste chargé de collaborer au triomphe des revendications syndicales ou au maintien des privilèges patronaux. Il peut avoir ses idées en matière sociale et profiter de ses contacts pour les faire valoir, mais il ne doit pas oublier qu'il ne lui appartient pas de faire triompher des principes ou de semer des idées, son rôle étant tout simplement de collaborer au maintien de la paix industrielle à laquelle l'Etat et toute la communauté sont intéressés.

Des connaissances de droit, d'économique, de comptabilité, de statistique, de psychologie, etc., peuvent aider le conciliateur dans son travail. Mais comme beaucoup des problèmes qu'il touche relèvent de plusieurs de ces disciplines à la fois, et que, par ailleurs, il dispose de peu de temps et de moyens d'étude, il doit s'efforcer d'être plutôt un homme de Sagesse, laissant aux arbitres la science et les fruits amers des conciliations qu'il a manquées.

---

*Les statistiques les plus sûres, les discours les plus objectifs ne peuvent empêcher les chômeurs et la communauté nationale d'être entraînés au désespoir et à la révolte.*

Robert Goetz-Girey

*Il ne peut y avoir incompatibilité entre un réalisme, sainement nourri de faits, de statistiques et de lois économiques, et un ordre social, bien légitimement imbu d'aspirations, à plus de justice et d'humanité.*

Mgr J.-B. Montini