

## Législation du travail, liberté, peur et conflit

Roger Chartier

Volume 13, numéro 3, juillet 1958

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1036580ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1036580ar>

[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

Chartier, R. (1958). Législation du travail, liberté, peur et conflit. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 13(3), 254–312.  
<https://doi.org/10.7202/1036580ar>

Résumé de l'article

L'auteur décrit d'abord une série d'équivoques « secondaires » du régime légal de règlement des conflits d'intérêts dans la province de Québec hors les services publics. Il rattache ces ambiguïtés actuelles ou virtuelles à une équivoque « fondamentale », qui est l'écartèlement entre la liberté qui doit servir de base à une société démocratique et la peur qui suscite les lois restrictives. Pour éliminer la crainte et pour redonner à la démocratie industrielle toute sa vitalité, l'auteur s'efforce de situer le conflit social (surtout industriel) dans sa véritable perspective, en décrivant sa diversité et ses conséquences utiles fort nombreuses.

# Législation du travail, liberté, peur et conflit

Roger Chartier

*L'auteur décrit d'abord une série d'équivoques « secondaires » du régime légal de règlement des conflits d'intérêts dans la province de Québec hors les services publics. Il rattache ces ambiguïtés actuelles ou virtuelles à une équivoque « fondamentale », qui est l'écartèlement entre la liberté qui doit servir de base à une société démocratique et la peur qui suscite les lois restrictives. Pour éliminer la crainte et pour redonner à la démocratie industrielle toute sa vitalité, l'auteur s'efforce de situer le conflit social (surtout industriel) dans sa véritable perspective, en décrivant sa diversité et ses conséquences utiles fort nombreuses.*

## INTRODUCTION

C'est notre propos de dresser un bilan critique des éléments intégrants du régime légal de règlement des conflits d'intérêts dans la province de Québec. Cette étude portera sur les aspects juridiques des rapports collectifs de travail en regard de deux lois seulement: la *Loi des relations ouvrières* de 1944 (insérée dans SRQ 1941, ch. 162A) et la *Loi des différends ouvriers de Québec* de 1901 (devenue SRQ 1941, ch. 167). Nous laissons donc à d'autres la discussion de la *Loi des différends entre les services publics et leurs salariés* de 1944 (inscrite dans SRQ 1941, ch. 169), qui couvre les « services publics » suivants: les corporations municipales et scolaires; les institutions d'assistance publique au sens de la Loi de l'assistance publique de Québec (ch. 187); les asiles d'aliénés; les entreprises de transmission de messages téléphoniques ou télégraphiques, de transport, de chemins de fer, tramway ou navigation, de production, de transmission, de distribution ou de vente de gaz, d'eau ou d'électricité (à l'exception des chemins de fer sous la juridiction du Parlement du Canada); et les services du gouvernement de la

CHARTIER, ROGER, M.Sc.Soc., professeur au Département des relations industrielles de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, études graduées pour l'obtention du doctorat en Sociologie à l'Université de Chicago.

province, mais à l'égard seulement des fonctionnaires et ouvriers visés par la Loi du service civil (ch. 11). Au lecteur de juger dans quelle mesure les énoncés de principes qui vont suivre valent également pour le secteur couvert par cette dernière loi.

Nous ne nous intéresserons pas directement au fonctionnement et aux résultats concrets du régime légal en question; ceux-ci, bien connus des praticiens des relations entre syndicat et direction, sauront mettre nos intuitions à l'épreuve. En d'autres termes, nous inférerons des textes de loi pertinents une série de conséquences *probables*, nous poserons des questions et nous proposerons des explications, sans risquer délibérément des jugements de réalité.

Théorique et légale, donc, cette analyse n'entend pas décrire dans toute son ampleur le drame des relations entre syndicat et direction dans notre province. Nous ne parlerons pas des conflits qui doivent encore se livrer autour de la reconnaissance syndicale (conflits de droit, depuis 1944), du refus pratique du syndicalisme dans nombre de secteurs, du recours sporadique au judiciaire (par l'injonction ou le Code criminel) pour bloquer, avec l'aide du policier et le silence de l'exécutif, l'action du législatif et de l'administratif, ni des interventions politiques toujours possibles dans le mécanisme de règlement des différends ouvriers.

Notre entreprise est plus sereine, et positive dans la mesure où elle vise une amélioration constante de notre législation du travail. Cet objectif fait de notre étude bien autre chose qu'un effort systématique de démolition. Nous nous en prendrons aux textes légaux autant qu'ils sont équivoques et nous semblent contraires à des principes fondamentaux; et nous en aurons contre les administrateurs, non pas comme individus, mais comme exemples vraisemblables de la mise en application de certains passages de la loi. Ce serait fausser et infirmer le problème que de le situer uniquement au niveau des personnes. Bien sûr, des fonctionnaires malhonnêtes ou incompetents peuvent vicier l'exécution d'une législation bonne, si par exemple ils plient devant certaine ingérence politique; mais une législation qui serait mauvaise au départ ne pourrait produire que des fruits gâtés, si compétents et intègres qu'en fussent les administrateurs.

Or la législation québécoise du travail n'est ni meilleure ni pire que celle de la plupart des autres provinces ou pays. Plus flexible que certaines et plus rigide que d'autres, elle ressemble beaucoup, en plus

restrictif peut-être, à celle des autres provinces canadiennes et du gouvernement fédéral. Avec sa période d'attente réglementaire avant la grève (ou la contre-grève) et l'intervention de tiers (conciliateur et conseil de conciliation ou d'« arbitrage ») dans le différend, elle se situe à mi-chemin entre le *laissez-faire* complet et l'ingérence pesante de l'Etat dans la fixation des salaires, des heures et des autres conditions de travail, à mi-chemin donc entre la législation de la Saskatchewan ou le régime américain pré-Taft-Hartley (la loi Wagner de 1935 n'imposait que quelques conditions préalables, comme le certificat de reconnaissance) et le régime australasien (Australie et Nouvelle-Zélande).

Sans doute, notre législation en ce domaine a grand besoin d'une repensée, d'un rajeunissement, d'un arrangement nouveau sous forme de refonte ou plutôt de codification fidèle et progressive. Elle doit fournir des cadres juridiques toujours mieux adaptés au rythme de l'évolution des moeurs, des expériences et des désirs profonds des intéressés. Le droit est nécessairement en retard sur les institutions sociales, qu'il vient sanctionner comme autant d'états de fait; et en ce sens on peut le dire conservateur. Ce décalage, d'ailleurs, a une certaine utilité en ce qu'il peut éviter l'adoption de lois hâtives et mal ébauchées. Mais une législation industrielle ou sociale qui ne bouge pas est déjà morte; et ainsi une loi vieille de quatorze ans (comme notre *Loi des relations ouvrières*) peut avoir grand besoin d'une reformulation. L'immobilité même de pareilles lois (et à plus forte raison les reculs voulus) constitue un grave danger pour la paix sociale qu'elle est censé servir. Ainsi que s'exprimait le regretté Jacques Perrault,

Des modifications juridiques sont demandées par ceux qui veulent obtenir leur place au soleil, mais ce droit nouveau est combattu par tous ceux à qui les changements politiques, économiques ou sociaux menacent de ravir des privilèges ou des intérêts acquis. Les « privilégiés » s'attachent au droit traditionnel, sauvegarde de leurs intérêts, et combattent à peine aussi bien les réformes sociales, économiques et politiques que les lois nouvelles qu'exigent les transformations de la société.<sup>1</sup>

Il pourrait donc s'agir, non pas seulement d'une inertie ou d'un immobilisme aveugle, mais d'une initiative consciente et parfois agressive du législateur au service d'un conservatisme d'Etat lui-même en étroite accointance avec d'autres conservatismes (patronal, par exemple).

Et puis, autre note liminaire, aucune législation du travail ne crée automatiquement de « bonnes » relations industrielles, marquées au

(1) PERRAULT, Jacques. « L'évolution juridique », ch. VI des *Essais sur le Québec contemporain*, édités par Jean-C. Falardeau. Québec: Les Presses Universitaires Laval, 1953, p. 127.



sceau de la « paix » et de la concorde. Un tel corps de lois n'exerce pas d'action autonome: il ne se situe pas dans un grand vide social, économique et politique. Lourd d'erreurs techniques et d'ambiguïtés au point de scandaliser l'homme de loi, un tel ensemble légal, à la rédaction floue et aux éléments disjoints, réussira pourtant à assurer une véritable harmonie industrielle si le climat politique, par exemple, favorise chez les parties en cause la collaboration, la confiance et la liberté. Et inversement, la législation du travail d'une province ou d'un pays pourra être techniquement parfaite, fort élaborée et absolument logique au regard du légiste le plus exigeant, sans pour cela réussir à produire autre chose que des fruits de méfiance, de désordre et de violence, dans un contexte de tensions extrêmes où tout est constamment remis en question. L'efficacité d'une loi (ou d'un cadre administratif) repose moins sur son style ou sur la menace de sanctions que sur l'autorité morale qui émane d'elle, du législateur ou de l'administrateur. Il sied, à cet égard, de citer les paroles suivantes de Pie XI:

Toutes les institutions destinées à favoriser la paix et l'entraide parmi les hommes, si bien conçues qu'elles paraissent, reçoivent leur solidité surtout du lien spirituel qui unit les membres entre eux. Quand ce lien fait défaut, une fréquente expérience montre que les meilleures formules restent sans résultat.<sup>2</sup>

L'économiste Pigou aboutit d'ailleurs aux mêmes conclusions; notant « the eagerness of social reformers to build up and fortify the machinery of industrial peace », il continue:

In industrial negotiations, perfection of machinery counts far less than good faith and good will. Care must, therefore, be taken not to stress unduly matters of mere technique. Nevertheless, the type of machinery employed is certain to have some effect...<sup>3</sup>

Enfin, dernière remarque, nous entendons mettre en relief les « équivoques » du régime légal de règlement des conflits d'intérêts dans le Québec. Nous emploierons ce mot au sens très large de « confusion de mots, de choses » ou de « sens incertain » (*Larousse*), de texte « qui prête à des interprétations diverses » (*Paul Robert, Société du nouveau Littré*), d'ambiguïté, d'opposition ou d'écart. Ces équivoques peuvent être de trois ordres: 1) ou bien ce sera le silence d'un texte sur une distinction importante; 2) ou encore une expression, un passage prêterà à des interprétations diverses ou s'opposera à une autre expression, un autre passage d'un même texte; 3) ou enfin tel ou tel passage d'un texte viendra en collision avec les principes qui le sous-tendent, implicite-

(2) PIE XI, pape. *Quadragesimo Anno*. Paris: Spes, 1937, art. 148.

(3) PICOU, A.C. *The Economics of Welfare*. London: Macmillan & Co., Ltd., 1952 (4th ed. reprinted from 1932 original), p. 414.

ment ou expressément. Appliquant cette nomenclature au cas qui nous occupe, nous affirmons que les confusions qui surgissent entre la « lettre » et l'« esprit », entre textes et principes sont essentielles, et qu'elles expliquent les écarts, désormais secondaires malgré leur importance, qu'on observe à l'intérieur des éléments d'un régime légal ou entre eux.

Les remarques introductives qui précèdent ont déjà suggéré le plan de cette étude, qui est le suivant:

- 1—*Les équivoques secondaires* (« arbitrage », silence de la loi sur la distinction entre « conflit d'intérêts » et « conflit de droit », « différend », « équité et bonne conscience », rôle du conciliateur, du président du conseil d'arbitrage et de ses deux collègues, et caractère de la « sentence » arbitrale).
- 2—*L'équivoque fondamentale*: l'écartèlement de deux optiques: l'une, positive, confiante, centrée sur le respect profond des grandes libertés (d'association, d'action professionnelle, d'expression, d'entreprise et de contrat), et l'autre, négative, inquiète, axée sur la peur du conflit socio-économique. On verra comment ces deux perspectives, quand elles entrent en opposition, peuvent susciter des législations fort divergentes et produire des effets sociaux parfois fort inattendus.
- 3—*Le vrai sens, la grande diversité et les fonctions* (surtout positives et latentes) *du conflit social et plus particulièrement industriel.*

\* \* \*

## I—Les équivoques secondaires

Il existe dans la législation québécoise du travail des confusions et ambigüités qui, sans menacer dans ses forces vives le régime de règlement des conflits d'intérêts dans le secteur qui nous intéresse, peuvent nuire à des degrés divers au fonctionnement efficace de son mécanisme. Nous allons examiner immédiatement quelques-unes de ces « équivoques secondaires ».

### a) "Arbitrage"

L'emploi du mot « arbitrage » pour rendre compte du recours obligatoire à des tiers dont la sentence n'est pas exécutoire (à moins d'un accord antérieur des parties à cet effet) peut prêter à équivoque. Détail

de sémantique si l'on veut, mais qui a son importance. Car il exprime une confusion et un manque à distinguer dont nous apprécierons bientôt les conséquences. Selon *Larousse*, l'arbitrage est le « règlement d'un litige par un arbitre... qui est choisi par un tribunal ou par les parties pour prononcer dans un différend ». De même, notre Code de procédure civile (art. 1431) définit le compromis comme « un acte par lequel les parties, pour éviter un litige ou y mettre fin, promettent de s'en rapporter à la décision d'un ou de plusieurs arbitres dont elles conviennent ». L'arbitrage a donc un caractère final et sans appel que l'on ne retrouve pas dans le prononcé d'un jugement, ou mieux dans la formulation de recommandations qui n'obligent en rien les parties, sinon moralement (et encore!). En matière de conflits d'intérêts dans les secteurs non couverts par la *Loi des différends entre les services publics et leurs salariés*, l'« arbitrage » est donc une forme plus poussée, tricéphale de conciliation. Inutile d'ailleurs d'ajouter qu'ici les parties préfèrent de beaucoup le maintien de l'équivoque à l'imposition de sentences exécutoires pour le simple plaisir de redonner au mot « arbitrage » la plénitude de son sens!

#### b) « Conflit d'intérêts » et « conflit de droit »

Une deuxième équivoque, beaucoup plus significative celle-là, c'est le silence complet de la loi sur la distinction entre « conflit d'intérêts » et « conflit de droit ». Le *conflit d'intérêts*, ou désaccord de réglementation ou d'ordre économique, résulte du défaut d'entente des parties dans la détermination des règles de leurs relations. Ici, aucune législation ni convention collective, aucun règlement ni accord qui puissent guider l'arbitre, forcé de s'en remettre à l'équité, soit à une sorte de justice approximative qui ne procède pas directement de règles juridiques en vigueur. Selon la définition du BIT, ce type de conflit « porte non pas sur l'interprétation d'un droit acquis fondé sur la loi ou le contrat, mais sur une simple revendication tendant à modifier un droit existant ou à créer un droit nouveau ». <sup>3a</sup> C'est la phase « législative ». Le *conflit de droit*, pour sa part, « porte sur l'interprétation ou l'application d'un droit né et actuel, fondé sur la loi ou le contrat » (BIT). <sup>3b</sup> C'est la phase « judiciaire ». Un exemple, amorcé plus haut, éclairera cette distinction. Depuis l'adoption de la *Loi des relations ouvrières* en 1944, le droit des employés au syndicat de leur choix ne

(3a) *Les tribunaux du travail*. Etudes et documents, Série A (Vie Sociale), no 40. Genève: Bureau international du Travail, 1948, p. 20.

(3b) *Ibid.*

dépend plus, en théorie du moins, de leur force économique et de son usage contre un employeur récalcitrant; et en fait, les grèves de reconnaissance syndicale ont sensiblement diminué en nombre, même si malheureusement elles doivent encore se livrer en certains cas. En d'autres termes,

Avant la Loi des relations ouvrières, la reconnaissance de l'union ouvrière par l'employeur relevait du domaine des conflits d'intérêts. Maintenant que l'on a établi l'obligation légale de reconnaître l'union groupant la majorité et certifiée comme telle, les litiges qui peuvent s'élever sur cette question sont du domaine des conflits de droit.<sup>4</sup>

Le silence de la loi à l'égard de cette distinction ne pose pas tellement de problèmes si la réalité elle-même se charge de la consacrer. Pourtant, la plupart des pays du continent européen font très nette la distinction en question, dans leur législation du travail. D'autres pays, Etats ou provinces, sans s'attarder sur les définitions qui mènent aux distinctions, ont quand même établi une procédure qui varie selon que le conflit est d'ordre juridique ou non. Ainsi toutes les provinces canadiennes, sauf le Québec, la Saskatchewan et l'Île du Prince-Edouard, pourvoient à l'arbitrage obligatoire des conflits de droit et à la conciliation à deux paliers pour les conflits d'intérêts. Hâtons-nous cependant d'ajouter que, dans les trois provinces exceptées (comme aux Etats-Unis d'ailleurs), la très grande majorité des conventions collectives imposent l'arbitrage obligatoire des griefs, *i.e.* des différends qui surviennent pendant la durée d'une convention collective.

Mais justement, ces griefs ne sont pas nécessairement des conflits « de droit »; en l'absence d'une base réelle et effective de règlement et à défaut de guides contractuels précis, nombre de griefs appellent bien plus normalement la négociation (et au besoin la conciliation ou la médiation) que l'arbitrage définitif. Il n'est donc pas légitime de toujours assimiler conflits d'intérêts et conflits de négociations initiales, pré-contractuelles, ou encore conflits de droit et différends qui naissent pendant qu'une convention est en vigueur. C'est là esquisser la théorie fort controversée de la continuité des négociations, après comme avant la signature d'une convention.

Or il est très important de savoir que la théorie vient de s'incarner dans les faits pour la première fois peut-être au Canada, et dans le

(4) PIGEON, Louis-Philippe. « Technique de la conciliation et de l'arbitrage », *Techniques des relations de travail*, Rapport du Quatrième Congrès des Relations industrielles de Laval. Québec: Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval, 1949, p. 26.

Québec encore, aux alumineries d'Arvida. En effet, la convention collective de travail signée (pour trois ans) le 17 septembre 1957 par *Aluminum Company of Canada, Limited (Arvida)* et *Le Syndicat national des Employés de l'Aluminium d'Arvida, Inc.* (pour tous les employés payés à l'heure aux usines d'Arvida et au département des propriétés) stipule que

Les griefs soumis à l'arbitrage doivent être divisés en conflits d'intérêts et en conflits de droits. Les parties doivent tenter de s'entendre auparavant sur la nature du grief, à savoir si le grief est arbitrable et s'il s'agit d'un conflit de droits ou d'un conflit d'intérêts. S'il y a entente, le grief doit être soumis à l'arbitre ayant juridiction qui doit procéder au mérite. A défaut d'entente, le grief doit être soumis à l'arbitre des conflits de droits lequel doit décider, en premier lieu, de l'« arbitrabilité » du grief et/ou de la juridiction... (article 129b)

La distinction entre les deux types de conflits est très claire. Il y aura conflit de droit sur la « prétendue violation ou fausse interprétation des clauses de cette convention » ou sur une « décision prise par la Compagnie en relation avec les conditions de travail prévues dans cette convention », et conflit d'intérêts ou désaccord sur la « modification par la Compagnie d'une condition de travail non prévue dans cette convention » (article 125). Cette distinction sert également, comme il se doit, à l'attribution des juridictions ou compétences: c'est « monsieur le *juge X.* » qui prononce dans les conflits de droit, et « *monsieur Y.* » qui s'occupe des conflits d'intérêts (article 129c). « L'arbitre doit rendre seul la sentence arbitrale » (article 129f).

Normalement, cette distinction attacherait à la sentence arbitrale deux effets bien différents: le caractère exécutoire (dans les conflits de droit) et le caractère libre (dans les conflits d'intérêts). Mais ici les parties, pour assurer la stabilité de leurs relations pendant la durée de la convention, ont stipulé que, dans les deux types de conflits, « la sentence arbitrale est finale et lie les parties » (article 129h) et « aucune grève... et... aucun lock-out ne doivent avoir lieu pendant la durée de cette convention » (articles 12 et 13).

Cette formule très heureuse ménage aux parties, non seulement la stabilité de leurs relations par la stipulation du non-recours à la grève ou au lock-out tant que la convention est en vigueur, mais encore la fluidité et la flexibilité de ces relations par le mandat donné aux arbitres de dépasser au besoin la convention pour entendre tous les cas de griefs, prévus ou non. Et si l'une des parties n'est pas satisfaite d'une décision rendue à la suite d'un conflit d'intérêts (et même d'un conflit de droit), elle pourra toujours en susciter la discussion et en

proposer la modification aux négociations collectives suivantes.

Concluons en disant que la distinction entre conflit de droit et conflit d'intérêts doit être très claire chez les parties; et qu'une bonne façon de la rendre uniforme serait de l'inscrire précisément dans la législation, tout en laissant aux parties le loisir de déterminer les modalités de leurs relations à cet égard.

### c) « Différend »

Les termes « conflit » et « différend » sont ici interchangeables. Comment définir le « différend »? En ayant recours à la *Loi des différends ouvriers de Québec* (SRQ 1941, ch. 167) ou en utilisant la *Loi des relations ouvrières* (SRQ 1941, ch. 162A)? La partie syndicale, désireuse d'agrandir le champ des différends arbitrables, s'en remet fréquemment à l'article 20 de la première loi, où il est dit que « tout différend peut être soumis à un Conseil d'Arbitrage... ». Tout différend, bien sûr, mais au sens de cette loi même et pourvu qu'il tombe sous la définition descriptive que l'on y trouve, à l'article 4. Il nous apparaît donc difficile et risqué d'utiliser ce passage du chapitre 167 pour lui donner le sens de « n'importe quel différend qui puisse se présenter lors des relations entre les parties ». Loin de nous l'idée de nous opposer à un élargissement du champ des différends arbitrables; mais cette libéralisation doit s'effectuer sur une base plus solide que le ch. 167, si on l'estime souhaitable.

Comme le souligne Me Marie-Louis Beaulieu,

La définition qu'elle [la *Loi des différends ouvriers de Québec*] donne du terme « différend » à l'article 4 est sans application pour la quasi-totalité des litiges qui se présentent dans la pratique actuelle... (p. 97)

Les renvois à la *Loi des différends ouvriers de Québec*, dans la *Loi des relations ouvrières*, ne portent que sur la procédure. Ils n'ont rien à voir à la question [de] savoir ce que signifie le mot « différend »... La solution... doit être recherchée dans la *Loi des relations ouvrières* elle-même. (p. 189) <sup>5</sup>

Or, cette *Loi des relations ouvrières* est fort peu explicite en l'occurrence. On sait, par l'article 2, paragraphe e, que « convention collective »... signifie une entente relative aux conditions de travail... ». On peut conclure qu'un différend arbitral au sens de la loi, c'est

(5) BEAULIEU, Marie-Louis. *Les conflits de droit dans les rapports collectifs du travail*. Québec: Les Presses Universitaires Laval, 1955.



tout litige portant sur les « conditions de travail ». Si tout ceci reste peu clair, il est peut-être préférable qu'il en soit ainsi. Car une loi qui élaborerait et préciserait la notion de « conditions de travail » serait peut-être tentée d'en soustraire des éléments toujours plus nombreux, limitant ainsi, en nombre et en diversité, les différends ou conflits qui peuvent surgir entre les parties. On a sous les yeux l'exemple des Etats-Unis, où la loi Taft-Hartley impose des restrictions à plusieurs formules de sécurité syndicale, aux plans de santé et de bien-être, aux contributions permises à l'employeur, et ainsi de suite.

#### d) « Équité et bonne conscience »

Le dernier paragraphe de l'article 24 de la *Loi des différends ouvriers de Québec* (SRQ 1941, ch. 167) s'énonce ainsi: « Le conseil d'arbitrage doit décider le différend selon l'équité et la bonne conscience ». Comme la loi n'établit aucune distinction entre les deux types fondamentaux de conflits, il peut être utile de sonder l'expression « équité et bonne conscience » et d'examiner sa pertinence en regard des conflits de droit comme des conflits d'intérêts.

L'article 11 de la loi française du 11 février 1950 précise que « l'arbitre statue en droit sur les conflits relatifs à l'interprétation et à l'exécution des lois, règlements, conventions ou accords en vigueur. Il statue en équité sur les autres conflits ». Quelles sont donc les relations qui existent entre la loi, d'une part, et l'équité et la bonne conscience, de l'autre? Disons tout de suite, avec Larombière, que

La loi elle-même, aussi peu infaillible que l'homme dont elle est l'ouvrage, peut être incomplète et insuffisante. C'est à l'équité, à la loi naturelle de la compléter. Le bon sens est alors législateur et juge... Mais il faut remarquer qu'on ne doit recourir à l'équité et à l'usage que dans le silence absolu de la loi. <sup>6</sup>

Cette formulation, dans sa dernière partie surtout, peut paraître fort raide à prime abord, et quelque peu surannée. Elle n'en est pas moins plus exacte que celle selon laquelle les arbitres non seulement peuvent, mais doivent faire abstraction des lois pour être « équitables » et avoir « bonne conscience ». L'équité, forme de la justice naturelle et du bon sens, ni ne remplace la loi ni ne prime sur elle. Comme la définit Me Marie-Louis Beaulieu, elle

(6) LAROMBIÈRE, L. *Théorie et pratique des obligations*. Paris: A. Durand, 1857, tome I, p. 366.



...est une vertu morale qui qualifie, tempère et réforme la rigueur, la sévérité et le tranchant de la loi. Elle prête assistance à la loi là où cette dernière est faible et défectueuse, et la défend contre les subterfuges, les erreurs et les subtilités qui servent souvent à priver de remède ceux qui ont des droits incontestables... Elle ne détruit pas la loi, non plus qu'elle lui donne naissance, mais elle l'assiste...<sup>7</sup>

Et de continuer ce juriste:

*Équité et bonne conscience*, dit la loi. Les deux expressions ne sont pas synonymes. L'équité est un guide objectif, extérieur aux arbitres. C'est un élément de justice, qui doit être le même pour le juriste, le chef d'entreprise et le président de syndicat. La bonne conscience est un guide plutôt subjectif, qui peut varier selon le tempérament et l'éducation reçue. L'équité et la bonne conscience font un devoir aux arbitres de tempérer et de réformer la sévérité de la loi, même d'écarter totalement ses rigueurs, mais non pas d'ignorer les règles fondamentales du droit...<sup>8</sup>

Tous les textes cités plus haut sont donc unanimes à déclarer que l'équité et la bonne conscience, bien loin de s'opposer à la loi ou d'en faire abstraction systématiquement, viennent lui servir d'appoint, de coeur et de baume là où un droit existe. En l'absence d'un droit ou dans le silence de la loi (en matière de conflits d'intérêts, donc), l'équité et la bonne conscience peuvent se donner libre carrière. Et on admettra sans trop d'effort qu'un arbitre remédie à une lacune de l'ordre juridique par une certaine réglementation des conditions de travail. Mais on verra plus loin combien font défaut les critères économiques vraiment objectifs qui permettraient à cette justice approximative qu'est l'équité de trancher à coup sûr dans le vif des problèmes auxquels se butent les parties.

### e) Rôle du conciliateur

Sous un régime légal comme le nôtre, qui s'apparente d'ailleurs à celui de nombreuses provinces canadiennes et du gouvernement fédéral, le rôle du conciliateur-individu dans le règlement des conflits industriels d'intérêts n'est souvent ni facile, ni enviable. Avant de décrire la position fréquemment pénible du conciliateur, nous tenons à répéter que nous n'en avons pas contre sa personne; sa compétence et son intégrité ne sont pas en cause ici. Il importe de le voir comme partie intégrante, comme étape obligatoire d'une procédure imposée aux parties. N'importe quand pendant les négociations directes initiales, l'une des

(7) BEAULIEU, Marie-Louis. « Législation du travail », *Revue du Barreau*, tome 8, no 2, février 1948, pp. 61 et 62.

(8) BEAULIEU, Marie-Louis. *Les conflits de droit...*, op. cit., p. 109.

parties peut en quelque sorte imposer le conciliateur à l'autre partie en avisant la Commission de relations ouvrières d'un blocage des pourparlers; « le ministre charge sans délai un conciliateur de conférer avec les parties et de tenter d'effectuer une entente » (article 13 du ch. 162A). Le conciliateur, donc, intervient formellement « à la demande » de l'une ou l'autre des parties; mais, en tout réalisme, il n'en est pas moins imposé aux parties qui *doivent* passer par lui pour aboutir à des négociations plus sérieuses et enfin à un compromis antérieur ou subséquent à la grève. Et l'efficacité de son intervention est limitée au point de départ par la présence, dans la loi, d'une seconde étape de conciliation constituée par le « conseil d'arbitrage ».

Dans les cas de négociations bloquées où les parties sont à faire l'apprentissage de la négociation collective ou se situent dans un secteur plutôt secondaire de l'économie en général ou d'une industrie en particulier, elles pourront accueillir sans déplaisir, et même avec un certain soulagement, la venue du conciliateur. Celui-ci peut éclairer les parties sur les exigences de la loi, transmettre les propositions de l'une à l'autre, présenter des bases de comparaison et des précédents ou simplement souligner aux parties, par une reformulation de leurs positions respectives, le fait de leur accord virtuel. D'autre part, dans les entreprises où la force économique respective des parties est en déséquilibre sérieux, ce sera le rôle normal de l'Etat de prêter main-forte à la partie en désavantage, qui se prévaudra au besoin de la disponibilité et des services du conciliateur pour tenter de rétablir avec la partie forte un semblant d'équilibre instable et dynamique.

On le voit, l'importance stratégique du théâtre des négociations influera considérablement sur l'accueil qu'on ménagera au conciliateur. Dans les châteaux forts du syndicalisme et de l'industrie, dans les secteurs clefs où les parties sont à négocier les clauses de conventions-types qui serviront de modèles à toute une région, une industrie et même une économie, les parties puissantes, rompues à la négociation collective et relativement égales, tiennent beaucoup à la liberté de leurs tractations. Aussi seront-elles parfois portées (à tort ou à raison, mais le résultat est le même!) à voir dans le conciliateur un intrus encombrant, le symbole d'une étape qu'il faut franchir au plus vite pour enfin passer aux choses sérieuses.

Dans ce contexte de la grande industrie surtout, la position du conciliateur est particulièrement incommode. Sa fonction est toute de confiance; or on l'accueille souvent avec méfiance, ou au moins avec

impatience et irritation. Et si par hasard le climat politique est tendu, il devient doublement suspect. Qu'est-il, au fond? Le commissionnaire distingué, le serviteur zélé et confiant des parties en conflit dont il respecte parfaitement la liberté. Il vise avant tout l'accord sincère et positif des parties, un compromis qui les satisfasse temporairement. Il sait fort bien qu'il n'a pas le droit de poser au brasseur d'affaires, au promoteur persuasif de « solutions » qui s'ingéreraient dans la substance même des accords; car ce faisant, il affecterait considérablement la qualité de la négociation collective. Il ne peut accepter d'être mû avant tout par la hantise d'une grève qu'il faut éviter à tout prix au nom d'un certain « bien commun » ou par l'obsession d'une « paix » industrielle qu'il faut maintenir coûte que coûte, fût-ce sur le dos des parties elles-mêmes. Sa présence, donc, si elle peut faciliter l'accord en certains cas, influera défavorablement, en d'autres, sur la position respective des négociateurs.

Pour être efficace, le conciliateur devra s'appuyer sur une connaissance intime des parties en opposition et des problèmes qui les divisent. Il ne doit pas être tellement surchargé de « cas à régler » qu'il ne puisse s'outiller adéquatement en prévision de *tel* cas donné. Il ne sera jamais tenté de faire des pressions injustifiables auprès des parties pour améliorer sa feuille de « records ».

Dans un contexte légal où le conciliateur ne serait pas pratiquement imposé aux parties, que de services mieux reçus par ces dernières il pourrait rendre, en rétrécissant graduellement la zone d'irrationalité qui obscurcit et fausse les négociations. Aux passions, aux rumeurs, aux calculs erronés et aux interprétations ou suppositions mal fondées il opposerait les faits, les données objectives, les raisonnements corrects et une estimation précise des conséquences réelles du maintien du désaccord. Il examinerait et exprimerait des possibilités de solution, en toute liberté pour les parties. Il aiderait celles-ci à acquérir l'art de la retraite élégante qui ne laisse pas de meurtrissures. Certains conciliateurs peuvent présentement rendre ces services dans une certaine mesure; selon nous, le recours *facultatif* à leurs bons offices quintuplerait leur efficacité. Et il leur serait alors plus facile de correspondre à la description idéaliste que faisait du conciliateur Me Louis-Philippe Pigeon lors d'une conférence prononcée au quatrième Congrès des relations industrielles de l'Université Laval: « *observateur impartial* », sans préjugés, indépendant, qui ne dicte pas de solutions ni n'apporte de directives officielles, qui « n'est pas l'agent d'un Etat, maître des citoyens, mais un collaborateur [des parties] respectueux de leur liberté »; *in-*

*termédiaire zélé* », qui fait connaître aux parties leurs points de vue respectifs et se charge de proposer des concessions non compromettantes; et enfin «  *négociateur expérimenté* », qui sait au bon moment donner les conseils appropriés.<sup>9</sup>

#### f) Rôle du président du conseil d'arbitrage

Le président du conseil d'arbitrage joue un rôle prépondérant dans le « règlement » des conflits d'intérêts, à l'intérieur, bien entendu, des limites précises d'une sentence qui n'oblige pas les parties (nous continuons à exclure de notre objet les entreprises couvertes par le ch. 169). Car du côté où il penche, là repose la « sentence », unanime ou majoritaire. Et l'on peut en certains cas attribuer à la sentence arbitrale une force d'obligation qui, sans être strictement juridique, n'en exerce pas moins sur les parties une pression morale efficace, grâce à la compétence et à l'intégrité du président et à l'appui de l'opinion publique.

Le rôle du président<sup>10</sup> est particulièrement difficile. A cause du caractère automatique et obligatoire de la procédure, l'une des parties peut imposer à l'autre le conseil d'arbitrage (article 14 du ch. 162A) comme étape subséquente à la conciliation. En cas de désaccord persistant des parties, donc, la conciliation par conseil tripartite succède automatiquement à la conciliation de premier palier. Il serait donc légitime de reproduire ici plusieurs des remarques que nous venons de faire à l'égard du caractère d'imposition de l'intervention conciliatrice et des mécanismes de défense qu'elle suscite chez les parties, surtout quand ces dernières sont également vigoureuses et jouent le jeu de la négociation collective sur une scène stratégique.

C'est le ministre du Travail qui nomme le tiers arbitre, sur proposition unanime des deux arbitres-représentants des parties; il le nomme d'office, quand cette proposition n'est pas faite dans le délai requis. C'est également du ministre que le président tient les détails et les limites de son « mandat ». Et pourtant, le tiers arbitre ne peut être d'abord l'émissaire du ministre; dans les conflits d'intérêts en particulier, il est avant tout le serviteur des parties en vertu d'un mandat antérieur et plus haut. Cet énoncé de principe serait doublement important dans l'hypothèse d'un Etat autoritaire au sein d'une société qui se voudrait démocratique.

(9) PIGEON, Louis-Philippe, *op. cit.*, pp. 19-21.

(10) Certains de nos propos sur le président du conseil d'arbitrage s'appliquent tout aussi bien au conseil d'arbitrage dans son entier.

Ce qui complique encore davantage le rôle du tiers arbitre dans le règlement des conflits d'intérêts (et qui n'est pas imputable à l'imperfection ou à l'imprécision de la loi, à moins qu'on s'inscrive en faux contre toute forme d'arbitrage en ces matières), c'est la grande complexité et l'importance économique des litiges qui lui sont soumis. Pour les régler, il doit accumuler tous les « faits » pertinents, éclairer ces derniers de connaissances économiques et sociologiques étendues, posséder un sens critique bien aiguisé qui d'abord lui inspire l'humilité des très nombreuses incertitudes et lui évite de gober sans discernement tous les arguments présentés, et enfin jouir de la confiance des deux parties grâce à son honnêteté et à sa compétence.

Le président se trouve le plus souvent en présence de « faits » économiques divergents, mais qui pourtant portent sur le même objet (les deux parties veulent du « gâteau », mais ne s'entendent pas sur l'épaisseur de leurs tranches respectives) ou sont censés appuyer le même type d'argumentation. Comment tamiser ces données? Au nom de quels principes préférer telle base de comparaison à telle autre? Quels critères économiques utiliser, en toute justice et objectivité, pour apprécier sans crainte d'erreur les arguments patronaux et syndicaux? Quelle préséance accorder aux uns sur les autres? Si des réponses concrètes à ces questions sont couramment et fréquemment esquissées (car il faut bien rendre « jugement », puisque la procédure le veut ainsi!) elles manquent le plus souvent de clarté, de solidité, de logique et de consistance. Non pas nécessairement que les tiers arbitres manquent de science, mais parce que la nature des choses interdit des arrêts définitifs ou que la science elle-même, sur plus d'un point embryonnaire, n'offre pas de solutions certaines.

Cet argument nous paraît si important qu'il convient d'en compléter la démonstration par une série d'exemples pratiques qui seront autant de questions. Voyons comment, à l'intérieur de certaines limites morales (« juste salaire », *e.g.*), légales (absence de dol et de violence, *e.g.*) et sociales (ordre public, *e.g.*), d'ailleurs le plus souvent fort ténues, le marchandage a beau jeu entre deux parties qui peuvent théoriquement à peu près tout exiger et tout dénier. Ainsi, le syndicat peut avoir tous les droits du monde de réclamer une augmentation de salaire que la direction refusera sur le même ton d'accorder; et, chose étrange, les deux parties chercheront, et souvent réussiront à étayer leurs thèses discordantes sur les mêmes principes moraux de justice et d'équité.

Qui établira sur des critères sûrs (tellement sûrs qu'ils soient communément agréés) le rythme optimum des revendications ouvrières et des « concessions » patronales, le niveau équitable des salaires (et des profits)? Si par hasard on estime que les travailleurs en général (ou certains groupes de salariés dans telle ou telle industrie ou entreprise) revendiquent ou gagnent « trop », par rapport à qui ou à quoi détermine-t-on cet « excès »? Les ouvriers de l'aluminium, par exemple, gagnent-ils trop parce qu'ils déclassent leurs camarades du textile ou toute une pléiade de vaillants instituteurs? Ou sont-ils rémunérés trop faiblement, eu égard aux profits de cette industrie ou de telle entreprise en particulier? Dans ce domaine de la rémunération, quelle prépondérance accorder aux divers critères suivants: situation financière de l'entreprise, de l'industrie ou du pays; écarts de salaire entre des entreprises variées d'une même localité ou région ou de localités ou régions différentes; écarts entre industries; écarts entre secteurs (primaire, secondaire, tertiaire), et que d'autres encore? Ajoutons toutefois, pour fuir le scepticisme intégral en ces matières, qu'avec le temps, grâce au perfectionnement des instruments de mesure économique (par exemple, l'indice des prix à la consommation, l'indice de la productivité d'une industrie en regard de la productivité nationale) et au progrès de la négociation à l'échelle de toute une industrie ou de tout un secteur de l'économie, des critères objectifs (ou en tout cas mutuellement acceptables) finiront par s'établir.

Mais en attendant, poursuivons notre interrogatoire. Faudra-t-il deux (ou trois?) semaines de vacances rémunérées après quinze ans de loyaux services pour que « justice » soit rendue? Et combien de congés payés? Huit? Mais, monsieur le Président, « ils » en ont neuf ou dix dans l'industrie chimique! Et le surtemps, quelle valeur monétaire lui attribuer? Comment estimer en argent les multiples inconvénients (moins certains avantages, paraît-il) du travail de nuit? Faut-il conserver tels quels, parce que « justes », les écarts de salaire entre hommes de métier et journaliers, entre hommes d'un métier et ceux d'un autre, et entre les divers niveaux de compétence au sein d'un même métier? La semaine normale de travail sera de combien d'heures de moins, sans perte de salaire? Et ainsi de suite pour à peu près toutes les conditions de travail, dont la détermination n'est soumise à aucune règle précise et ne peut généralement s'effectuer que par l'accord des parties, personne (pas plus le tiers arbitre que le moraliste) n'étant en mesure, dans la plupart des cas du moins, d'évaluer ces conditions à la lumière de canons rigides et précis.



Les conflits d'intérêts naissent de l'antagonisme de deux libertés qui, non définies par la loi, peuvent se prétendre discrétionnaires. Davantage que dans les conflits de droit, bien sûr, l'absence de normes objectives et uniformément acceptées est évidente en matière de revendications économiques et de négociation collective. Sans parler des éléments de caractère national ou international qui jouent de plus en plus un rôle prépondérant, des forces nombreuses concourent à la fixation des conditions de travail dans une entreprise, un industrie ou une région. Le régime de la négociation collective repose, non pas sur des règles étroitement limitatives, mais sur une rencontre des esprits, sinon des coeurs, à laquelle les parties accèdent d'elles-mêmes ou avec l'aide de tiers impartiaux. Les parties finissent toujours par s'accorder sur « ce qui est juste (?) dans les circonstances » : critère d'autant plus flou que les circonstances elles-mêmes changent très vite.

Deux importants groupes économiques, donc, se disputent des avantages matériels qui sont également des éléments de puissance. Le tiers arbitre doit savoir qu'il ne peut fixer objectivement le point d'équilibre qui, satisfaisant provisoirement les parties, réalisera le bien commun général et assurera la paix industrielle; il n'est pas en mesure de dire quelle proportion du produit de l'industrie doit aller aux actionnaires et aux travailleurs, quel écart de salaire doit exister entre le personnel de direction et le personnel d'exécution, ni à quel degré de participation à la marche de l'entreprise les ouvriers doivent atteindre à un moment donné. Cela étant, la force économique et l'astuce peuvent se donner libre carrière (à moins de déterminations autoritaires qui répugnent à une société libre), l'accord se faisant autour de compromis temporaires acceptables aux parties, aidées au besoin de l'expérience d'amiables compositeurs.

C'est là proposer, non pas la force brutale et la bagarre, mais plutôt l'acceptabilité mutuelle comme critère pratique fondamental d'équité et de justice dans les relations du travail. D'ailleurs, cette force n'est que rarement la violence physique; elle est plutôt faite de la capacité de résistance économique des travailleurs ou de la capacité patronale d'essuyer une perte de profits, de la vigueur morale et de la solidarité de l'une ou l'autre des parties, de l'appui de l'opinion publique et de la possibilité ou probabilité d'une intervention gouvernementale. Et pour des négociateurs habiles, le compromis se situera généralement au point précis au delà duquel c'est la grève, l'employeur estimant jusqu'où le syndicat est disposé à rabattre de ses revendications pour ne pas faire



grève, et le syndicat tâchant d'évaluer l'ampleur des « concessions » que le patron est prêt à consentir pour s'éviter les inconvénients d'un arrêt concerté de travail. Or c'est justement la tâche la plus délicate du tiers arbitre d'aider les parties à découvrir le lieu précis de la commune acceptabilité, du compromis provisoire qui, sans enchanter nécessairement les parties, leur permette de continuer ensemble pour un temps l'oeuvre de la production.

On voit donc que le président d'un conseil de conciliation serait malvenu à dispenser la « justice », à trancher hardiment dans les conflits d'intérêts et à rendre « sentence » après une instruction bien réglée. Cette constatation nous amène à effleurer le problème du formalisme légal dans la procédure de conciliation, dont peuvent difficilement se défaire la plupart des juges et bon nombre d'avocats qui y prennent part. Par une sorte de déformation professionnelle, le magistrat (qui pourtant apporte à sa tâche de très belles qualités d'ordre, de méthode, de lucidité et de sens critique qui font merveille dans le règlement des conflits de droit authentiques) peut facilement manquer de souplesse en matière de conflits d'intérêts. C'est là lui imposer un impossible conflit de rôles. Selon le professeur Keirstead,

Le président d'une commission [de conciliation]... doit considérer que son devoir est d'aider les deux parties à en arriver à une entente réalisable. Il ne doit pas viser à rendre une décision « juste », mais il doit s'efforcer d'obtenir une convention mutuellement acceptable... En général la formation des avocats et des juges les rend inaptes à la conciliation. Les juges, comme présidents, ont tendance à agir comme des hommes de loi, et il n'existe pas de jurisprudence, ou il ne devrait pas en exister, dans le règlement des conflits d'intérêts. Les avocats, représentant l'une ou l'autre partie, ont aussi tendance à rendre la procédure formaliste à la manière des tribunaux... Le procédé judiciaire, approprié à l'arbitrage d'un différend concernant l'interprétation d'une convention, est nettement inapproprié à la négociation collective tendant à la conclusion d'une convention...<sup>11</sup>

Tout ce qui précède nous invite à souhaiter que conciliateurs et médiateurs puissent acquérir nombreux la formation étendue qu'exige leur tâche: formation théorique précise dans les universités, et formation pratique dans le vif même des conflits d'intérêts entre syndicat et direction.

Faut-il ajouter que le rôle équivoque assigné à ses collègues-« arbitres » complique encore davantage la tâche du tiers arbitre qui s'efforce de prendre sa fonction au sérieux?

(11) KEIRSTEAD, B.S., professeur d'économie politique à l'Université de Toronto, dans une communication au Comité des relations ouvrières de la Fédération du Travail de l'Ontario. *La Gazette du Travail*, vol. LVI, no 8, août 1956, p. 924.

### g) Rôle des arbitres-représentants des parties

D'après la *Loi des différends ouvriers de Québec* (SRQ 1941, ch. 167), tout conseil d'arbitrage se compose de trois membres nommés par le ministre du Travail: le président, un arbitre patronal et un arbitre syndical. Ces deux derniers sont « suggérés » au ministre par leur partie respective. La loi (à l'article 22) pourvoit dans leur cas à une rémunération que le lieutenant-gouverneur en conseil peut établir et modifier, à même le fonds consolidé du revenu de la Province. En pratique, cependant, l'administration ne rémunère les trois arbitres que dans les conflits de négociation collective (*i.e.* préalables à la signature d'une convention); et dans ces cas, l'employeur paie son représentant en supplément selon la valeur estimée de ses services; le syndicat fait de même quand il doit faire appel à des experts de l'extérieur. Ce procédé correspond aux exigences de la réalité et tient compte de la faiblesse relative de la rémunération fixée par le lieutenant-gouverneur en conseil.

Quoi qu'il en soit, les représentants des parties sur un conseil d'arbitrage sont là pour obtenir le plus d'avantages possible pour leurs « clients » respectifs, pour faire valoir auprès du président les arguments favorables à leur partie et, le cas échéant, pour amener celle-ci à un point de compromis acceptable. Par leur présence et dans leur rôle véritable d'assesseur, ils fournissent souvent au tiers arbitre une connaissance et une compréhension des problèmes concrets et des solutions accessibles que celui-ci ne pourrait acquérir autrement dans la même mesure. Ils peuvent également s'assurer que le président a pesé tous les arguments en équité, et éclairer périodiquement leur partie sur les démarches de sa pensée. De même, le délibéré leur permet de suivre le tiers arbitre par le dédale des arguments jusqu'à sa position finale, qu'il exprime alors sans surprise ni scandale pour les parties.

Ceci étant acquis, on aurait tort d'exiger d'eux plus que le législateur lui-même. Comme l'écrit Me Marie-Louis Beaulieu, en marge de l'article 18 de la loi qui nous occupe,

L'impartialité n'est requise que du... président. Avec ce système il n'y a que lui d'arbitre véritable. Les deux autres ne sont que les porte-parole des parties au différend. Leur devoir, a-t-on dit, est d'être partiaux honnêtement.<sup>12</sup>

Pleinement conscient de son véritable rôle d'assesseur ou de procureur,

(12) BEAULIEU, Marie-Louis. *Les conflits de droit...*, *op. cit.*, p. 98.

l'« arbitre » patronal ou syndical ne se trouvera plus en position inconfortable de conflit entre une « justice » à rechercher impartialement et l'intérêt de la partie qu'il représente.

#### **h) Caractère de la « sentence » arbitrale**

L'analyse des équivoques que nous venons d'esquisser souligne déjà le caractère confus de la « sentence » arbitrale qui s'adresse à un conflit d'intérêts, particulièrement quand cette sentence ne lie pas les parties. En l'occurrence, on l'a vu, il ne s'agit pas proprement d'arbitrage, mais de conciliation continuée à trois, d'enquête suivie de recommandations, unanimes, majoritaires ou dissidentes. Ces recommandations, qui ne reposent d'ordinaire que sur des critères ténus et des guides fragiles, méritent-elles publicité au delà des parties elles-mêmes? Si l'arbitre n'est qu'à demi sûr du bien-fondé de ses prémisses, et donc de ses conclusions, comment peut-il se sentir à l'aise dans la rédaction et la publication de demi-vérités qui, si honnêtement recherchées et si bien intentionnées soient-elles, peuvent nuire considérablement à l'accord véritable des parties sur longue période?

Au Québec, à l'encontre de ce qui se pratique en Ontario, par exemple, le ministère du Travail publie la plupart des sentences, exécutoires ou non, sous forme de « Bulletins » à assez fort tirage (1000 exemplaires). On s'appuie sans doute sur la notion que cette forme de conciliation est l'oeil du public sur les démêlés des parties, le contrôle qui aiguille les discussions vers le bien commun général et prévient les heurts violents et coûteux dans la mesure du possible. Cette préoccupation, fort louable, peut toutefois manquer de réalisme dans la plupart des cas. Sans doute, la publicité faite à la sentence arbitrale (dans les journaux, ou dans le « Bulletin » quand parfois celui-ci suit de très près la rédaction de la sentence, pendant les négociations post-arbitrales) peut parfois amener les parties à une acceptation mitigée selon le degré d'éveil de l'opinion publique et d'importance du différend, le climat politique du moment, la compétence et l'intégrité du tiers arbitre et, bien entendu, l'acceptabilité de la sentence elle-même pour les parties. Mais en principe, dans les conflits qui nous intéressent ici, la « sentence » — compromis appartient aux parties et à elles seules. Et la publicité plus vaste qu'on lui accorde, utile en certains cas, pourra avoir en d'autres des effets décidément nocifs, en nuisant aux négociations post-arbitrales, en détruisant l'équilibre précaire qui existe entre les parties, en favorisant l'une d'elles au détriment de l'autre, en faisant

naître de faux espoirs qui durcissent les parties sur leurs positions, en déplaçant arbitrairement et artificiellement le point d'acceptabilité commune, bref, en retardant le règlement du différend. Dans les circonstances, mieux vaudrait s'abstenir, semble-t-il, d'accorder à la sentence arbitrale portant sur un conflit d'intérêts trop d'importance en lui donnant comme une valeur de précédent qu'elle ne mérite certainement pas dans le plupart des cas.

\* \* \*

## II—L'équivoque fondamentale

Nous venons de décrire huit équivoques, huit cas de confusion que recèle le régime québécois de règlement des conflits d'intérêts dans les secteurs qui ne sont pas couverts par la *Loi des différends entre les services publics et leurs salariés*. Ces cas, d'importance inégale, on les retrouve dans la législation d'autres provinces ou pays; et d'ailleurs certains d'entre eux, on l'a vu, n'ont qu'une relation indirecte avec la loi elle-même. Plusieurs de ces cas posent des problèmes plus ou moins sérieux à la société, à l'Etat et plus particulièrement aux personnes qui sont immédiatement en cause: conciliateurs, arbitres, législateurs et praticiens des relations du travail. Pourtant, nous avons qualifié ces équivoques de «secondaires». Pourquoi? Parce qu'elles s'accrochent presque toutes étroitement à une équivoque globale, fondamentale celle-là, qui ne porte plus sur des mots ou des textes ambigus en soi ou par rapport à d'autres expressions, mais qui s'attaque à la racine même du régime légal, au niveau des principes. Que cette confusion première se dissolve, et nous aurons vite résolu les autres comme automatiquement.

Cette équivoque fondamentale, quelle est-elle? Elle s'exprime par l'écartèlement douloureux de deux perspectives: l'une est positive, confiante sans être naïve, et centrée sur le respect profond et pratique des grandes libertés (d'association, d'action professionnelle, d'expression, d'entreprise et de contrat) qui, souvent galvaudées, n'en sont pas moins l'épine dorsale de toute société qui se dit et se veut démocratique; l'autre, négative, inquiète et fréquemment affolée, est axée sur la peur physique du conflit socio-économique et de ses conséquences, de même que sur l'utilisation de cette peur à des fins précises. Bien sûr, des attitudes mitoyennes sont parfaitement légitimes: on pourra avoir à coeur le respect des libertés fondamentales énumérées plus haut sans

pour cela tolérer la licence de groupements particuliers qui menace un bien général clairement défini; il existe sans doute quelque part un point (d'ailleurs mouvant) d'équilibre entre la liberté absolue de contrat et l'intervention gouvernementale; mais il faut également se demander jusqu'où peut aller cette ingérence sans blesser à mort la négociation collective, cette pierre d'assise de la démocratie économique et plus précisément industrielle.

L'hon. Milton F. Gregg, alors ministre fédéral du Travail, exprimait ainsi cette ambivalence;

What is the responsibility of government...? The avoidance of work stoppages, more particularly where the public welfare is directly concerned, while still of major importance, is nevertheless a negative objective. It is possible to visualize the conciliation process as taking a more positive direction: that of aiding the parties, through legislation and otherwise, to work out their differences; in other words, to encourage sound collective bargaining practices.<sup>13</sup>

Mais, pour les fins de la discussion, retrouvons nos catégories extrêmes, la liberté et la peur, et examinons-en les sources et les résultats concrets. Au lecteur de situer notre législation provinciale quelque part entre ces deux pôles.

#### a) L'optique de la liberté

Notre régime industriel s'insère dans une société qui souscrit vigoureusement aux principes démocratiques, qui place bien haut toutes les libertés essentielles, qui croit officiellement à la valeur, l'action efficace, la latitude et l'autonomie des groupes intermédiaires. Sous cet angle, c'est indiscutablement aux parties, accédant graduellement à la maturité, et non à l'Etat, qu'il incombe avant tout de façonner la négociation collective. « Sous un régime de liberté, ce sont les intéressés qui fixent eux-mêmes les conditions d'échange du produit de leur activité économique ». <sup>14</sup> Ou comme le déclarait M. David L. Cole, ex-directeur du Federal Mediation Service des Etats-Unis:

The governmental framework which has developed in our Western World depends to a large measure on men within it seeking and achieving a real meeting of minds within the framework of the legal order. As far as possible, in our political tradition, the function of the government has

(13) GREGG, Milton F. « Social Responsibilities and the Conciliation Process », *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, Proceedings of the Seventh Annual Conference. Montreal: McGill University Industrial Relations Centre, 1955, p. 56.

(14) PIGEON, Louis-Philippe, *op. cit.*, p. 19.

been to avoid compelling agreement but rather to try to establish the conditions in which as many people as possible will reach agreement for themselves; to create, in short, the conditions of honest bargaining.<sup>15</sup>

Ce qui précède signifie, non pas qu'il faille nécessairement s'inscrire en faux contre toute intervention de l'Etat dans le règlement des conflits de travail, mais que celle-ci doit jouer dans le sens du respect le plus profond possible des libres tractations des parties en aidant ces dernières à trouver des terrains d'entente, plutôt que dans le sens d'une imposition de volonté qui prétendrait s'appuyer sur la recherche d'un certain bien commun par la « paix » industrielle. Dans les conflits d'intérêts, donc, l'Etat ne doit intervenir qu'au minimum, qu'en cas d'absolue nécessité, que pour faciliter un règlement pacifique entre les parties et non pour le compliquer par une procédure inflexible, et que si cette intervention est socialement souhaitable et efficace. Toute mesure régulatrice dans ce domaine ne sera justifiée que si elle tient compte de la nécessité de ménager préalablement aux parties toute la latitude voulue dans leurs négociations. Et chaque fois l'Etat aura le fardeau de la preuve à l'égard de l'absolue nécessité de son intervention législative.

Ces principes sont inscrits si profondément dans nos institutions démocratiques (ou au moins dans notre folklore) qu'un membre de l'Association des manufacturiers canadiens, de l'Association professionnelle des industriels, de la Chambre de commerce du Canada et qu'un chef syndical pourraient bien les exprimer dans les mêmes termes.

Tout le monde, par exemple, croit à la nécessité de nombreux groupes intermédiaires à fins économiques, sociales, politiques ou récréatives entre l'individu et l'Etat. Qui donc oserait s'opposer en principe à l'exercice du droit d'association professionnelle par les patrons comme par les travailleurs? L'Episcopat de la province de Québec s'est prononcé très lucidement sur ce point:

Pour remplir le rôle qui leur revient dans l'économie nationale, pour promouvoir leurs intérêts professionnels, pour faire valoir leurs légitimes revendications économiques et sociales, les travailleurs doivent s'unir dans de solides organisations professionnelles... (art. 99)

Les circonstances présentes rendent encore plus pressante et plus impérieuse l'obligation pour les ouvriers, comme pour les patrons d'ailleurs, d'exercer ce droit... (art. 100)<sup>16</sup>

(15) COLE, David L. « Achieving Agreement in Collective Bargaining », *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, McGill, *op. cit.*, p. 32.

(16) Lettre pastorale collective des Archevêques et Evêques de la province de Québec sur *Le problème ouvrier en regard de la doctrine sociale de l'Eglise*, 1950.



Droit inaliénable, donc, le droit d'association demeure stérile s'il a peine à s'incarner dans la réalité d'une société donnée; et nul n'a le droit de faire obstacle à son exercice concret.

L'Etat a le devoir de protéger ce droit... fondamental... octroyé par la nature même... et d'en faciliter l'exercice... (art. 174)

Si les travailleurs ne peuvent négocier librement avec leurs employeurs des conventions collectives de travail qui sauvegardent tous leurs intérêts légitimes, s'ils n'ont pas les moyens légaux de parer à la mauvaise foi dans ces négociations, leur droit d'association est illusoire.. (art. 176) <sup>17</sup>

Au plan des principes, donc, la législation du travail ferait oeuvre éminemment éducative si elle consacrait sans équivoque et sans échappatoire possible la négociation collective comme l'institution la plus apte à résoudre les conflits d'intérêts dans une société démocratique et dans une perspective de bien commun. Sur cette base, la conciliation viendrait étayer, et non supplanter les libres pourparlers des parties. Et surtout, la loi exprimerait ainsi, avec plus de fermeté si possible, son appui au syndicalisme ouvrier; elle aiderait le patronat et le public à voir dans l'organisation syndicale une institution méritante s'acquittant de fonctions essentielles dans notre civilisation industrielle plutôt qu'un « mal nécessaire » accueilli au bout de la fourche et dont on souhaite l'élimination rapide ou la « conversion » radicale.

A cet égard, deux auteurs américains nous proposent un petit examen de conscience:

In Canada,... employers have been unique in their strong and persistent opposition to collective bargaining. Wage and salary earners have not been intensively organized... Union membership has not been a matter to be taken for granted... <sup>18</sup>

Si donc nous ne nous payons pas de mots, quels devraient être les principaux éléments d'une législation du travail qui établirait le cadre du règlement des conflits d'intérêts dans les rapports collectifs de travail?

### *Une ébauche de législation libérale*

Dans le secteur hors-services publics que nous examinons ici, le règlement des conflits d'intérêts qui surgissent entre employeurs et em-

(17) *Ibid.*

(18) Ross, Arthur M., & Donald Irwin. "Strike Experience in Five Countries, 1927-1947: An Interpretation", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 4, No. 3, April 1951, p. 340.



ploqués devrait pouvoir se passer de toute législation procédurière *obligatoire*, en vertu des principes précédemment énoncés. Ce serait là, selon nous, non pas le retour dangereux et injustifiable à la « loi de la jungle », mais la consécration pratique de principes auxquels tous affirment souscrire.

Ce serait également l'occasion de soumettre pour la première fois la négociation collective à l'épreuve honnête de la liberté maxima. Qu'on se souvienne qu'aux Etats-Unis la loi Wagner, qui la première accordait la reconnaissance syndicale et garantissait aux ouvriers le droit de négociation avec devoir correspondant de l'employeur, date de 1935. Votée dans une période de crise économique aiguë, elle fut suivie de grèves nombreuses jusqu'au second conflit mondial. De 1941 à 1945, années où les Américains menèrent la guerre, le *no-strike pledge*, ou promesse de s'abstenir du recours à la grève, fut généralement respecté par le syndicalisme de ce pays, d'où fonctionnement au ralenti de la négociation collective, étroitement enserrée d'ailleurs par les directives sans appel de l'Etat. Les deux années qui suivent, on pouvait s'y attendre, sont marquées de conflits nombreux, et la loi Taft-Hartley, résolument restrictive, est adoptée en 1947. A peine modifiée depuis dix ans, elle est encore en vigueur aujourd'hui.

Dans ce contexte, l'éminent économiste américain Clark Kerr, nommé en juillet 1958 président de l'Université de la Californie, a énoncé les propos qui suivent:

In industrial relations, which is the area of the most dramatic and long-continuing civil unrest among organized groups, maintaining industrial peace has not proved such a grave social problem. Except for a few major strike waves, each with a specific cause or set of causes, industrial peace has been the general order of affairs. Domestic tranquillity has never really been threatened. Man-days lost due to strikes have not been a heavy social cost. Rather, the problem, over time, may become one of too great harmony with the loss of vigor and independence which that entails... (p. 6)

I do not think it necessary or wish to have such comprehensive governmental labor legislation as the Taft-Hartley Act. We have in the United States today more government interference in labor relations than in any of the other democratic and developed nations of the world with the possible exception of Australia... The Wagner Act and the Taft-Hartley Act in the United States were passed largely in response to temporary needs which no longer fully exist... (p. 12)

Such intensive governmental interference has several disadvantages. It gives more authority to the government, it appears to me, than is necessary and less autonomy to private groups than is desirable. Too great reliance is placed on government law rather than on the responsibility of

the parties. This takes such conflict as there is unduly into the political arena where it becomes more difficult to settle... (p. 13) <sup>19</sup>

Donc, chez nos voisins du Sud, relativement peu de grèves, sauf quelques fortes vagues aux causes spécifiques; presque trop d'harmonie, d'affirmer Kerr. Quoi qu'il en soit, le climat des relations entre syndicat et direction là-bas ne justifie pas, selon cet économiste qui n'est pas juriste, une législation aussi massive de l'Etat, d'ailleurs adoptée pour remédier à des problèmes du moment que l'on ne retrouve plus de nos jours avec exactement la même urgence et les mêmes éléments. Cette ingérence à forte dose, dit Kerr, donne trop d'autorité au gouvernement, et pas assez de responsabilité aux parties; par elle, les conflits industriels deviennent trop facilement des conflits politiques.

On pourrait appliquer *grosso modo* ces remarques optimistes à la situation québécoise. Le *Rapport général du ministre du Travail de la province de Québec* aligne depuis plusieurs années des statistiques fort réjouissantes à cet égard. <sup>20</sup> La grève, chez nous, est un phénomène fort rare. Y a-t-il dans le Québec ingérence excessive du législateur dans le domaine qui nous intéresse? Moins lourde que chez nos voisins depuis Taft-Hartley, l'intervention de l'Etat n'en vise pas moins à régler toutes les situations de conflit. Pourtant, nos deux lois ici pertinentes ont été inspirées par des situations d'urgence auxquelles nous aurions tort d'assimiler la plupart des conflits qui surgissent de nos jours. Ainsi, l'adoption en 1901 de la *Loi des différends ouvriers de Québec* (SRQ 1941, ch. 167) suit de près le grave conflit de la chaussure à Québec et l'arbitrage de Mgr L.-N. Bégin, archevêque de Québec; de même, la *Loi des relations ouvrières* (ch. 162A) de 1944 n'est pas loin derrière les conflits de l'aluminium à Arvida, du papier chez Priece Brothers et Lake St. John Power & Paper (d'où sortit le Rapport Prévost),

(19) KERR, Clark. « Industrial Relations and the Liberal Pluralist », *Proceedings of the Seventh Annual Meeting*, Industrial Relations Research Association. Edited by L. Reed Tripp. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin, 1955.

(20) Ainsi, nous trouvons dans les statistiques les plus récentes fournies par le Ministère provincial du Travail, et couvrant la période qui s'étend du 1er avril 1957 au 31 mars 1958, les chiffres suivants: 1,856 conventions collectives en dépôt à la Commission de relations ouvrières (au 31 mars 1958), régissant 248,761 salariés; 939 conventions nouvelles et 169 conventions amendées ont été déposées, formant un total de 1,108; 903 interventions conciliatrices, dont 96 encore en cours à la fin de l'année; des 807 cas terminés, il faut soustraire 304 cas de griefs, ce qui laisse 503 cas de conciliation dans des conflits d'intérêts, dont 147 ont été référés à l'arbitrage; de ces 147 cas, 128 étaient terminés à la fin de l'année; de ces 128, 3 sont allés jusqu'à la grève; enfin, il y eut au cours de l'année 15 autres grèves qui auraient été déclarées en violation de la loi, sans parler de cinq arrêts de travail subséquents à des cas (« illégaux ») de griefs.

et des policiers, pompiers, fonctionnaires municipaux et employés des tramways de Montréal. Enfin, dernier parallélisme, nos conflits industriels d'importance se transposent vite au plan politique.

Il conviendrait donc, dans l'optique libérale que nous proposons précédemment, que toute législation du travail dans les matières qui nous touchent respecte les principes qui suivent:

1—La législation imposera le moins de limites possible aux « différends », aux conflits, et donc aux conventions subséquentes agréées par les parties. Une fois garanties la sécurité de l'Etat, la protection des bonnes moeurs, l'absence de fraude et de coercition, et l'obligation automatique pour l'employeur de négocier avec le syndicat qui représente la majorité de ses employés, les parties doivent être libres de s'entendre sur toutes les conditions de travail qu'elles estiment utiles de fixer dans un texte formel.

2—La procédure de l'Etat en matière de conciliation, nous le répétons, sera facultative. Les parties n'y auront recours que si elles le jugent à propos. La législation permettra ainsi des alternatives. Il existera des services gouvernementaux de conciliation; mais le recours à ces services n'étant pas obligatoire, les parties s'en prévaudront en toute liberté, conjointement ou isolément sur demande, immédiatement ou plus tard, quitte à revenir à leur guise (ou à en venir enfin) à des négociations directes plus sérieuses, ou à faire appel directement à des spécialistes privés (individus ou institutions, permanents ou *ad hoc*, uniques ou tripartites). Ces conciliateurs, invités en toute liberté et confiance, seront tour à tour amiables compositeurs, alliés, tampons ou boucs émissaires. Forts de leur détachement et de leur expérience, et capables d'examiner les problèmes avec recul et réalisme, ils pourront, sans crainte d'encourir le blâme ou le ridicule, proposer des solutions de rechange dont ils prendront tout le fardeau, améliorer la communication entre les parties, provoquer des rencontres qui ne soient pas pour celles-ci un aveu de faiblesse, et enfin les aider à « sauver la face » si nécessaire. Leur façon de servir le bien commun sera de servir fidèlement *les parties*, de fortifier la négociation collective.

3—Si toutefois le recours à la conciliation doit demeurer obligatoire pour quelque temps encore, la procédure fixera des étapes aussi courtes que possible. Une façon serait d'imposer une limite globale aux phases de négociations initiales et de conciliation: après un certain temps, deux mois par exemple après le début des négociations, les parties *pourraient* s'engager dans la grève ou dans la contre-grève. Une seule étape de conciliation devrait suffire, ce qui épargnerait temps et argent. Les par-

ties elles-mêmes pourraient s'entendre d'avance sur leur préférence à l'égard du conciliateur de premier palier *ou* du conseil de conciliation, moins expéditif et plus coûteux mais qui parfois offre certains avantages. On éviterait ainsi le double emploi.

4—Remède préventif, la conciliation doit aussi être positivement une formule d'éducation à l'adresse des négociateurs. Ainsi, un service gouvernemental (facultatif) de conciliation ou de médiation, en plus de tenir à la disposition des parties une équipe suffisamment nombreuse de spécialistes bien outillés et bien formés, pourrait mener des enquêtes périodiques sur les techniques et l'évolution de la négociation collective, de même que sur le contenu de la convention collective et sur les difficultés rencontrées avant de le fixer. En rendant public le résultat de ces recherches, un tel service éclairerait les parties, les instruisant dans l'art des négociations efficaces. Il lui incomberait également de participer activement à des rencontres éducatives de concert avec les institutions d'enseignement universitaire, les associations patronales et les groupements syndicaux, où l'institution de la négociation collective serait régulièrement passée au crible dans une perspective éminemment constructive. En somme, l'Etat contribuerait à aménager le cadre de ces rencontres de libre discussion sans chercher à y imposer des directives.

C'est au juriste qu'il faut demander la formulation détaillée, à la lumière des principes précédemment énoncés, des modalités concrètes (facultatives et peu nombreuses) d'un régime légal de règlement des conflits d'intérêts enligné sur le respect profond de la liberté de contrat des parties.

Mais examinons maintenant notre second pôle extrême, notre autre modèle abstrait, inspiré cette fois par la peur. Le régime légal qui en découle est un « type idéal », que l'on ne retrouve pas nécessairement tel quel dans la réalité. Encore ici, le lecteur devra comparer ce régime extrême au nôtre pour en déterminer les écarts ou les affinités.

## b) L'optique de la peur

La peur dont il s'agit ici est la crainte du bruit, de la nouveauté, de l'inconnu, du risque, des frictions et des chocs. Elle est ennemie du changement. Elle se cache derrière la devise « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ». Si elle trouve à une situation sociale donnée des défauts sérieux, elle n'en restera pas moins muette par crainte d'expériences « malheureuses » ou de bouleversements « dangereux ». Elle pré-

férrera se ranger aux côtés d'une paix douteuse ou honteuse dans la lutte contre les heurts « violents » qui pourraient signifier un progrès. A ses yeux, la veulerie est vertu, la pusillanimité, distinction, et l'audace courageuse, témérité. La peur collective se manifeste par la passivité et l'immobilisme, qu'elle glorifie comme « le respect de la tradition ». Sur le plan des idées, la peur inspirera une navigation prudente, en pleine orthodoxie, loin des récifs de bâbord, par des chenaux éprouvés. C'est la peur des embusqués qui tirent droit devant eux, les yeux fermés, sans se demander s'ils vont descendre leurs propres francs-tireurs ou l'ennemi.

### *La peur de la grève*

Dans les relations du travail, on a d'abord peur de la grève, et surtout des violences qui parfois l'accompagnent; et cela, peu importe que celles-ci soient relativement rares et, au fond, facilement évitables: la législation, en effet, n'aurait qu'à respecter concrètement et positivement le droit de grève *paisible* en interdisant à l'employeur de tenter de rouvrir ses portes pendant toute la durée de l'arrêt de travail légal, ce qui situerait le conflit sur le seul plan de la patience économique, mettrait fin au piquetage, éloignerait les briseurs de grève, reposerait la police et désencombrerait nos cours de justice.

Mais il ne suffirait pas de voir dans la peur de la grève uniquement un phénomène naturel de psychologie collective. Car sur le dos de la peur colle ici l'exploitation de la peur au bénéfice d'intérêts particuliers. Dans la mesure où cette peur est rentable, on la cultive à plaisir: au nom de l'intérêt public et du respect de l'ordre, combien il est facile de mettre de son côté le gouvernement, la Cour, la police et au besoin la troupe pour écraser la violence par un tout petit peu plus de violence, tout en laissant incidemment le syndicat sur le carreau.

La presse, pour sa part, est attentive aux vœux de ses propriétaires et aux goûts souvent morbides de son public. Presque pas une journée, au Canada, sans qu'un flot généreux de descriptions et de chiffres sensationnels déborde les colonnes de nos journaux, en matière de grève. On sait faire énorme la somme des salaires perdus, des profits évanouis, des heures gaspillées, des produits immobilisés et des coups échangés dans les grèves; comme dans les pages sportives, on aligne les « records ». Cette insistance tapageuse est de nature à fausser les perspectives et les dimensions réelles de ce problème.

Bien sûr, la grève inspire des craintes. Comme elle se fait à ciel ouvert, et que, guerre économique en intention, elle se transforme parfois en véritable bataille sociale, elle bouscule le tranquille quotidien, entraîne certains maux et menace les structures établies.

Le *public*, privé pour un temps peut-être de certains biens et services, ou inquiet de la hausse éventuelle du coût de la vie; l'*Etat*, aisément troublé dans sa conception de « l'ordre établi » et incliné au *statu quo*; le *chef d'entreprise*, aux prises avec des problèmes de production ou de concurrence et touché dans ses notions d'autorité et d'efficacité; le chef syndical et le travailleur, pour qui la grève est l'arme ultime, la plus vigoureuse mais aussi la plus coûteuse au service de la « promotion » ouvrière — tous enfin, vitalement intéressés au problème des conflits industriels, peuvent facilement s'exprimer à son sujet en des termes inquiets, tendancieux et passionnés, porter sur lui des jugements souvent sommaires, et proposer des solutions lourdes d'émotion, quand elles ne sont pas tout simplement fantaisistes. Ainsi,

Attempted solutions to the strike problem tend to be based more on the public perception of the strike than on its objective features.<sup>21</sup>

Les panacées, en ce domaine, sourdent nombreuses des imaginations fébriles. La « *sémantique* » en est une: un vocabulaire mieux choisi améliorera la communication, et donc les relations entre les parties. L'*éducation* en est une autre: inculquons aux travailleurs et à leurs chefs le sens de leurs responsabilités et l'esprit de collaboration, et les démarches de caractère revendicatif feront place à la paix industrielle tant souhaitée; une pincée de sens social et un soupçon d'esprit de justice aux chefs d'entreprise, et le tour sera joué! La *réforme des structures* de l'économie ou de l'entreprise en est une troisième: participation aux bénéfices, participation à la gestion (comités mixtes de négociation, de consultation, de production) et ainsi de suite. La *législation* restrictive en est une quatrième. Le véritable danger de la grève, au fond, c'est justement la réaction défavorable et le plus souvent injustifiée qu'elle provoque à l'égard de l'institution de la négociation collective et du syndicalisme.

### *Une ébauche de législation limitative*

L'Australie et la Nouvelle-Zélande nous fournissent l'exemple d'une législation où le recours à la grève est considéré comme un geste futile,

(21) KORNHAUSER, Arthur, Robert Dubin & Arthur M. Ross, eds. *Industrial Conflict*. New York: McGraw-Hill, 1954, p. 9.



dangereux et nocif auquel il faut substituer la soumission à l'arbitrage obligatoire dans *tous* les cas, dans tous les secteurs économiques et pour tous les types de conflits (d'intérêts ou de droit). Dans une perspective de peur intégrale, donc, la grève doit être mise au rancart. La législation d'autres pays est, à cet égard, plus réaliste et plus pondérée; et pourtant, désireuse d'éviter au maximum les conflits industriels, elle jette autour des oppositions d'intérêts un réseau épais d'arrangements juridiques plus ou moins contraignants; ici, la crainte de la grève est mitigée, et les moyens mis en oeuvre ont un caractère plutôt négatif. C'est le type plus ou moins parfait de la législation limitative, dont voici les éléments intégrants:

1—Rétrécissement du champ des conflits possibles et donc des conditions de travail. Moins on aura d'objets de chicane, moins on se chicanera!

2—Intervention conciliatrice imposée par l'Etat. Les parties sont tenues de se soumettre à une procédure rigide.

3—Absence d'alternatives. L'Etat voudra exercer un contrôle sévère sur tout le processus, dans un domaine aussi « explosif ». Les parties devront donc s'en remettre exclusivement aux services gouvernementaux, quelque désir qu'elles puissent avoir de recourir à des agences privées ou à des individus différents.

4—Multiplication des étapes de la procédure et attermoissements concomitants. Une longue période de « refroidissement » apparaît nécessaire, à partir sans doute de l'hypothèse des « têtes chaudes » familière à la psychologie de l'enfance!

5—Recours à la méthode persuasive. Les représentants de l'Etat, avec ou sans mandat à cette fin, seront tentés de fournir avec plus ou moins de souplesse des directives aux parties, de leur proposer vigoureusement des solutions afin de prévenir les conflits possiblement violents au nom du bien commun. On a vu que la « persuasion » pouvait devenir imposition totale d'un règlement dans certains régimes légaux où l'arbitrage obligatoire de tous les conflits est à l'honneur.

Or dans le cadre d'une législation ainsi orientée vers la prévention des grèves et appuyée sur les moyens que nous venons de décrire, quel sera vraisemblablement le comportement des parties? Là où l'interdiction de grève est globale, les négociations directes seront nulles et les tentatives de conciliation, peu sérieuses; des tiers régleront le cas. Mais sous les régimes qui, tout en tolérant l'exercice du droit de grève, imposent à ce dernier la restriction de la conciliation à deux stades, le jeu



sera plus nuancé. Comme les étapes de cette procédure rigide sont obligatoires, automatiques et donc aisément prévisibles, les parties (surtout celles qui sont expérimentées et puissantes) résistent rarement à la tentation des négociations initiales paresseuses, évasives, embryonnaires et vite avortées. Elles savent que les discussions sérieuses sont pour plus tard! Pourquoi en effet gaspiller ses munitions ou laisser tomber d'un seul coup ses bonnes cartes sur la table quand on espère, si faiblement soit-il, les améliorer à mesure que le jeu progresse et que de nouveaux personnages viennent s'y mêler? La venue du conciliateur modifiera peu cette attitude; on pourra bien attendre de lui une formule de compromis, un avantage quelconque qui ne coûte rien; mais devant lui, la direction évitera les offres trop sérieuses, qui pourraient malgré tout servir contre elle en constituant le « plancher » pour l'étape subséquente; de même, le syndicat se montrera souvent intransigeant, dans l'espoir d'un règlement plus intéressant.

Le stade du conseil de conciliation, dans le domaine restreint qui nous occupe, aura souvent l'allure d'une bonne blague, les représentants des parties se servant parfois des séances « arbitrales » pour donner un bon spectacle tout en « éduquant » leurs commettants. Ou bien les parties arrivent devant le conseil mal préparées (« Pourquoi se forcer, quand les « arbitres » sont payés justement pour cela, et que de toute façon leur « sentence » n'engage à rien? »); ou bien le besoin pour les parties de justifier leurs positions par un amas de « preuves » entraîne chez elles une rigidité qui peut nuire à l'accommodement recherché.

Quoi qu'il en soit, les parties auront tendance à exploiter à leur profit ou à vouer aux gémonies les recommandations des conciliateurs, selon que celles-ci procureront des avantages ou obligeront à un recul. Toutes les étapes deviennent préliminaires, et la procédure n'est que pur rituel observé en piaffant ou savamment mis à contribution.

Et voici que les parties pénètrent enfin dans la période post-« arbitrale » où enfin les négociations sont importantes. En cours de route, il ne faut pas l'oublier, les points en litige ont eu amplement le temps de se modifier, et l'une ou l'autre partie a pu s'affaiblir au point de lâcher prise et de disparaître. Si au contraire les deux parties ont tenu le coup malgré l'usure des mois ou des années, l'imminence de la grève aura beau les inviter à la sagesse et au compromis (ce qui d'ailleurs aurait été le cas plusieurs mois auparavant, en l'absence même de toute procédure dilatoire), ces dernières sont en quelque sorte prisonnières de

leurs tractations antérieures, des gros mots échangés, des menaces formulées, des esprits soulevés et des positions « définitives » adoptées. Et voici qu'une trop longue période d'attente, loin de refroidir l'ardeur belliqueuse des parties et de les inciter patiemment à l'accord, échauffe les esprits et provoque des frictions qui pourront éventuellement être suivies d'explosions coûteuses. Le syndicat, par exemple, doit épauler son comité de négociation de la solidarité des membres du rang; cette solidarité, même si elle est authentique, a besoin d'être entretenue par des efforts systématiques pour ne pas s'effriter avec le temps. L'esprit de lutte ainsi créé et maintenu peut être très difficile à calmer, même dans la perspective d'une grève imminente.

Et c'est ainsi que l'intervention prolongée de l'Etat, inspirée par la crainte de la bagarre, peut fort bien faciliter, sinon provoquer la bagarre!

L'analyse qui précède des attitudes plausibles des parties dans le cadre d'une législation de conciliation aux stades obligatoires gagnerait peut-être à s'appuyer sur quelques faits et commentaires que nous présentons en vrac, sans oublier notre dessein initial de laisser au lecteur les jugements de réalité.

L'Australie offre le prototype d'une législation étroitement restrictive où toute grève est interdite et l'arbitrage de tous les conflits, obligatoire. Sa main-d'oeuvre atteint un peu moins des trois quarts de la main-d'oeuvre salariée non agricole du Canada. Or de 1945 à 1954, selon des statistiques fournies par le ministère du Travail à Ottawa, ce pays sans grèves légales a connu six fois plus de grèves (11,892) que le Canada (1,942) dans son ensemble. Le nombre des travailleurs impliqués dans des arrêts de travail concertés a été beaucoup plus considérable en Australie qu'au Canada; le nombre de jours perdus, toutefois, a été moindre là-bas.<sup>22</sup>

Portant jugement sur la période d'attente obligatoire dont nous venons d'esquisser les effets, le professeur Keirstead s'exprimait ainsi:

Ces délais sont acceptés avec plaisir par certaines personnes qui y voient une période « de détente ». Ceci ne tient pas debout. Les délais sont irritants et désagréables. Dans le cas de syndicats faibles, ils causent quelquefois une frustration telle que les membres ne peuvent plus tomber d'accord en matière de grève. Ainsi, cette « détente » signifie simplement

(22) *Strikes and Lockouts in Canada During 1955*, with Information for Certain Other Countries. Ottawa, Canada: Economics and Research Branch, Department of Labour, p. 40.

l'affaiblissement des moyens de négociation du syndicat. Habituellement, toutefois, plus les gens se sentent frustrés, plus ils sont irrités et plus il est difficile de les réconcilier à un point de vue qu'il n'en aurait été autrement...<sup>23</sup>

Quant au professeur Jamieson, sa position est tout aussi claire:

The main weakness in most Canadian labor statutes seems to lie in their compulsory provisions... In Canada..., federal and provincial legislation invokes compulsory delay and compulsory two-stage conciliation procedure for virtually all labor disputes. (p. 118)

Government industrial relations policy in Canada... has shown from the beginning a marked preoccupation with attempting to settle disputes and prevent strikes, rather than with protecting the rights, liberties, and prerogatives of one or other of the contending parties... (p. 102)

Despite the elaborate machinery which most postwar Canadian labor statutes provide for settling disputes, strikes and lockouts on the whole have increased greatly in size, frequency, and duration from the prewar period... (p. 114)

Quebec's... statutes... impose greater restrictions on unions than do the statutes of other provinces, or of the Dominion, with regard to... strikes... (p. 112)<sup>24</sup>

Enfin le professeur H.D. Woods, de l'Université McGill, dressait ainsi le bilan du régime canadien de conciliation obligatoire:

It would be a miracle if legislation, which was developed in the first instance to meet a crisis in a public utility situation and later expanded in coverage to meet the much more important crises of national survival in time of war, would in its peacetime application not produce results somewhat different from those expected.<sup>25</sup>

Comment expliquer cet écart notable entre l'intention avouée et les résultats obtenus qui, loin d'être franchement mauvais, auraient quand même pu être meilleurs? Nous aurons recours, pour ce faire, à deux concepts sociologiques: ceux de « prédiction créatrice » et de « fonction » (manifeste ou latente).

### *La prédiction créatrice*

Le sociologue américain W.I. Thomas écrivait en 1918:

(23) KEIRSTEAD, B.S., *op. cit.*, p. 924.

(24) JAMIESON, Stuart. *Industrial Relations in Canada*. Toronto: The Macmillan Company of Canada Limited, 1957.

(25) WOODS, H.D. « A Critical Appraisal of Compulsory Conciliation in Canada », *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, McGill, *op. cit.*, p. 100.

Quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences.<sup>26</sup>

Il formulait ainsi ce que Robert K. Merton appellera plus tard le théorème de la « prédiction créatrice », ou *self-fulfilling prophecy*.<sup>27</sup> Par ce processus,

...une erreur de bonne foi engendre sa propre réalisation illégitime..., la circonstance même qui est supposée à tort exister.<sup>28</sup>

En d'autres termes,

Les hommes réagissent non seulement aux caractères objectifs d'une situation, mais aussi et parfois surtout à la signification qu'ils donnent à cette situation. Et cette signification, une fois donnée, détermine le comportement qui en résulte avec ses conséquences.<sup>29</sup>

Prédire, donc, imaginer, « prophétiser », redouter, toutes ces démarches de l'esprit suffisent à projeter dans l'être, à créer vraiment des circonstances objectives et des situations extérieures à soi. De sorte qu'une définition collective de situation entraîne des conséquences très réelles; fausse à l'origine, la définition entraîne un comportement nouveau qui rend vraie la conception initiale.

On n'a qu'à se rappeler, à cet égard, le krach qui ouvrit les digues à la crise économique des années trente: les données de psychologie collective y jouèrent un rôle de choix, et la panique des premiers jours dans les banques et à la Bourse contribua beaucoup, comme un feu de prairie, à la détérioration complète d'une situation économique depuis peu défavorable que l'on cherchait à améliorer et donc à la création d'une situation pénible et tragique que l'on redoutait avec toutes les ressources de l'imagination et de la passion et dont, bien sûr, personne ne voulait.

Un second exemple se rapproche encore davantage de notre propos:

On croit que la guerre entre deux pays est « inévitable ». Poussés par cette conviction, les représentants des deux nations deviennent progressivement étrangers l'un à l'autre, chacun répondant fébrilement par une manœuvre « défensive » à toute manœuvre « offensive » de l'autre. Les

(26) « If men define situations as real, they are real in their consequences ». THOMAS, W.I., & Florian Znaniecki. *The Polish Peasant in Europe and America*. Chicago: University of Chicago Press, 1918, Vol. I.

(27) MERTON, Robert K. *Social Theory and Social Structure*, Ch. VII. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1949, pp. 179-195.

(28) MERTON, Robert King. *Éléments de méthode sociologique*, traduction partielle du volume précédent. Paris: Plon, 1953, p. 15.

(29) *Ibid.*, p. 170.

réserves d'armes, de matières premières et de soldats deviennent de plus en plus considérables, si bien que prévoir la guerre contribue à la susciter.<sup>30</sup>

On voit que le *Si vis pacem, para bellum* qui invite les individus ou les nations en rivalité à se préparer systématiquement à la guerre... pour assurer la paix peut parfois être pris en défaut!

Comme toutes les comparaisons, les exemples empruntés à Merton clochent un peu. Ils nous éclairent cependant dans la mesure où nous évitons l'écueil de nous contenter de catégories psychologiques partielles pour tâcher d'expliquer des phénomènes avant tout socio-économiques. Ce que nous voulons établir, au fond, c'est qu'à force de redouter la grève, de voir dans les manifestations de conflit industriel des signes de désordre ou des symptômes de pathologie sociale, et d'imaginer les arrêts de travail comme autant de préludes du « Grand Soir », on finit par créer les moyens légaux qui, inspirés par une soif aiguë d'ordre et de paix, n'en favorisent pas moins l'éclosion de conflits violents. La peur a créé son objet et l'a grossi démesurément. Et sans elle, une situation déjà relativement paisible aurait été encore plus harmonieuse. Comme l'écrit Wilbert E. Moore,

Is it not true that we fear industrial conflict because it smacks of class warfare? Is this not a mistaken perception? And is it not possible that some fears and consequent actions push us in the very direction we presumably want to avoid? (p. 12)

Social theories can produce, or at least influence, social facts... If we persist in exaggerating the immediate importance and also the broader social significance of one form of tension in modern society, we may very well produce the very kind of division we seek to avoid... (p. 14)<sup>31</sup>

Mais examinons maintenant le concept connexe de fonction.

### *La fonction, manifeste ou latente*

L'analyse fonctionnelle doit beaucoup aux efforts lucides du même Robert K. Merton. Voici comment le sociologue, dans le jargon du métier, définit les principaux concepts qui sont à la base de cette méthode d'étude et d'évaluation des faits sociaux:

Les fonctions sont, parmi les conséquences observées, celles qui contribuent à l'adaptation ou à l'ajustement d'un système donné et les *dys-fonctions*, celles qui gênent l'adaptation ou l'ajustement du système...

(30) *Ibid.*, p. 173.

(31) MOORE, Wilbert E. « The Nature of Industrial Conflict », *Industrial Conflict and Dispute Settlement*, McGill, *op. cit.*

Un élément peut avoir à la fois des conséquences fonctionnelles et dys-fonctionnelles, ce qui donne naissance au problème crucial et difficile d'établir le solde net du faisceau des conséquences. Cela est sans conteste particulièrement important lorsqu'on utilise l'analyse fonctionnelle en vue d'élaborer et de formuler une politique... (p. 118)

Les fonctions *manifestes* sont les conséquences objectives qui, contribuant à l'ajustement ou à l'adaptation du système, sont comprises et voulues par les participants du système. (p. 118)

La fonction *latente* [est] une conséquence ni comprise, ni voulue (p. 118); la conséquence inattendue d'un acte, d'une décision ou d'une croyance; un résultat imprévu. (p. 15)<sup>32</sup>

Tout serait si simple dans la vie sociale si les conséquences (ou fonctions) d'un geste posé, d'une décision prise ou d'une institution établie (en l'occurrence, une législation restrictive) étaient parfaitement prévisibles, et donc contrôlables par la plupart des acteurs du drame social! La logique de la relation de cause à effet serait absolument limpide, et les ingénieurs du social (les législateurs, par exemple), au même degré que la masse des gens, seraient en mesure d'établir les bases de la société automatiquement parfaite, parce qu'idéalement planifiée. Mais il n'en va pas ainsi, loin de là: car à côté du manifeste et dans l'ombre de celui-ci, il y a le latent, l'imprévu, l'inconnu qui est souvent aussi le redouté et le détesté, ce qui n'enlève rien au caractère contraignant de sa présence. Et

...dans la mesure où les fonctions latentes s'éloignent des fonctions manifestes avouées, leur découverte conduit souvent à des résultats « paradoxaux ». Le paradoxe apparent naît de la modification brutale que l'indication de fonctions latentes... impose aux préjugés populaires,... basés *uniquement* sur les fonctions manifestes d'une pratique ou d'une croyance...<sup>33</sup>

L'analyse des fonctions latentes [va] de temps à autre à l'encontre des évaluations morales dominantes. Car il n'est pas forcé que les fonctions latentes agissent dans le même sens que les fonctions manifestes qui servent généralement de base à ces jugements.<sup>34</sup>

Le paradoxe est toujours irritant, de même que l'écart douloureux entre ce qu'on espère et ce qu'on obtient finalement. Mais ce qui paraît paradoxal à la majorité des gens peut sembler parfaitement normal à l'observateur attentif des relations sociales. Qui sait si la contribution scientifique *propre* du sociologue n'est pas justement d'étudier et d'indiquer les conséquences *non* prévues ou *non* voulues d'une action, d'une pratique ou d'une institution données.

(32) *Ibid.*

(33) *Ibid.*, pp. 145-146.

(34) *Ibid.*, p. 149.



Point n'est besoin d'un long développement pour rattacher ces notions, fondamentales à nos yeux, au cas précis d'une législation du travail dont les éléments sont axés sur la paix et l'harmonie, et qui pourtant risque de récolter le conflit industriel, auquel elle aura, ô horreur, contribué vigoureusement sans s'en rendre compte et bien contre son gré.

\* \* \*

### III—Réflexions sur la notion de conflit

Toute la discussion qui précède prépare la voie à l'étude systématique de la notion sociologique de conflit. C'est en effet notre thèse principale, dans le cadre de cet article, que l'inquiétude sincère qui tenaille beaucoup de gens (et que d'autres sauront exploiter) devant les nombreux heurts sociaux et économiques provient d'une fausse conception du conflit social et donc d'une mauvaise évaluation de ses effets sur les individus, les groupes et les sociétés. La peur de la grève, qui inspire le législateur et le public, est à la base même des estimations erronées à partir desquelles on juge sévèrement les relations entre syndicat et direction dans l'industrie. Prenant donc le conflit industriel comme exemple, nous examinerons le sens, la diversité et les fonctions ou effets du conflit social.

#### a) Le sens du conflit

La sociologie du conflit est restée stagnante depuis les travaux de Georg Simmel, sociologue et philosophe allemand né en 1858 et mort en 1908; les pièces maîtresses de son oeuvre datent d'un demi-siècle. Son oeuvre clef sur le conflit social n'est accessible au public de langue anglaise que depuis 1955,<sup>35</sup> et il n'en existe en français que de courts passages. La très grande majorité des sociologues américains, en particulier, ont laissé dormir la notion de conflit.<sup>36</sup> Cooley<sup>37</sup>, Ross<sup>38</sup> et

(35) SIMMEL, Georg. *Conflict (and The Web of Group-Affiliations)*. Transl. Kurth H. Wolff. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1955.

(36) BERNARD, Jessie. « Where Is the Modern Sociology of Conflict? », *The American Journal of Sociology*, Vol. LVI, 1950, pp. 11-16.

(37) COOLEY, Charles H. *Social Process*. New York: Scribner's Sons, 1918, p. 39: « Conflict and co-operation are not separable things, but phases of one process which always involves something of both ».

(38) ROSS, Edward A. *The Principles of Sociology*. New York: The Century Co., 1920, p. 162: « Opposition between groups hardens and toughens those which can stand the strain ».

Sumner<sup>39</sup>, ces pionniers, n'ont qu'effleuré le sujet, dans une optique évolutionniste surtout. Il a fallu attendre Lewis A. Coser et son ouvrage, *The Functions of Social Conflict* (1956), pour une reformulation ordonnée et élaborée des réflexions de Simmel sur le conflit social. Coser, qui voit très mal ses collègues contemporains en réformateurs du social, explique ainsi la ferveur plus vive des pionniers du début du siècle:

It appears that the first generation of American sociologists saw themselves as reformers and addressed themselves to an audience of reformers;... conflict provided to these sociologists the central explanatory category for the analysis of social change and of « progress ». <sup>40</sup>

Serait-il possible que la première génération des sociologues canadiens soient animés de la même ferveur? En tout cas, que l'on vise la réforme ou simplement la compréhension du social, il est essentiel d'avoir des idées claires sur tous les types d'interaction (assimilation, accommodement, concurrence, *conflit*, etc.) qui relie entre eux les humains et les groupes ainsi que les sociétés qu'ils façonnent.

#### a) *La nature du conflit social*

Coser définit ainsi le conflit social:

Social conflict... means[s] a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the aims of the opponents are to neutralize, injure or eliminate their rivals. <sup>41</sup>

On a ici le choc de valeurs en opposition, de biens *rare*s (relativement, car souvent il y en a amplement pour les antagonistes sans pour cela qu'ils réussissent à s'entendre sur le mode de partage) que des rivaux se disputent dans un effort pour se neutraliser, se nuire ou s'éliminer mutuellement. Il y a conflit social quand au moins deux individus, groupes ou sociétés s'efforcent de posséder des valeurs exclusives dans une concurrence *consciente*. Le conflit peut impliquer la protection de ce qu'on a déjà ou l'acquisition de ce qu'on ne possède pas; et cette acquisition peut se faire aux dépens de ce qu'un autre possède ou voudrait avoir. On peut rechercher des valeurs exclusives par toutes sortes de moyens, persuasifs ou violents. <sup>42</sup> Le conflit est donc une opposition

(39) SUMNER, William G. *Folkways*: New York: Ginn & Co., 1906, p. 12: « The relation of comradeship and peace in the we-group and that of hostility and war towards others-groups are correlative to each other ».

(40) COSER, Lewis A. *The Functions of Social Conflict*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1956, p. 16.

(41) *Ibid.*, p. 8.

(42) Voir, dans cette veine, l'article « Conflict, Social » dans *Encyclopaedia of the Social Sciences*, signé Harold D. Laswell, Edwin R.A. Seligman, editor-in-chief. New York: Macmillan, 1931, Vol. IV, pp. 194-196.

plus ou moins profonde, et plus concrètement une action en opposition, une manifestation d'opposition. Le mot lui-même appartient au vocabulaire guerrier: il dit « choc, combat, lutte, antagonisme » (*Larousse*), « rencontre d'éléments, de sentiments contraires », « choc de plusieurs personnes ou choses » ou « contestation entre deux puissances qui se disputent un droit » (*Paul Robert, Société du nouveau Littré*).

La notion de conflit se rapproche beaucoup de celle de tension. A cet égard, voici des propos fort éclairants du professeur Szalai:

Aucune tension sociale n'est en soi bonne ou mauvaise. Par ailleurs, on ne saurait combattre avec les mêmes armes des tensions sociales d'espèces différentes. Une tension sociale ne peut être appréciée qu'après une étude de son contexte historique et économique-social. De même, la possibilité et la nécessité de lutter contre les symptômes extérieurs des tensions, de les traiter ou de les modifier dépend souvent de telles analyses.

Certaines tensions peuvent favoriser la cause du progrès humain et contribuer matériellement à l'édification d'une structure sociale meilleure et plus juste, même si elles sont violentes et risquent d'entraîner des sacrifices considérables. Il s'ensuit que toute tentative visant à écarter des menaces sociales et à éviter les sacrifices nécessaires, par des réformes superficielles et des compromis temporaires, peut se révéler néfaste et finalement produire un conflit plus aigu encore.<sup>43</sup>

Et dans la même veine, le sociologue Gurvitch précisait:

Il est possible de rechercher des techniques destinées à réduire certaines... tensions et d'établir un équilibre dynamique entre elles en tenant compte des conjonctures particulières. Il serait toutefois naïf de croire que ces interventions délibérées ne produisent pas de nouvelles tensions d'une force imprévisible, même lorsqu'elles sont plus ou moins couronnées de succès.<sup>44</sup>

## b) *La nature du conflit industriel*

Les explications qui précèdent servent toutes à la compréhension du conflit industriel. Ajoutons toutefois une nuance importante. En matière d'opposition d'intérêts entre syndicat et direction, comment parler constamment de « conflit » à connotation belliqueuse sans souvent faire violence à la réalité?

(43) SZALAI, Alexandre. "Les transformations de la société et les tensions sociales", *Tensions et conflits*, études de psychologie sociale. Gordon W. Allport *et al.*, eds. UNESCO. Paris: Librairie de Médicis, Editions M. Th. Génin, 1951, p. 27.

(44) GURVITCH, Georges. "Le concept sociologique de tension internationale", *Tensions et conflits*, *op. cit.*, p. 237.

Au point de vue juridique il n'y a pas de conflit, il n'y a qu'un négociant et un client qui ne se sont pas mis d'accord et par conséquent n'ont pas fait de contrat; chacun reste sur ses positions en attendant que la nécessité économique ne l'amène à faire des concessions suffisantes.<sup>45</sup>

On aurait donc tort d'assimiler « conflit industriel » et « violence »; celle-ci, d'ailleurs fort rare, est due le plus souvent à des irritants (bri-seurs de grève, police, etc.) qui ne participent pas de la nature même du conflit. Et pourtant, l'allégorie entre différend industriel et conflit armé n'en est pas moins poussée à la limite. Si un désaccord plutôt anodin est un « conflit », un peu de préparation de part et d'autre devient de la « stratégie », telle démarche précise est une « tactique », tel truc de négociation, une « arme » tirée d'un « arsenal »! L'emploi de pareils vocables, fort significatif, n'est pas de nature à nous éclairer sur la véritable nature du conflit industriel.

Ces réflexions nous amènent à l'étude de la diversité des conflits sociaux et plus particulièrement industriels.

## b) La diversité du conflit

Il existe dans la société, et spécialement dans l'industrie, des points nombreux où surgissent des oppositions d'intérêts; et celles-ci ont de multiples modes de manifestation.

### a) La variété du conflit social

Tel conflit social exprimera-t-il un malaise profond, une opposition diamétrale, ou s'il se dressera plutôt à la surface des problèmes? Selon la distinction de M. Jean Marchand,

Les conflits ne sont que des épiphénomènes, que la révélation périodique d'une divergence plus profonde liée étroitement à l'état même des structures sociales. Sans doute, il faut distinguer entre deux sortes de conflits. Certains n'impliquent directement aucune modification sensible de nos structures industrielles, économiques et sociales; ils sont évidemment les plus faciles à résoudre et n'amènent habituellement pas de perturbations graves. D'autres dissensions se réfèrent directement à des divergences sur les structures elles-mêmes, à deux idéologies opposées; ils constituent le problème fondamental auquel notre société doit faire face et qu'elle ne pourra éluder indéfiniment.<sup>46</sup>

(45) PIGEON, Louis-Philippe. "Technique de la conciliation et de l'arbitrage", *Techniques des relations de travail*, op. cit., pp. 24-25.

(46) MARCHAND, Jean, secrétaire général de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada. Communication présentée à la Canadian Political Science Association le 5 juin 1953, University of Western Ontario, London, Ontario. Bulletin de juin 1953 du Service d'éducation de la CTCC.

Fondamental ou superficiel, le conflit est partout: dans la société familiale (entre époux, puis entre parents et enfants), dans le groupe d'amis, dans le voisinage, à l'école, dans la paroisse ou dans la ville, dans les groupes de toutes sortes et entre ces groupes socio-économiques, et enfin entre les nations. Et il se manifestera selon les cas par les guerres, les inimitiés, les discordes, les litiges, les discussions et toutes sortes de rivalités. Une fois cerné, institutionnalisé, il devient pourtant un élément essentiel des structures sociales.

Clark Kerr<sup>47</sup> propose, dans la perspective du conflit industriel, une distinction qui peut servir pour tous les conflits sociaux. Il différencie trois types ou catégories de conflits: 1) les divergences de vues, les oppositions d'intérêts qui sont les *sources* mêmes des antagonismes; 2) les formes concrètes ou *manifestations* d'opposition; et 3) les manifestations *agressives* d'opposition, où une partie utilise la force (économique ou même physique) pour nuire à l'autre et l'amener à agir de la façon souhaitée (par exemple, la grève ou la contre-grève); Kerr distingue cette action «agressive» de l'action «diplomatique», ou geste d'opposition qui s'appuie d'abord sur la persuasion verbale (par exemple, la négociation collective proprement dite).

#### b) *La variété du conflit industriel*

Il existe dans l'industrie bien d'autres manifestations de conflit que la grève ou la contre-grève (*lock-out*). Il suffira de mentionner en passant d'autres formes, plus ou moins articulées, de malaise industriel comme la limitation systématique de la production, le sabotage, l'instabilité excessive du personnel sous forme de roulement ou de mobilité interne, l'absentéisme et le retardatisme, les griefs, le boycottage, la multiplication des accidents du travail, le gaspillage et les pertes de matériel, le grappillage et les petits vols de matières premières, d'outils ou de produits finis, les sursauts de violence entre travailleurs, un respect tellement strict de la convention qu'il entraîne une rigide inefficacité ou encore des accroc délibérés aux clauses et règles qui lient les parties (*e.g.*, une modification unilatérale des normes de production), et combien d'autres manifestations de la «guerre froide» dans l'industrie. Dans une optique de comptabilité, on voit déjà qu'il convient de se demander si une grève, à un moment donné, n'est pas préférable à l'une ou l'autre, ou à plusieurs des manifestations précitées.

(47) KERR, Clark. "Industrial Conflict and Its Mediation". *The American Journal of Sociology*, Vol. LX, No. 3, November 1954, p. 230.

D'ailleurs, l'évaluation strictement comptable d'un arrêt de travail est chose fort compliquée. Il ne suffit pas d'aligner les salaires et les profits perdus par les intéressés immédiats; il faut également tenir compte, sur longue période, des gains ou des pertes des intéressés et de leurs compagnons dans la même industrie ou dans des industries connexes, reliées ou dépendantes, et aussi des gains et pertes du public. D'autre part, une perte apparente durant une grève est parfois compensée amplement par l'accroissement subséquent de la production grâce aux efforts accrus du personnel ou à une meilleure organisation du travail et de la machinerie. Telle perte de production dans une usine immobilisée par la grève peut être compensée par un déplacement de production vers une autre usine, région ou période. Des pertes sur courte période pour les intéressés sont souvent rachetées par des gains à long terme. Le temps perdu pendant un grève peut être retrouvé en surtemps, et les salaires, grâce aux augmentations subséquentes. Si l'entreprise a des stocks imposants au début de la grève (dont souvent elle peut prévoir l'échéance), celle-ci pourra n'entraîner qu'un déplacement des mises à pied ou des vacances du personnel, par un nivellement temporaire des cycles saisonniers. Enfin, on ne peut jamais déterminer avec précision ce qu'aurait été la situation s'il n'y avait pas eu grève, si le syndicat s'en était remis aux « lois économiques » et aux décisions patronales.

D'autre part, on sait que le *lock-out*, ou fermeture d'une usine ou d'un établissement quelconque par un employeur pour imposer ses vues à son personnel dans un conflit d'intérêts, est un événement industriel de plus en plus rare, difficile à distinguer de mises à pied massives et parfois tactiques, et qui se rapproche jusqu'au point de contact de la grève, cette cessation collective et concertée du travail par un groupe d'employés pour amener l'employeur à plier dans un conflit d'intérêts. Comme l'explique l'économiste américain Arthur M. Ross,

The public tends to think of the strike as a union weapon and of the lockout as the corresponding employer weapon... There are many more strikes than lockouts, and therefore most stoppages are attributed to unions. Actually there are two parties to every stoppage, equally in disagreement with each other. The only essential difference between a strike and a lockout is that the union takes the first overt step in one case and the employer in the other. <sup>48</sup>

Son collègue William Goldner est encore plus explicite:

(48) Ross, Arthur M. *Trade Union Wage Policy*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press, 1953, pp. 106-107.



The employer makes all the basic operating decisions. When he is dissatisfied with the progress of bargaining and wishes to make a test of strength, he has two alternatives. He can close down the plant. This is a lockout, but it is seldom used by employers. It is simpler for the employer to stand on a position that the union cannot or will not accept. This brings about a test of determination and strength just as surely as a lockout. The union, lacking other powerful means of bringing economic pressure to bear on the employer, must decide whether to give in or to strike. (p. 7)

When we recognize that the union almost invariably must be the aggressor in striking, maintaining the distinction between strikes and lockouts becomes virtually purposeless. However, by this very fact, levying the blame for a strike involves more than pointing at the party making the first move. (p. 8) <sup>49</sup>

Il est de moins en moins acceptable socialement et utile tactiquement pour un patron de fermer les portes de son établissement à l'occasion d'un différend avec ses employés; il est plus facile pour lui de procéder au bon moment à des mises à pied nombreuses, ou, plus simplement encore, de maintenir des positions inacceptables pour le syndicat, qui se verra ainsi comme forcé de déclencher la grève.

L'économiste anglais Pigou explique que l'employeur peut de la sorte provoquer la grève pour écouler un excédent de produits, pour profiter d'une période creuse et rendre ainsi l'arrêt de travail moins probable en période active, pour montrer sa force, pour mettre fin à des tensions internes ou comme excuse pour hausser ses prix ou diminuer sa production jusqu'à une période fiscale plus généreuse. <sup>50</sup>

Cette affinité très grande de la contre-grève avec la grève, la responsabilité inextricable des deux parties en présence à l'égard d'un

(49) GOLDNER, William. *Strikes*. Berkeley: Institute of Industrial Relations, University of California Press, 1951.

(50) Voici dans quels termes s'exprime Pigou: "On the side of the employers [the negative cost] may easily be looked for if their commodity is one the demand for which is highly inelastic, and if, at the time of the conflict, they have large accumulated stocks in hand... They may also anticipate negative costs if they have reason to believe that, by precipitating a conflict in times of bad trade, they can insure themselves against being hampered by one when trade improves. On the side of the workpeople, negative cost is in the early stages of industrial organisation fairly common. For in that period what the men are really aiming at is... respect for their Trade Union and consequent increased readiness to deal fairly with them in the future. Or again, the real purpose of the conflict may be to solidify the trade union itself and to attract non-unionists to its ranks. So far as conflicts are undertaken for objects of this kind, the advantage anticipated from the acquisition of those objects needs to be subtracted from the anticipated material losses of the dispute, and, when so subtracted, may leave a net negative result. In these circumstances the men may elect to fight, even though they expect both to be beaten and to be subjected to great suffering in the process. Negative costs are, however, exceptional." (A.C. Pigou. *The Economics of Welfare*, op. cit., p. 454.)

arrêt collectif et concerté de travail et le caractère agressif (pas nécessairement violent!) de la grève nous justifieront, plus loin, de limiter notre effort à l'analyse plus serrée de cette dernière catégorie de conflit. Mais pour l'instant, examinons brièvement les « fonctions » ou conséquences heureuses du conflit social en général.

Ce faisant, notre propos n'est certes pas de faire coûte que coûte l'apologie du conflit social, de fermer systématiquement les yeux sur les misères qu'il entraîne souvent, les bouleversements qu'il provoque, les passions qu'il soulève et les désordres qui parfois l'accompagnent. Mais on s'est tellement appesanti, dans tous les milieux et à toutes les époques, sur les conséquences négatives du conflit en général, et de la grève en particulier, que nous estimons utile de mettre l'accent sur les nombreuses conséquences éminemment utiles des oppositions d'intérêts et de principes qui se manifestent de nos jours. Faut-il ajouter à tout prix que nous ne recherchons pas la violence pour la violence, ni les antagonismes sans fin pour le petit goût de dynamite qu'ils font naître? Courir après la bagarre n'est pas un sport de tout repos, et la lutte des classes, par exemple, n'est pas notre objectif. A la suite de Pie XI, nous rejetons la position marxiste ainsi définie:

Les communistes prétendent que le conflit, qui porte le monde vers la synthèse finale, peut être précipité grâce aux efforts humains. C'est pourquoi ils s'efforcent de rendre plus aigus les antagonismes qui surgissent entre les diverses classes de la société; la lutte des classes, avec ses haines et ses destructions, prend l'allure d'une croisade pour le progrès de l'humanité.<sup>51</sup>

Notre idée n'est pas de « rendre plus aigus les antagonismes », mais de les faire mieux comprendre, ce qui peut être une façon efficace de les réduire en nombre et en intensité. Avec un peu d'idéalisme peut-être, mais avec sincérité nous recherchons le juste milieu, le mélange parfait de conflit et de coopération qui ne soit ni l'anarchie ni la collusion.

### c) Les fonctions du conflit

Voyons donc les effets du conflit social, et en particulier du conflit industriel sous forme de grève.

(51) PIE XI, pape. *Divini Redemptoris*, no 131. Dans Emile Marmy, *La communauté humaine selon l'esprit chrétien*. Fribourg-Paris: Editions St-Paul, 1949, p. 84.

a) *Les conséquences heureuses du conflit social*

Le conflit est une source de changement social. Si donc on considère le changement comme un irritant fâcheux de l'équilibre social, on s'inscrira en faux contre toute manifestation de conflit, ou peu s'en faut, car on attribuera au conflit une fonction purement négative. Si d'autre part on voit dans le changement social un phénomène à la fois inévitable et utile et que l'on estime que la stabilité d'un système social est provisoire, parce que composée de forces en constante interaction qui définissent le changement lui-même, on reconnaîtra au conflit un rôle nettement positif dans la vie sociale.

C'est cette dernière conception, confiante et optimiste, du conflit social que nous défendons à la suite de Georg Simmel. Et avec lui, nous souscrivons aux propositions suivantes :

1—*Le conflit est un élément essentiel de socialisation.* « Contradiction and conflict not only precede unity but are operative in it at every moment of its existence... There probably exists no social unit in which convergent and divergent currents among its members are not inseparably interwoven ». <sup>52</sup>

2—*Le groupe ne peut être parfaitement et constamment harmonieux.* S'il l'était, il se trouverait dépourvu de structure viable et de dynamique interne.

A certain amount of discord, inner divergence and outer controversy, is organically tied up with the very elements that ultimately hold the group together. <sup>53</sup>

Le conflit précise constamment l'identité et délimite les frontières des groupes en présence. Ceux-ci ne survivent que dans un mélange d'harmonie et de conflit. Comme l'écrit Coser,

The belief that one process tears down what the other builds up, so that what finally remains is the result of subtracting the one from the other, is based on a misconception. On the contrary, both « positive » and « negative » factors build up group relations. Conflict as well as co-operation has social functions. Far from being necessarily dysfunctional, a certain degree of conflict is an essential element in group formation and the persistence of group life. <sup>54</sup>

3—*Le conflit est le signe violent que le groupe ou la société, comme l'organisme humain, essaie de se libérer des éléments qui*

(52) SIMMEL, Georg, *Conflict*, op. cit., p. 15.

(53) *Ibid.*, pp. 17-18.

(54) COSER, Lewis A., op. cit., p. 31.

*l'affaiblissent.* Le conflit vient troubler une unité provisoire pour en édifier une plus haute, mieux agencée et adaptée au caractère dynamique du groupe et de la société, et débarrassée pour un temps de ses scories.

4—*Le groupe ou la société ne peuvent survivre uniquement en conflit.* C'est dans un mélange savant de concorde et d'opposition que les structures sociales se maintiennent et s'améliorent.

Society, as we know it, is the result of both categories (positive and negative forces) of interaction, which both manifest themselves as wholly positive. (p. 16)

Relations of conflict do not by themselves produce a social structure, but only in cooperation with unifying forces. Only both together constitute the group as a concrete, living unit. (p. 20)<sup>55</sup>

L'unité de la structure repose, non pas sur l'harmonie totale, mais sur un ensemble de forces opposées en interaction dynamique.

5—*L'opposition même violente d'individus, de groupes et de nations peut être éminemment positive dans une optique de synthèse, de relation sociale totale.* Ainsi, une concurrence vigoureuse contribue au progrès des structures économiques. Même chose pour les relations culturelles étroites qui se nouent entre les peuples après, et même pendant les guerres.

6—*Le conflit est une soupape.* Il permet la manifestation d'antagonismes qui autrement mettraient fin aux relations entre les antagonistes. Il aère les dissensions, les précise, les met en évidence et aide ainsi à leur élimination rapide en les exposant au regard sévère de la société. Selon Coser,

Loosely structured groups and open societies, by allowing conflicts, institute safeguards against the type of conflict which would endanger basic consensus and thereby minimize the danger of divergence touching core values. The interdependence of antagonistic groups and the crisscrossing within such societies of conflicts, which serve to "sew the social system together" by cancelling each other out, thus prevent disintegration along one primary line of cleavage.<sup>56</sup>

(Coser en profitera pour reprocher à Simmel de n'avoir pas établi de distinction claire entre les conflits fondamentaux (« over the basis of consensus ») et les conflits secondaires (« within the basic consensus »).)

7—*L'absence de conflit (sa présence non plus, d'ailleurs) dans une relation n'est pas la mesure de sa stabilité profonde.*

(55) SIMMEL, Georg, *op. cit.*

(56) COSER, Lewis A., *op. cit.*, p. 80.

8—*Le conflit d'un groupe avec un autre accroît la cohésion interne et l'individualité des deux groupes pris isolément.*

A state of conflict pulls the members so tightly together and subjects them to such uniform impulse that they either must get completely along with, or completely repel, one another. (pp. 92-93)

Groups, and especially minorities, which live in conflict and persecution, often reject approaches or tolerance from the other side. The closed nature of their opposition without which they cannot fight on would be blurred; within certain groups, it may even be a piece of political wisdom to see to it that there be some enemies in order for the unity of the members to remain effective and for the group to remain conscious of this unity as its vital interest. (pp. 97-98) <sup>57</sup>

Le conflit pourra donc être tellement nécessaire à la survivance du groupe que celui-ci le suscitera à plaisir. Il faudra alors décider si le groupe mérite vraiment de survivre à ce prix. Et ce même conflit qui divise individus, groupes ou nations pourra relier les belligérants autour d'une unité imprévue: « One unites in order to fight, and one fights under the mutually recognized control of norms and rules ». <sup>58</sup> Poussant cette idée plus loin, Coser s'exprime ainsi:

The very outbreak of conflict usually denotes that there exists a common object of contention... Conflict usually takes place within a common universe of norms and rules, and it leads to the establishment or extension of such norms and rules. (p. 123)

[It is a] fact that legislative enactment of new statutory law tends to occur in areas in which conflict has pointed out the need for the creation of new rules... Fruitful investigation could be made of the relation between the incidence of industrial conflict and laws governing labor-management relations... Conflicts may be said to be "productive" in two related ways: (1) they lead to the modification and the creation of law; (2) the application of new rules leads to the growth of new institutional structures centering on the enforcement of these new rules and laws... Conflict brings into the conscious awareness of the contenders and of the community at large, norms and rules that were dormant before the particular conflict. (pp. 126-127) <sup>59</sup>

9—*Le conflit qui porte sur les moyens se résout plus facilement que celui qui concerne la fin.* D'après Simmel, les oppositions d'intérêts ou de personnalités sont limitées par la possibilité qu'elles portent uniquement sur les moyens d'atteindre un objectif; en l'occurrence, il sera plus facile de s'entendre sur de nouveaux moyens, et l'unité se refera en regard de la fin poursuivie en commun; ce type de conflit sera « réaliste », rationnel. Si d'autre part l'opposition concerne la fin même, le conflit sera plus lourd d'émotions, partant moins « réaliste » et plus agressif, et ne se résoudra que par un difficile remplacement de la fin qui réalisera de nouveau l'unité,

(57) SIMMEL, Georg, *op. cit.*

(58) *Ibid.*, p. 35.

(59) COSER, Lewis A., *op. cit.*

ou par la dissolution de la relation entre les opposants. Bien entendu, des situations de conflit « réaliste » s'accompagneront souvent de sentiments « non réalistes » détournés de leur source normale.

10—*Plus la relation est étroite, plus le conflit éventuel est intense.* Comme le note Coser, « in conflicts within a close group, one side hates the other more intensely the more it is felt to be a threat to the unity and the identity of the group ». <sup>60</sup>

11—*Plus les parties sont convaincues de lutter pour une cause qui les dépasse, plus le conflit qui les oppose est impitoyable.* Les oppositions personnelles sont moins violentes et moins radicales que celles qui portent sur des objets supra-individuels dont les opposants reconnaissent la transcendance avec idéalisme et fanatisme.

12—*Le conflit provoque des associations et des coalitions.* Il établit et maintient provisoirement un équilibre dynamique des forces en présence. Et même l'une des parties au conflit pourra encourager et souhaiter l'unification des forces opposées, de sorte que la manifestation sporadique de conflit ait lieu autour d'un centre global et se résolve d'un seul coup. C'est ainsi qu'un groupement syndical vigoureux agissant dans une industrie formée d'une multitude de petites entreprises (le vêtement, par exemple) pourra le plus souvent trouver son intérêt dans la formation d'une association d'employeurs; inutile d'ajouter qu'en d'autres cas, le groupe syndical préférera le maintien de la division patronale.

Ces quelques notes sur le conflit social, inspirées de Simmel et éclairées par Coser, n'épuisent certes pas le sujet. Telles quelles, cependant, elles rendent compte assez fidèlement de la nature, du jeu et surtout des effets favorables du conflit dans toute société. Il devrait être facile au lecteur de faire les applications qui s'imposent dans le cas de la grève dans l'industrie. Pour les y aider, nous consacrerons les dernières pages de cette étude spécifiquement à la grève, à la fois inéluctable et avantageuse *dans une certaine mesure*.

#### b) *Inéluctabilité relative de la grève*

Il existe dans les relations entre employeurs et employés, entre syndicat et direction de nombreux points de tension qui participent de la nature même de ces relations au sein de notre régime économique-industriel. Impossible d'éliminer toutes les occasions de frictions; si donc le

(60) *Ibid.*, p. 71.



conflit peut s'exprimer (dans une société démocratique), il se manifestera sous l'une ou l'autre des formes que nous avons énumérées précédemment, et au besoin sous forme de grève, si coûteuse, indésirable ou « inutile » que soit cette dernière. La protestation ouvrière, sous quelque forme que ce soit, est caractéristique de toutes les économies industrielles.

Car les désirs des parties sont sans limites, alors que les moyens de les satisfaire sont limités; et les règles du partage des fruits de l'industrie, on l'a vu, sont pratiquement inexistantes. De plus, les sociétés industrielles ont un caractère dynamique: la modification constante des situations exige une fréquente reformulation des accords et un nouvel équilibre des forces en présence. D'autre part, la nécessité d'une hiérarchie au sein des entreprises entraîne fatalement des conflits entre le personnel de direction et le personnel d'exécution, entre ceux qui veulent monter et ceux qui sont déjà en place, entre les gens d'origine sociale ou raciale différente et d'instruction inégale, et ainsi de suite. Et puis, les parties ont besoin d'affirmer leur individualité comme institutions.<sup>61</sup> Enfin, le salaire considéré relativement, symbole de prestige et de puissance, et le salaire considéré absolument (là où les travailleurs sont au niveau de subsistance) seront une source constante de conflits; sans compter l'opposition flagrante entre deux notions également valables, celles du *salaire-prix de revient* et du *salaire-revenu*.<sup>62</sup>

Au sein des entreprises toujours, des conflits comme les grèves ne doivent pas nous scandaliser outre mesure, car des conflits vigoureux (d'un ordre différent, mais conflits tout de même) opposent fréquemment entre eux les membres de la direction. Selon Wilbert E. Moore,

Managerial organization is rife with divisions of interests, and these are generally worked out by collective bargaining. Divisions and departments bargain, staff and line bargain, superiors and subordinates bargain. In the broad sense of the term... we must call these phenomena industrial conflict. And if they were called by their right name... we should discover that management-labour conflict is less pervasive than occupational conflict in modern industry.<sup>63</sup>

Mais les relations industrielles s'inscrivent dans un contexte plus vaste, qui est celui de l'organisation sociale, économique et politique.

(61) Voir Clark Kerr, « Industrial Conflict and Its Mediation », *op. cit.*, p. 231; et Wilbert E. Moore, « The Nature of Industrial Conflict », McGill, *op. cit.*, pp. 4-6.

(62) Voir Peter F. Drucker, *The New Society*. New York: Harper & Brothers, 1949, pp. 76ff.

(63) MOORE, Wilbert E., McGill, *op. cit.*, pp. 13-14.

Ce contexte conditionne si directement le climat des relations entre syndicat et direction que Clark Kerr a pu parler à cet égard de « médiation stratégique », distinguant celle-ci de la « médiation tactique » propre aux relations industrielles.<sup>64</sup> L'économiste explique que la médiation tactique peut être particulièrement inefficace si le cadre général de l'économie ne constitue pas un « médiateur stratégique » utile. Selon Kerr, on aura d'autant plus de chances d'assister à des conflits violents dans l'industrie que les conditions suivantes (dont certaines pourront être taxées d'irréalisme par quelques-uns) ne seront pas remplies :

1—*L'intégration des travailleurs dans la société.* Le travailleur doit être un citoyen entier, socialement mobile, aux droits égaux, et membre de clubs ou associations dans une localité hétérogène, fier de son métier et sûr de son emploi; le syndicalisme doit être accepté dans l'entreprise et dans la société, et actif dans la vie de cette société.

2—*La stabilité sociale s'opposant aux changements technologiques brusques, aux crises économiques et aux guerres.*

3—*La compatibilité idéologique* excluant la lutte des classes et la rapacité congénitale dans le partage des biens.

4—*La sécurité et la réceptivité des chefs* (de la direction ou du syndicat) à l'égard de leurs subordonnés, dont ils respectent les vœux et maintiennent la loyauté.

5—*La dispersion des griefs.* Les griefs mineurs, même nombreux, se résolvent plus facilement, à leur source, que les griefs massifs formulés en même temps et au même lieu contre les mêmes antagonistes par beaucoup de gens.

6—*Le respect des règles du jeu.* Ces règles, clairement énoncées, garantissent la souveraineté des parties, haussent le coût du conflit agressif, prohibent le recours à certains moyens extrêmes, et ainsi de suite.<sup>65</sup>

Le conflit industriel, donc, est en quelque sorte normal et quasi inévitable. Son incidence augmentera ou décroîtra, comme on l'a vu, selon l'importance de facteurs intérieurs ou extérieurs à l'entreprise (ceux qu'on retrouve plus haut, et aussi *la législation pertinente*, la situation politique, l'histoire des relations entre les parties, la qualité des « communications » et des techniques de négociation et de médiation, le caractère plus ou moins stratégique du théâtre des négociations, la valeur des principaux personnages en cause, et ainsi de suite). Et enfin,

(64) KERR, Clark. « Industrial Conflict and Its Mediation », *op. cit.*, p. 242.

(65) *Ibid.*, pp. 243-245.

truisme qui a son importance, la grève se produira là seulement, mais pas toujours là où elle est possible.

### c) *Utilité relative de la grève*

Un monde industriel d'où les conflits agressifs seraient absents à cause de la domination du syndicat par l'employeur, à cause de l'incapacité réelle sinon légale des parties de transiger en toute liberté, à cause de l'impossibilité pratique pour les travailleurs de pousser d'efficaces revendications, à cause d'un fardeau trop lourd imposé à l'employeur, ou à cause d'une collusion entre syndicat et direction dont le public ferait les frais, ce monde industriel serait-il « sain »?

The frequency or size of strikes in an economy is not necessarily an indication of economic inefficiency or unhealthy industrial relations, nor can an absence of strikes be taken as evidence of labor-management harmony...<sup>66</sup>

Il importe de le répéter souvent, de « saines » relations de travail n'excluent pas en principe le recours à la grève. L'absence de bruit n'a jamais été nécessairement synonyme de justice ou d'euphorie industrielle. L'harmonie, telle institution ou telle règle courantes ne sont pas des absolus. Une économie industrielle saine sera plutôt celle qui assurera à tous progrès et chances égales dans un climat démocratique de liberté et de respect mutuel. Et la grève, à l'intérieur des règles du jeu, peut contribuer essentiellement à la réalisation de cet idéal.

#### 1—*La grève, partie intégrante de la négociation collective*

La fonction positive la plus importante de la grève est d'épauler la négociation collective. Sans la grève, celle-ci ne peut être menée efficacement; elle n'est qu'un simulacre tragi-comique au lieu d'être la démocratie industrielle en marche. Voici comment la grève joue son rôle en ce domaine. Distinguons d'abord le *fait* de grève et la *menace* de grève. Le *fait* de grève est minime au Canada: de 1953 à 1958, par exemple, la perte de temps moyenne due à la grève, chez les salariés non agricoles, n'est pas même d'une journée par année. Si minime soit-il, il doit exister pour donner à la *menace* de grève son efficacité. Or la grève n'est une partie de plaisir pour personne, et surtout pour les individus directement intéressés; la théorie de la grève-pique-nique ne

(66) JAMIESON, Stuart, *op. cit.*, pp. 113-114.

mérite pas examen. La menace de grève pesant lourdement sur les parties dès le début des négociations, celles-ci seront menées avec sérieux. Les parties seront ainsi invitées énergiquement à chercher un point de compromis, généralement moins douloureux que la grève; elles négocieront d'autant mieux que les parties d'alternative seront plus violentes et coûteuses. Sans la grève imminente, les négociations traîneraient en longueur et seraient une source d'irritation et de tension graves. Sans la menace de grève (ce pourra être la menace de *lock-out* dans de rares cas), la partie syndicale serait en désavantage fatal au point de départ, puisque dans cette possibilité repose sa force de négociation et sa prétention à une certaine égalité, d'ailleurs mouvante, vis-à-vis la direction. La menace de grève, émoussée sans le fait occasionnel de grève, est la condition même de l'efficacité et du sérieux de la négociation collective, menée le plus possible d'égal à égal. Grâce à la possibilité qu'une grève éclate, force et astuce ont libre cours pour amener les parties à un accord provisoire, pour les aider à cerner la zone d'indétermination qui les sépare.

Sur ce point, les propos du professeur H.D. Woods sont éloquents:

We say that collective bargaining is alright as long as it doesn't go to the extent of having a strike. In trying to get away from the strike we are taking the constructive essence out of it. I don't mean that you have to have the strike; I admit it is ugly, but if you set up all of these obstacles to it, you are setting up the obstacles to the sort of pressure that establishes a frame of reference that makes people bargain. The fact that it is there, the possibility that it can happen is the important thing. We set up conciliation stage after conciliation stage to make it impossible and the result is not only a delay on the strike but a weakening of the cohesive effect of the possibility of the strike. In that way we have been emasculating collective bargaining rather seriously in this country.<sup>67</sup>

Le professeur Yves Urbain abonde dans le même sens quand il déclare que

Non seulement les tergiversations autour de la table, mais les grèves elles-mêmes font partie du processus des négociations. La grève, en effet, n'est qu'une suspension de travail par laquelle l'une des parties en appelle aux faits économiques et sociaux en vue de faire valoir un droit que l'autre partie ne lui reconnaît pas. La grève, en d'autres termes, est un chaînon dans la suite des négociations. Elle ne peut prendre l'allure d'une opposition à l'ordre établi que si elle se produit dans une structure de conflits et la structure de conflits, elle, ne se crée que si la société se refuse à composer avec les groupes sociaux que l'industrie a appelés à l'existence et à la majorité.<sup>68</sup>

(67) Woods, H.D. « A Critical Appraisal of Compulsory Conciliation in Canada », *op. cit.*, p. 118.

(68) URBAIN, Yves. « Le règlement des conflits de travail », *Le règlement des conflits de droit*, Rapport du Neuvième Congrès des Relations industrielles de Laval. Québec: Les Presses Universitaires Laval, 1954, p. 124.

Et voici enfin, à cet égard, les propos de M. William H. Davis, ancien président du National War Labor Board aux Etats-Unis :

A strike in the ordinary industrial relationship is a part and a very useful part of the machinery of collective bargaining... In the last fifteen minutes of big controversies it is the right to strike or the threat of a strike, the possibility of a strike, that is the instrument with which the controversy is settled. It is always present at the conference table. It is the thing that puts a limit on unreason and it is the thing that holds the parties in the last fifteen minutes to the full responsibility of making their own decisions. And without that responsibility you do not have collective bargaining.<sup>69</sup>

## 2—La grève, réductrice des tensions sociales

Une deuxième fonction décidément positive de la grève, c'est de réduire les tensions entre groupes socio-économiques. Elle porte au grand jour les conflits latents, appelle vigoureusement des correctifs et rétablit l'« ordre » sur des bases provisoirement meilleures. Elle entraîne une redéfinition des droits et des devoirs des parties en fonction d'une redistribution de leurs forces respectives et d'une modification des circonstances, économiques ou autres. Elle stabilise les structures sociales en clarifiant l'identité de groupes puissants en des points stratégiques : le conflit est essentiel à la survivance des institutions opposées en présence, dont l'indépendance s'exprime par la critique, la contradiction, la concurrence ou la lutte agressive. Des conflits industriels comme la grève sont souvent sorties de meilleures conditions de travail et des améliorations socialement désirables. Autant de façons, donc, pour la grève de contribuer éventuellement à l'harmonie sociale. Dans les termes du sociologue Wilbert E. Moore,

Tests of power have positive functions, and may stabilize long-term relations. Strikes may sometimes be avoided at the cost of continuous tension, and allowed to take place with considerably greater mutual respect. Peace may come too high, and even a seemingly weak antagonist may be strengthened by defeat... (p. 8)

Overt disagreement has the advantage of bringing issues into the open, of airing and clearing away submerged tensions and frustrations. « Peace at any price » may actually be at too high a price. Conflict often leads to redefinitions of rights and responsibilities, in view of environmental changes or the relative strength of the parties... Challenges and disagreements are dynamic in their effect, and just possibly constructive... (p. 11)<sup>70</sup>

(69) DAVIS, William H. « Collective Bargaining and Economic Progress », *Industrial Disputes and the Public Interest*. Berkeley & Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California, 1947, pp. 12-13.

(70) MOORE, Wilbert E., McGill, *op. cit.*

### 3—La grève, signe de liberté et d'indépendance

La grève, quand elle se produit, est coûteuse et douloureuse pour les parties concernées et parfois pour le public en général; elle n'en est pas moins un signe sensible de la vitalité d'une société et de la liberté qui y règne (ce qui ne signifie pas qu'une société industrielle sans fortes vagues de grèves à intervalles réguliers soit nécessairement enchaînée). Les modes de pensée, les moeurs, les coutumes, les cadres juridiques et sociaux qui en permettent la manifestation sont les éléments les plus dynamiques et les plus constructifs d'une société. La grève est une déclaration d'indépendance: elle témoigne de la liberté d'un groupe de travailleurs qui refusent l'offre du patron en lui refusant collectivement leur capacité de travail; elle témoigne également de la liberté de l'employeur de provoquer plus ou moins directement une épreuve de force avec le syndicat qui représente ses employés. Comme l'écrit Dubin,

One of the basic rights that the concept of democracy assumes is the right of freedom of expression. Implicit in the idea of freedom of expression is the belief that individuals and groups will have differing notions, differing perceptions, and differing ideas about the nature of the world in which they operate. The guarantee of freedom of expression is a guarantee that these differing viewpoints will, in fact, be expressed by individuals and by the groups with whom they are associated.<sup>71</sup>

La liberté, dira-t-on, coûte fort cher; mais il faut se garder de la détruire par une ardeur trop grande à en éliminer les présumés inconvénients. Il ne faut pas s'effrayer au point où, pour faire disparaître la possibilité de certains conflits désastreux, on consente au tragique déclin d'une indépendance pas assez appréciée parce que pas assez chèrement acquise.<sup>72</sup>

\* \* \*

### CONCLUSION

Nous voici au terme de cette déjà longue étude. Ce fut notre préoccupation constante d'instiller une note de sain réalisme et d'optimisme non béat dans l'analyse de notre législation du travail et des

(71) DUBIN, Robert. « Constructive Aspects of Industrial Conflict », Ch. 3 of *Industrial Conflict*, op. cit., Kornhauser et al., eds., p. 37.

(72) Sur ce point, on lira avec intérêt Clark Kerr, « What Became of the Independent Spirit? », *Fortune*, Vol. XLVIII, No. I, July 1953, pp. 110ff.



concepts de liberté, de peur et de conflit qui l'inspirent et la tiraillent. Tellement d'auteurs ont insisté avec tant de chaleur sur les « dysfonctions » des oppositions d'intérêts, fondamentales ou non, et des heurts qu'elles provoquent parfois, que nous avons cru légitime de mettre l'accent sur la richesse potentielle des différends de toutes sortes dans les relations sociales, et plus précisément dans les relations entre syndicat et direction. Notre démarche ne peut donc être qualifiée d'irréaliste: car tout en admettant la présence d'éléments de destruction dans le conflit agressif, elle entend rétablir un certain équilibre en présentant l'autre côté de la médaille, rarement entrevu. Nous sommes pour l'harmonie industrielle, sans doute, mais pour une harmonie clairement définie qui ne peut se passer de certains éléments de conflit et donc ne constitue pas un bienfait absolu.

Si le lecteur s'accorde avec nous sur l'évaluation que nous venons de faire du conflit social, il acceptera probablement sans difficulté l'application que nous en avons proposée au domaine des relations industrielles. Si donc notre estimation du conflit industriel est également correcte, il faut alors chasser la peur, qui surtout en l'occurrence est fort mauvaise conseillère, et aiguiller attitudes et sentiments sur les grands principes de liberté dont on se gargarise trop souvent et qui méritent un meilleur sort, puisque le respect dont on les entoure est la mesure de la qualité de la démocratie. Ces principes libéraux, courageusement appliqués au domaine des relations entre syndicat et direction, nous vaudront sans doute à la longue une législation du travail encore plus efficace et réaliste, parce que dépouillée des quelques équivoques qui en faussent et le sens et le mécanisme.

L'option est donc très claire: en matière de relations entre syndicat et direction, nous vivons libres ou apeurés. Or il vaut mille fois mieux, semble-t-il, au nom du respect le plus entier possible de la liberté des parties en présence, courir le *risque* de souffrir de certaines licences et de quelques abus (qu'une opinion publique éclairée et éveillée mettra facilement au pas) que de commettre l'erreur *certaine*, au point de départ, d'accepter comme inspiratrice une peur indigne d'hommes qui sont l'incarnation d'une véritable démocratie.

## LABOUR LEGISLATION, FREEDOM, FEAR AND CONFLICT

We shall be dealing here with the legal arrangements for the prevention or the settlement of union-management disputes over matters of interests, thus excluding conflicts over rights. The Quebec conciliation system shall be used as a case in point, since it is typical of most labour legislations in Canada and other "free enterprise" countries. Conflicts in public utilities shall not be dealt with, nor shall we analyse the whole picture of union-management relations, since our study is strictly juridical and theoretical in nature.

Our aim is to improve labour legislation in the area of disputes settlement by pointing to a number of ambiguities and confusions in the law which should be corrected. Any body of social legislation which is not constantly improved on the basis of its obvious consequences is a dead body and a dangerous nuisance. It should be noted, however, that the most technically correct piece of legislation will yield poor results in a hypothetical climate of political tensions, antagonisms and distrust, while a less perfect body of laws will foster peace and harmony where there exist freedom, confidence and co-operation.

### SOME SECONDARY CONFUSIONS

1. "Arbitration". Our "councils of arbitration" arbitrate nothing, inasmuch as the final award is solely a set of recommendations which have no binding power (and more often than not very little moral authority) on the parties. They constitute only the second step of the conciliation procedure.

2. It might be very useful for our legislation to distinguish clearly between "conflicts of interests" and "conflicts over rights", in order to determine the proper jurisdictions (conciliator or arbitrator) and effects (binding or not) of the award, if any. Although most collective labour agreements do draw the line by stipulating compulsory arbitration of grievances, some ambiguities still remain. The main one is the tendency to assimilate "grievances" with "conflicts over rights", and to limit conflicts of interests to the pre-contract phase, while it should be obvious that many disputes arising while an agreement is in force cannot be dealt with on the basis of clear predetermined rights. Since the agreement cannot foresee and provide for every situation, conflicts of interests are bound to arise after it has been signed, and deserve the same careful discussion and honest consideration as conflicts arising at the negotiation phase prior to the signature of the agreement.

3. The meaning and scope of the word "dispute" must be looked for, not in the *Quebec Trades Disputes Act*, but in the *Labour Relations Act*. And care must be taken not to unduly restrict the field of so-called "conditions of employment" nor to limit the scope of the agreements which the parties are allowed to reach, with a view to reducing the possibilities of conflict.

4. "Equity and good conscience" are resorted to only when the law is silent or ambiguous. They are mere natural justice and common sense. And since objective economic criteria are lacking, on the whole, for the "council of arbitration" to make a scientifically-based award, it should be kept in mind that "equity and good conscience" will permit only an approximation of justice.

5. Being the first step in a compulsory procedure, the *conciliation officer* does not have an easy job, especially when the parties are powerhouses in strategic bargaining centers and are expected to create patterns which will be followed by an industry or a region. True, he intervenes only when direct negotiations break, and at the request of one of the parties; but as an essential part of a rigid procedure, he is often seen as a hurdle to be cleared as quickly as possible, rather than as a competent friend eager and able to help. He can be imposed by either party upon the other whenever negotiations (whether seriously carried out or not) run into a deadlock. It is this very imposition that irritates some of the parties and leads them

to retaliate by treating the conciliator lightly, particularly so in the hypothesis of a tense political environment. The conciliation officer will usually be more welcome in sectors where collective bargaining is new or relatively weak, or where one party is much weaker than the other. In all cases, however, the conciliator may be relatively useful if he realizes that he is above all the servant of the parties themselves, and never the distributor of rules of conduct and "solutions" to the parties.

6. The *president* of the "council of arbitration" will do a helpful job (again despite the compulsory character of the procedure) in some cases if he understands clearly that his first duty is to serve the parties, and not the minister of Labour who appoints him. He is primarily a man of conciliation, not a man of awards. He will realize this more easily if he ponders over the scarcity of sound and safe economic criteria by which he can reach not too haphazard decisions in a most complex field, economic activity. For conflicts of interests are born out of the antagonism of two freedoms which, left undefined by law, may pretend to total discretion. Such being the case, the president will never attempt to pass judgment as a magistrate would do in a court of law, but will on the contrary always be looking for the very mobile point of mutual acceptability at which the parties may agree.

7. The *representatives of the parties* on the "council of arbitration" are exactly *that*; they should not be expected to be impartial, since their appointment is suggested by the respective parties and since they are in most cases remunerated by them. They may be assimilated to assessors trying to enlighten the president on the merits of a given viewpoint (their own) and to get the best possible deal for their party. To see them as "arbitrators" would be extremely misleading.

8. The *award* of the "council of arbitration" is usually at best a good guess, having little claim to scientific accuracy. It is a set of recommendations, and not a judgment, since in the first place it is not binding for the parties which constitute our object of study here. Therefore, it deserves little publicity, and should never be intended to be used as precedent. It is strictly the property of the parties themselves, and should not, as a rule, be used as an instrument of public control. If made public prematurely, it may have most injurious effects on subsequent, post-arbitral negotiations, on the precarious equilibrium of the parties, on the relative flexibility of their positions, by creating false hopes on not too certain grounds and by possibly displacing artificially and arbitrarily the point of mutual acceptability and thus delaying the settlement of the dispute.

#### THE MAIN CONFUSION

All the above confusions may be traced to one fundamental ambiguity, one big opposition between two prime movers: *liberty*, on the one side, and *fear*, on the other. In a democratic society, the freedoms of association, professional activity, expression, enterprise and contract, among others, are held as sacred and seen as the very foundations of democracy itself. And yet, in the face of oppositions of interests (just another definition for conflicts), we are tempted to quickly throw overboard all principles, allowing ourselves instead to be governed by sheer physical fear of potential outbursts of violence. Without realizing that aggressive forms of conflict are the exception in Canada and in Quebec particularly, and possibly led by fear-mongers with an axe to grind, we are inclined to favour restrictive measures (in legislation and administration) destined to prevent conflict at all costs. Needless to say, conciliation legislation based on freedom will be diametrically opposed to another based on fear. In the first instance, the parties will be allowed to bargain on *all* matters which do not go against public order and safety; the preventive procedure will be optional and will provide alternatives; if for a while the procedure remains compulsory, its steps will be as few and as short as possible; and the conciliation services provided by the government will be aimed not only at prevention, but mainly at education of the parties in the intricacies of collective bargaining. In the perspective of fear, conciliation legislation shall be exactly the opposite. To prevent open conflict, the law will provide a number of time-consuming steps, with the hope that the parties will gradually "cool off".

Unfortunately, the "cooling-off period" more often than not turns into a "warming-up period", and the procedure defeats its avowed purpose by creating or at least magnifying the object of its fear. The parties, frustrated and irritated by long delays, and compelled to stimulate their respective militancy during the protracted debates under "public scrutiny", are often led to uncompromising stands where flexibility could have been possible otherwise, thus multiplying the possibilities of aggressive conflict.

#### THE NATURE AND FUNCTIONS OF CONFLICT

The fear just described has its main root in a false notion of the meaning, variety and functions of conflict, social and particularly industrial. Conflict is essentially an opposition, manifested in a good number of ways, "diplomatic", "aggressive" and possibly violent. "Conflict and co-operation are not separable things, but phases of one process which always involves something of both". "Social conflict... mean[s] a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the aims of the opponents are to neutralize, injure or eliminate their rivals". Furthermore, conflict is everywhere, and seems only partly avoidable: we have it in primary groups (family, groups of friends, neighborhood), within and between cities, associations and countries; once institutionalized, however, conflict becomes an essential element of the social structure.

Industrial conflict, for instance, can be expressed in a number of ways, such as: systematic restriction of output, sabotage, excessive turnover, absenteeism or lateness, boycott, grievances, accident-proneness, waste, pilfering, unduly strict abidance by the letter of the agreement or deliberate dents into its provisions, and more aggressive and concerted forms like the strike. We exclude the lockout, which has ceased to be a tactically useful and socially acceptable mode of industrial warfare.

Social conflict, despite the harm which may accompany it in some instances, has many positive functions. It is an essential element of sociation, together with co-operation. It is responsible for most of the dynamism of a social structure. It helps a group or a society rid itself of violently disagreeable features which weaken it. It provides a safety-valve for the reduction of conflict of a more violent and persistent nature; by bringing oppositions into the open, it permits their quick solution under the eye of public opinion. It increases the cohesiveness and individuality of the contestant groups. It provokes associations and coalitions which are so many forms of sociation; in a perspective of synthesis, of global social relationship, opposition (even violent) between individuals, groups or societies may be signally positive in its consequences.

Now with regard to industrial conflict, the strike, for instance, does perform a useful function. It is, either as a fact or as a possibility, part and parcel of the collective bargaining process. "In the last fifteen minutes of big controversies, it is the right to strike, the possibility of a strike, that is the instrument with which the controversy is settled. It is always present at the conference table. Without it, you do not have collective bargaining". Moreover, the strike helps reduce social tensions by airing grievances, suggesting improvements and establishing a new "order" on more acceptable grounds.

And finally, the strike is a symbol of freedom and independence. The fact that it occurs or can happen is a clear indication of the vitality of a society and of the liberty therein.

#### CONCLUSION

The above notions may suggest a new outlook on social and industrial conflict which would eliminate fear, restore freedom in practice and provide us with a more rational labour legislation in the specific field of disputes settlement.