

## Relations industrielles Industrial Relations



### *Canadian Directorship Practices: A Critical Self-Examination,* by Suzan Peterson, assisted by Morris Heath, Ottawa, The Conference Board of Canada, 1978, 179 pp.

Gérard Dion

Volume 33, Number 4, 1978

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028926ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028926ar>

[See table of contents](#)

#### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Universit  Laval

#### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

#### Cite this review

Dion, G. (1978). Review of [*Canadian Directorship Practices: A Critical Self-Examination*, by Suzan Peterson, assisted by Morris Heath, Ottawa, The Conference Board of Canada, 1978, 179 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(4), 715–716. <https://doi.org/10.7202/028926ar>

Tous droits r serv s   Département des relations industrielles de l'Universit  Laval, 1978

This document is protected by copyright law. Use of the services of  rudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

 rudit

This article is disseminated and preserved by  rudit.

 rudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec   Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

pourra avoir pour fondement une raison économique dirimante, mais constituer néanmoins un lock-out si, par la fermeture, l'employeur entend obtenir de ses salariés, en faisant pression sur eux, un avantage déterminé pour l'avenir», (p. 75). Toujours au chapitre des oppositions, M. Ramin note la volonté de lutte de l'employeur dans le cas du lock-out ce qui en fait un conflit ouvert contrairement au chômage technique où l'employeur n'est pas en lutte avec les employés. De plus, il énumère certaines conditions d'ordre politique, économique et sociologique dont l'employeur doit tenir compte lors de l'utilisation du lock-out.

Cette partie est donc très intéressante du fait qu'elle situe ces concepts à l'intérieur des contextes social, politique et économique. Nous ne pouvons que nous réjouir du fait que M. Ramin ait su transcender l'aspect juridique pour analyser ces phénomènes dans une optique de relations industrielles.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à l'analyse du régime du lock-out et du chômage technique. Essentiellement, l'auteur pose deux questions. La première consiste à savoir si on doit apprécier la régularité du lock-out et du chômage technique sur le plan du contrat individuel ou sur le plan du contrat collectif. M. Ramin répond que le lock-out, conflit de nature collective, se règlera sur le plan individuel par la volonté du juge en même temps que par des procédures spécifiques aux conflits collectifs. Il base son argumentation sur la position de la doctrine qui est divisée sur ce point (l'une considérant le lock-out comme étant un acte de nature collective) et sur les décisions des tribunaux qui dans le temps ont modifié leur position à quatre reprises. Ce chevauchement dans l'appréciation du lock-out s'explique principalement par le fait que la théorie de «l'égalité des armes» (droit de grève et de lock-out) n'est pas reconnue en droit français. En ce qui concerne le chômage technique, il se situe dans le cadre du contrat individuel de travail.

La deuxième question vise à établir la licéité ou l'illicéité de ces phénomènes en droit positif français. Sur cette question, l'auteur affirme le principe de l'illicéité de la fermeture d'entreprise par lock-out ou

mise en chômage technique. Toutefois, cet énoncé de principe est atténué par la jurisprudence. Ainsi, en cas de chômage technique, l'employeur ne pourra s'exonérer que par la force majeure. Par contre, en cas de lock-out, il pourra invoquer soit la force majeure, soit encore l'inexécution par les salariés de leurs propres obligations.

Cette deuxième partie est donc de nature beaucoup plus juridique du fait que l'auteur ait basé son analyse sur l'ensemble de la jurisprudence traitant de la question.

En somme, *Le lock-out et le chômage technique* constitue un excellent ouvrage de synthèse qui comble ainsi le vide qui existait jusqu'à présent dans ce domaine de la littérature. Enfin, malgré les différences entre la législation française et la législation nord-américaine, cet ouvrage peut être d'une grande utilité pour ceux qui s'intéressent à l'étude de ces phénomènes.

André CAMIRÉ

Université Laval

**Canadian Directorship Practices: A Critical Self-Examination**, by Suzan Peterson, assisted by Morris Heath, Ottawa, The Conference Board of Canada, 1978, 179 pp.

Cette étude expose le résultat d'une enquête menée par Suzan Peterson auprès de cinquante personnalités choisies parmi les membres des conseils d'administration de 265 des principales sociétés anonymes canadiennes. La liste de la plupart de ces sociétés publiées en annexe (quelques unes ont été omises pour des raisons de confidentialité) permet de constater que l'on y trouve un écho de ce qui se passe au niveau de la haute direction dans l'ensemble du pays.

Les données ont été recueillies par l'auteur au cours d'une entrevue personnelle à partir de certaines questions essentielles mais en laissant aux interlocuteurs la plus grande latitude pour exprimer leurs vues sur tout ce qui touche le rôle et le fonctionnement des conseils d'administration et qui pourrait contribuer à apporter et améliorer leur efficacité.

L'auteur a ensuite effectué une synthèse ordonnée de ces expressions d'opinion et en a cité plusieurs tout en sauvegardant l'anonymat de ses sources. Les principales conclusions sont condensées dans un résumé de quatre pages et, comme il convient, il n'y a pas de recommandations.

L'étude comprend deux parties divisées en douze chapitres et est suivie d'appendices. La première partie, qui est très brève, situe le problème ainsi que les débats actuels autour des conseils d'administration. C'est la seconde partie qui est la plus importante et qui expose l'auto-critique des directeurs: elle comporte neuf chapitres: le rôle des conseils d'administration, le choix des directeurs et les critères de sélection; l'efficacité des conseils; la situation présente, l'efficacité des conseils: pistes de changements; la responsabilité des conseils; la responsabilité légale des directeurs; les conseils d'administration des filiales de sociétés étrangères; les conseils d'administration des banques; les conseils d'administration des sociétés d'État.

On peut dire qu'à travers ces chapitres, à peu près toutes les questions qui intriquent ceux qui n'ont pas accès à ces chapelles closes, que sont les conseils d'administration, ont été soulevées. Soulignons-en quelques-unes: quels intérêts représentent ces conseils? Qui choisit les membres? À partir de quels critères? Que fait-on des conflits d'intérêt? Y a-t-il discrimination vis-à-vis des femmes, des Canadiens français? Doit-il y avoir une représentation régionale? Est-ce que l'on s'occupe des actionnaires? Quel pouvoir ont ceux-ci? Doit-il y avoir un équilibre entre des directeurs internes et externes?

On note que, dans l'ensemble, les observations fournies dénotent un esprit critique et un dynamisme surprenants. De même aussi, un souci d'adaptation et une acceptation des changements pour s'ajuster aux nouvelles conditions.

À l'heure où un peu partout on parle de réforme de l'entreprise et de démocratie industrielle, il importe de connaître comment fonctionnent ces organismes où se prennent les décisions qui affectent non seulement les sociétés elles-mêmes, mais

l'économie du pays. Il est utile aussi de savoir comment se comportent et comment réagissent ceux qui sont aujourd'hui en place.

Cet ouvrage s'inscrit dans le cadre d'une série d'études effectuées par le Conference Board du Canada. Déjà deux études statistiques ont paru: *Canadian Directorship Practices: Compensation 1976* et *Canadian Directorship Practices: A Profile*.

Gérard Dion

Université Laval

**The Social Psychology of Bargaining and Negotiation**, by Jeffrey Z. Rubin, and Bert R. Brown, New York, Academic Press Inc., 1975, 359 pp.

L'ouvrage de Rubin et Brown se présente d'abord comme une monographie ou une revue de la littérature des 15 dernières années sur la psychologie de la négociation. «This book represents perhaps the first attempt to present an extensive overview and analysis of the research in this area» (p. VIII). Ayant recensé 1000 références dans 40 revues différentes, de 1960 à 1974, les auteurs en arrivent à une analyse minutieuse, systématique et détaillée du processus de négociation dans toutes ses dimensions psycho-sociales.

Après avoir clairement défini, à l'aide d'exemples simples, la variable dépendante (la relation de négociation), le volume présente une vue d'ensemble des différentes expériences entreprises pour l'étude de la négociation. Les chapitres 4 à 9 sont consacrés à la description et à l'analyse des différentes dimensions prises comme variables indépendantes, à savoir les facteurs qui affectent l'efficacité de la négociation. Les composantes étudiées sont multiples: chapitre 4: aspect social (présence d'un auditoire, impact d'un tiers, etc.); chapitre 5: aspect physique (lieu, aménagement des locaux, effets d'un échancier, etc.); chapitre 6: les résultats tangibles et intangibles (v.g. «face saver») de la négociation; chapitre 7: l'influence des caractéristiques de la personnalité des négociateurs; chapitre 8: les orientations interpersonnelles et