

## **Grievances and Third-Party Intervention** **Les tiers et le règlement des griefs**

Roger Chartier

Volume 15, numéro 2, avril 1960

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022030ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022030ar>

[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. (1960). Grievances and Third-Party Intervention / Les tiers et le règlement des griefs. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15(2), 193–208. <https://doi.org/10.7202/1022030ar>

Résumé de l'article

Le grief est une des multiples formes de conflit industriel. Il s'éclaire de tout l'arrière-plan des relations entre les parties. A bien des égards, il joue un rôle utile. Conflit de droit, il peut également être conflit d'intérêts. Le point important, c'est que direction et syndicat soient maîtres du mécanisme de règlement des griefs dans la mesure du possible.

# Grievances and Third-Party Intervention

Roger Chartier

*Grievance is but one form of industrial conflict. It must be seen in the light of the global industrial relations situation of the parties. Its functions are many, whether it be a conflict over rights or over interest. The main thing is that the parties keep the closest possible control over the produce by resort to private arbitration.*

A grievance is « a circumstance or state of things *felt* to be oppressive; something *real or supposed* which is considered a legitimate ground of complaint » (Oxford Universal Dictionary, 3d ed., 1955). In some sense, whether the wrong, injury or oppression is real or fancied is of little importance; for if the parties between themselves do not reach agreement on the legitimacy of a grievance, a judge, an arbitrator or an impartial umpire will eventually have to distinguish reality from fancy. What is most important as a social fact, however, is that the grievance exists or is expressed; in the words of the American sociologist W. I. Thomas, « If men define situations as real, they are real in their consequences ».

## GRIEVANCE: A FORM OF CONFLICT

Employer-employee, union-management relations constitute an intricate network of human interactions some of which are more or less harmonious, and some others, filled with friction, tension and discontent. Such an admixture should come as no surprise and create no scandal to anyone who is all familiar with the nature of human beings, as individuals or in groups. Indeed, conflict of some sort is the lot of mankind. It is to be found everywhere: within the tortured soul, within and between « primary groups » (family, play-group, neighbourhood), at school, within, and between social, economic and political groups, provinces and nations.

CHARTIER, ROGER, M.Sc.Soc., Industrial Relations Department, School of Social Sciences, Laval University, graduate studies in Sociology at The University of Chicago.

Conflict, as herein defined, is « a struggle over values and claims to scarce status, power and resources ». Values and « rights » are therefore in opposition, goods or resources are fought over by rivals who have become keenly aware of the scarcity of such goods or resources. Conflict is an opposition, however superficial or fundamental: more concretely, it is an action in opposition, an expression of opposition. Industrial conflict, for instance, may express itself in a number of ways: strike, lock-out, restriction of output, absenteeism, tardiness, excessive turnover, sabotage, boycott, pilfering, exaggerated rigidity or laxity in contract administration conducive to inefficiency,... and *grievances* by the car-loads!

Conflicts in the form of grievances are somewhat inescapable in an industrial democracy which is both tremendously complex and full of opportunities for shocks and divergences which can freely be expressed. Needs and desires are unlimited, while means of satisfying them are indeed limited. Reason is coloured and flavoured by intense emotions, which leads to divergent interpretation and evaluations of respective rights and duties.

#### GRIEVANCE HANDLING AND ITS BACKGROUND

Grievances, especially when they pour in in flood-like fashion, are significant well beyond their individual merits. They have to be set against the general background of industrial relations in the plant, the firm, and even the province or the country. They are part of a complex total relationship and can be understood only if the whole is kept in sight. They are *one* symptom, among others, of the state of the total relationship. Since many other factors interplay, it cannot be argued that the presence (or absence) of a mass of grievances is a clear indication of « poor » (or « good ») employer-employee or union-management relations. Indeed the expression at one point in time of a good number of grievances may be a healthy sign and have definitely positive functions (while in another context it may of course have disruptive features).

#### THE FUNCTIONS OF GRIEVANCES

The grievance mechanism is a continuous process which is part and parcel of collective bargaining, itself the cornerstone of industrial democracy. It serves a most useful purpose in that it allows the par-

ties to an agreement to vent freely their complaints; in this sense it is an outlet. As a sign of independence and freedom, it is a reminder of the fact that ours is a system which shows high regard for the liberty and worth of the individual, inside and outside the workplace. Furthermore, the grievance procedure is a great reducer of social tensions in the factory or office. It helps bring about new, improved relationships in sensitive spots. It is operative in freeing the employer-employee relationship from its weakening, friction-provoking elements. And it is worth repeating that in the perspective of the total relationship, some amount of grievances may be markedly positive.

### INTERESTS V. RIGHTS

A grievance is a dispute arising between the parties *during* the life of an agreement. Is it therefore a dispute over *rights*? Not necessarily. The dispute may arise over issues which have nothing (or hardly anything) to do with the interpretation, application or administration of the agreement. In this case, we have a genuine dispute over *interests*, since the « law » of the parties regarding given issues is silent, most ambiguous or still to be written. The phase is therefore legislative, not judicial. How, then, are the parties to deal with interests disputes arising during the life of an agreement?

Management usually opposes « continuous bargaining » and favours « stable » relations based on the very letter of the contract currently in force. The Union contends that *all* grievances, amenable to either the legislative or the judiciary, should be discussed and, if necessary, arbitrated in order to foster « flexible » relations between the parties.

It may be useful to point out that the Agreement signed on September 17, 1957 at Arvida by *Aluminum Company of Canada, Limited* and the CCCL-affiliated local union, and covering all hourly-paid employees of the Company at Arvida Works and in the Property Department, does two things: a) it acknowledges the distinction between « interests » and « rights » disputes; and b) it accepts *both* these types of disputes as genuine grievances worthy of discussion and arbitration.

The grievances submitted to arbitration shall be divided into interests disputes and rights disputes. The parties shall attempt to come to an understanding as to the nature of the grievance, to determine whether the grievance is « arbitrable » and whether it is an interests or a rights dispute. If an understanding is reached, the grievance shall be sub-

mitted to the Arbitrator having jurisdiction who shall study the merits of the case. If no understanding is reached, the grievance shall be submitted to the Arbitrator of the rights disputes, who shall decide, in the first place, whether or not the grievance is «arbitrable» and/or is within his jurisdiction... ( article 129b)

The distinction is clear enough. There shall be a rights dispute over «any alleged violation or misinterpretation of the provisions of this Agreement» or «a decision taken by the Company relative to working conditions set forth in this Agreement», and an interests dispute over «a change by the Company in a working condition not set forth in this Agreement» (article 125). Two different panels of arbitrators are established according to the nature of the grievance. This insures flexibility and «safety valve». Stability, in turn, is assured by the agreement that, whatever the type of dispute, «the arbitration decision is final and is binding upon the parties» (article 129h) and «no strike... and no lock-out shall take place during the life of this Agreement» (articles 12 and 13). Should the parties be unhappy about an award, they may always question it and resume negotiation over it when the current contract is terminated.

The above procedure is a far cry from the «stick-to-the-agreement» attitude which forbids the arbitrator to add to or modify in any way the agreement. It takes account of *every* interaction, interchange between workers, union and management representatives arising out of discontent in the work relationship. It recognizes the fact that a grievance springs from a strong sense of personal wrong seeking expression and relief regardless of the agreement, and that it might be unwise to choke off a grievance because it does not come under any section of a given agreement.

Most management people, in raising the «arbitrability» issue before a board or an umpire, may fear that too much laxity in this respect will make the collective agreement next to meaningless, and that disorder, unpredictability and instability will follow. They are afraid that agreeing to the discussion and arbitration of *all* grievances will be the thin end of the wedge for a union eager to «explode» ever more management prerogatives and to have its say on ever more issues in the collective bargaining process, thus modifying the power relation between the two groups. Deep down, we usually find change-seeking facing change-opposing.

The issue will eventually be solved, in each collective bargaining situation, by the parties themselves gaining maturity and mutual know-

ledge of and regard for each other. If union and management are constantly in a fighting mood and keep each other at arm's length, management will tend to have a rather restrictive view of grievances not related directly to the agreement, fearing the union's systematic effort to undermine a contract provision. On the contrary, when the parties have reached a decent *modus vivendi*, management's attitude will be more liberal, more comprehensive; it will then more readily understand that, since the union lacks or sacrifices the right to strike during the life of the contract, it needs a recourse beyond the employer, *i.e.* arbitration, for any problem arising during the life of the agreement. For it is clear that no collective agreement, however accurately written, can account for all the relationships existing between the parties, nor can it foresee all occasions for frictions or discontent or answer in advance all questions. And, on the basis of the « safety-valve » theory, it may be better, in the long run, to solve all types of grievances as they are expressed, rather than allowing them to boil till the next negotiations, while in the meantime production is hampered and ill-feelings become widespread. This, of course, is for management to evaluate.

#### MEDIATION OR CONCILIATION

Mediation and conciliation are two forms of third-party intervention in grievance handling. The conciliator is not expected to put solutions forward; he is supposed to leave adjustment of the dispute to the parties themselves. The mediator, however, puts more pressure on the parties, which he attempts to guide toward an acceptable accommodation; he stands midway between the conciliator and the arbitrator. Needless to say, conciliation and mediation have only little effectiveness where no work stoppages may follow; the pressure thus exerted is mostly personal, based on the persuasive powers of the mediator or conciliator. In any type of industrial dispute, however, it is widely believed that the mediator can seldom make a contribution to dispute-solving which the parties in the first place could not have provided for themselves, since they are so much more familiar with the situation and more aware of the cost to them of prolonging conflict. Anyhow, suffice it to say that conciliation and mediation, which may, under certain conditions, be helpful in interests disputes which may be followed by a strike or a lockout, are almost totally alien to the concept of grievance-solving.

It is noteworthy, at this stage, that under Quebec Law, 1) grievance discussion and arbitration may be followed by strike action; this is also true of Saskatchewan and Prince-Edward Island; in practice, however, most agreements provide for final and binding arbitration of grievance matters in the three provinces; in the other provinces, the law itself thus stipulates; and 2) the very same procedure applies for both types (interests and rights) of disputes. This procedure is described in the *Quebec Trade Disputes Act*, and is familiar to most practitioners in the field. It stipulates that the Council of Arbitration shall consist of three members. Within ten days of request for arbitration, each party recommends one member; five days later, these members must recommend an « impartial and competent person » to act as president; otherwise, the third member is appointed directly by the Minister of Labour. Once this is done, the Council has a legal limit of three months to make its award; however, « in the interest of justice and of the parties », the Minister often grants a supplementary delay.

#### GRIEVANCE HANDLING AND DELAYS

The lengthy procedure described above defeats the purpose of the grievance mechanism at the highest echelon, since speed is one of the ten that the parties, while waiting for a decision, have to live together dominant benefits which should be gained and is customarily sought when recourse is taken to arbitration. Again, it should not be forgotten that the parties, while waiting for a decision, have to live together and work together in a very personal relationship. If the award is too slow to come, employees and foremen brood and fight, become restless and discontented; supervisors hesitate before deciding anything, so that much-needed decisions or changes are postponed; other related controversies are generated and take the blind alley; witnesses to the grievance cases leave the Company or lose their memory; problems of retroactive pay arise; and much money is spent on waiting.

One easy way to avoid so much delaying which, in the long run, injures both parties (although in the narrow, short run either party may be convinced that delay means the winning of a minor skirmish) is to take advantage of art. 24.2 of the (Quebec) *Labour Relations Act*, which allows the parties to settle their grievances according to *their own* procedure (« Any strike or lock-out is prohibited for the duration of a collective agreement, until the complaint has been submitted to arbitration in the manner provided in the said agreement... »). This

clear invitation has been accepted by many management and union people in Canada, so much so that it may now be said that the trend is toward contractual rather than statutory arbitration, provided of course that the former be compatible with the latter.

The Federal *Industrial Relations and Disputes Investigation Act* of 1948 provides for compulsory arbitration of all grievances. «Every collective agreement... shall contain a provision for final settlement without stoppage of work, by arbitration or otherwise, of all differences between the parties to or persons bound by the agreement or on whose behalf it was entered into, concerning its meaning and violation» (article 19.1). If the parties fail to do so, the Board shall prescribe by order a provision for such purpose, which will be binding on the parties; such a provision will be tempted often to have in mind conflicts over interests (with the three-umpire system), while we are dealing here with grievances having most of the time a judicial character and needing quick resolution.

#### THE PARTIES, MASTERS OF GRIEVANCE HANDLING

The grievance mechanism, including arbitration, must remain as much as possible under the control and mastery of the parties themselves. This is fundamental. If it is true that arbitration constitutes a needed alternative to the strike or lockout in certain types of disputes and certain sectors of the economy, it is also in a genuine sense, and must remain, a facet of collective bargaining which it reinforces, supports and supplements without in any way supplanting or dominating it. The fact that it is there may invite the parties to settle their grievances between themselves, as close as possible to the sources of discontent, at the rank-and-file, steward and foreman level. Grievance handling must be seen as a process both serious and important.

On the other hand, should it become absolutely necessary to bring in third-party intervention, the parties must still keep a good amount of control over the procedure. As we have seen, they are allowed to do so by law, at both the provincial and the federal levels; why not take advantage of it? Resorting to *private* arbitration is the obvious formula. The parties may agree *directly* between themselves and with a given arbitrator, or else through an association like the American Arbitration Association with its suggested panels of umpires and procedure. A Canadian association of the kind could be set up which,

though being faithful to the main principles of the AAA, would take account of the Canadian cultural traits and legislations.

By setting up private arbitration mechanism, the parties would be able, in most situations:

1.—To beat the statutory procedure by a solid margin, *time-wise*. A panel of arbitrators could be included in the agreement (rather than only one arbitrator) so that there always be one available. The incumbent would know that he has to hasten, that no « cooling-off » concept is relevant at that point. In this respect, one arbitrator is better than a tripartite board with voting representation from both union and management. One advantage of the tripartite board is of course that the parties before it feel more confident that their viewpoints will be represented fully at two levels rather than one before reaching the impartial arbitrator's ears; they may also believe that they exercise a greater amount of control over the arbitration procedure. However, in grievance arbitration, one may rightly wonder whether a three-man board is not a bit redundant and clumsy, and whether the slight advantage previously described is not deeply buried under a number of obvious disadvantages, namely: the conflict of roles within the parties' representatives on the board; the concomitant waste of time involved in appointing the members and getting them together repeatedly for hearings and deliberations, made twice or thrice more lengthy because of oft useless discussions and expositions; the money spent for nothing in unproductive « shows » by poor actors; the temptation by the parties' representatives on the board to attempt to win the skirmish at all costs, on a score-keeping basis; and so on.

2.—To get more informed arbitrators having greater respect for their mandate. This will be more so if the arbitrator is hired on a *permanent* rather than an *ad hoc* basis. In the *ad hoc* hypothesis, each party will soon exhaust its lists of acceptable nominees, since there is a constant tendency to black-ball systematically the designees of the other party and to gain an advantage in the choice of the arbitrators. The permanent arbitrator, on the contrary, is the mutually-chosen, yet free « employee » of both parties; and the value for him of stability compensates by a wide margin the danger that he gather around himself « vested interests ». He can be carefully selected by both parties for competence and integrity, with no politics as undercurrents. He serves long enough to get to know the parties well, and to understand their contract problems and the economics of the indus-

try; his awards will be more consistent, as a rule, and also more expeditious. He will be quicker to sense the *true* assignment given to him by the parties, to visualize the bounds of his authority and the boundaries of his award: in some instances, he will understand that the parties do expect him *not* to function in a judicial capacity, but rather in a political capacity (*e.g.*, when several grievances are arbitrated at one time, and harmony requires somewhat a spilt down the middle!). Lest this statement be an object of scandal, I hasten to point out that, in grievance arbitration, both the «mediation» and the «judicial» aspects are ever present. In our regular courts of justice, many judges feel the need to hold conferences in their chambers between representatives of disputants to *mediate* a settlement of *legal* claims; which in no way relieves them of the obligation to decide the case later on, however reluctantly and humbly!

3.—To better define the relevant issues to qualified arbitrators, to agree on some minimal standards to be applied, and to present more seriously a more solid case, based on confidence in the competence and integrity of the umpire.

4.—To refrain as much as possible from using arbitrators in a partisan and disrespectful fashion, as one would act with an enemy, an «alien», or from using the arbitration as a contest to be won at all costs or as a tactical weapon related to a major «war» between the parties.

5.—To avoid seeing in arbitration some kind of a panacea or a scapegoat in all disputes, which would justify loose discussions and little effort at the plant level to settle grievances before they reach important proportions.

6.—To refrain from using arbitration as a face-saving mechanism in so many situations that the efficiency of the procedure is thereby impaired.

## CONCLUSION

The above remarks have been rather loosely knit. And yet, they may provide some food for thought. The main point, again, is: «Please, keep over arbitration as much control as possible by building up your own private machinery for grievance settling at that level».

# Les tiers et le règlement des griefs

Roger Chartier

*Le grief est une des multiples formes de conflit industriel. Il s'éclaire de tout l'arrière-plan des relations entre les parties. A bien des égards, il joue un rôle utile. Conflit de droit, il peut également être conflit d'intérêts. Le point important, c'est que direction et syndicat soient maîtres du mécanisme de règlement des griefs dans la mesure du possible.*

Un grief peut se définir comme la plainte qu'on formule à l'égard d'un dommage qu'on subit. Qu'on se plaigne de tort ou à raison, que l'injustice ou l'oppression ressenties soient réelles ou imaginaires, peu importe, au fond. Car si les parties en présence ne réussissent pas à s'entendre sur la légitimité d'un grief, il appartiendra à un arbitre de faire la part de la réalité et de la fiction. Mais ce qui compte avant tout comme fait social, c'est que le grief existe ou s'exprime. « Quand les hommes », écrivait le sociologue américain W. I. Thomas, « considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ».

## LE GRIEF, UNE FORME DE CONFLIT

Les relations entre employeurs et employés, entre syndicat et direction constituent un réseau complexe d'interactions humaines dont certaines sont plus ou moins harmonieuses, alors que d'autres sont marquées au sceau de la tension, de la friction et du malaise; bien plus, certaines d'entre elles contiennent visiblement et à la fois des éléments d'harmonie et des éléments de conflit. Pareil mélange n'étonnera ni ne scandalisera quiconque possède une certaine familiarité avec la nature humaine. A la vérité, le conflit est en quelque sorte le lot de l'humanité; on le trouve partout: en l'homme et entre les hommes, dans et entre les « groupes élémentaires » (famille, groupe de jeu, voisinage), à l'école, dans et entre les groupements sociaux, économiques ou politiques, au sein des nations et entre elles.

Qui dit conflit dit opposition de sentiments, de valeurs, de prétentions à des biens (position sociale, puissance économique, ressources diverses) d'une rareté relative. Conflit peut aussi s'entendre d'une *manifestation* d'opposition. C'est ainsi que le conflit industriel, par exemple, pourra s'exprimer sous des formes très variées comme la grève, la contre-grève, le ralentissement ou la limitation de la production, l'absentéisme et le retardatisme, le sabotage et le boycottage, et enfin... le grief.

Sous cette dernière forme, le conflit industriel est pour ainsi dire inévitable, dans un cadre où les occasions de chocs sont innombrables et les divergences, libres de s'exprimer démocratiquement. Car à côté de besoins ou de désirs en quelque sorte illimités se

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

trouvent des moyens limités de les satisfaire; et la passion se mêle inextricablement à la raison pour aboutir à des interprétations et des évaluations opposées des droits et des devoirs respectifs des parties en présence.

#### L'ARRIÈRE-PLAN DU GRIEF

Les griefs, surtout s'ils s'accumulent d'une façon inaccoutumée dans un contexte industriel donné, ont une signification qui les dépasse eux-mêmes. De sorte qu'il faut les examiner à la lumière du climat des relations industrielles et de la réalité socio-économique dans l'usine, l'entreprise, la province ou le pays. Les griefs, signaux avertisseurs, ne constituent qu'une partie de l'ensemble des relations dont ils s'efforcent de rendre compte; ils sont des *symptômes*, parmi beaucoup d'autres, de l'état de cette relation globale. On peut donc affirmer, en présence de variables aussi nombreuses et diverses, que la présence (ou l'absence, d'ailleurs) d'une masse impressionnante de griefs n'est pas nécessairement l'indice de « mauvaises » (ou de « bonnes ») relations de travail. Et, poussant plus loin l'argumentation, on peut dire que l'expression, à un moment donné, d'un bon nombre de griefs peut fort bien être le signe de saines relations entre syndicat et direction, alors que, dans un contexte différent, cette même manifestation massive d'opposition pourra avoir une fonction décidément négative.

#### LES FONCTIONS DU GRIEF

Le mécanisme de règlement des griefs est un processus continu, un élément intégrant de la négociation collective, elle-même pierre angulaire de la démocratie industrielle. En permettant aux parties d'exprimer librement leurs mécontentements, ce mécanisme-soupape joue un rôle essentiel et heureux. Il est symbole d'indépendance. Il contribue beaucoup à la réduction des tensions sociales à l'usine ou au bureau. En des points particulièrement délicats, il peut aider à l'amélioration des relations entre les parties, en éliminant pour un temps de ces relations les éléments de faiblesse et de friction. Bref, dans la perspective plus globale de l'ensemble des relations entre syndicat et direction, la présence d'un certain nombre de griefs peut entraîner des conséquences utiles pour les parties.

#### LE GRIEF EST-IL TOUJOURS UN CONFLIT DE DROIT ?

On définit techniquement un grief comme un désaccord qui surgit entre les parties pendant qu'une convention qui les lie est en vigueur. Est-ce à dire que tout grief est un conflit de droit? Pas nécessairement, car le conflit peut porter sur un point qui ne regarde pas, ou ne regarde que peu l'interprétation ou la mise en application du contrat. Dans ce cas, il s'agit vraiment d'un conflit d'intérêts, puisque la loi des parties est muette ou extrêmement ambiguë en la matière. Que faire en pareils cas?

D'ordinaire, la direction s'oppose à la « négociation continue », une fois la convention signée; elle préfère des relations « stables », centrées sur la lettre même du contrat collectif en vigueur; ce que la convention ne touche pas, les parties pourront toujours y voir aux négociations subséquentes. Le syndicat, pour sa part,

soutient que *tout* grief, qu'il soit réglable par le législatif ou par le judiciaire, mérite étude, discussion et au besoin arbitrage au nom même de la « flexibilité » des relations entre les parties.

Il est intéressant, à cet égard, de noter certains passages de la convention collective signée le 17 septembre 1957 par *Aluminum Company of Canada, Limited (Arvida)* et *Le Syndicat national des Employés de l'Aluminium d'Arvida, Inc.*:

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)

Voilà donc une distinction limpide. Le conflit de droit portera 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 », tandis que le conflit d'intérêts portera sur la « modification par la Compagnie d'une condition de travail non prévue dans cette convention » (article 125). Deux groupes d'arbitres porteront jugement en matière de griefs, selon la nature de ces derniers. Pour les deux sortes de griefs, cependant, « la sentence arbitrale est finale et lie les parties » (article 129h).

Pareille formule assure aux parties à la fois la stabilité de leurs relations (par la stipulation du non-recours à la grève ou au lock-out pendant la durée de la convention) et la flexibilité de leurs rapports (par le mandat donné aux arbitres d'entendre *tous* les cas de griefs). Bien entendu, il sera toujours loisible aux parties de reprendre la discussion de ces griefs aux négociations suivantes.

Faut-il ajouter que cette formule constitue en quelque sorte un précédent dans le domaine des relations industrielles au pays ? En effet, les directeurs d'entreprise préfèrent généralement s'en tenir strictement à la convention; d'où leur insistance à refuser aux arbitres le droit de modifier en quoi que ce soit le texte de la convention, et surtout d'y ajouter en rien. Ils redoutent que trop de laxité dans ce domaine enlève tout sens à la convention et toute stabilité à leurs relations avec le syndicat, celui-ci profitant de l'ouverture pratiquée par l'« omni-arbitrabilité » pour enfoncer sans merci les « prérogatives de la direction ».

La position syndicale, au contraire, tient compte de chaque interaction entre travailleurs, chefs syndicaux et membres de la direction qui s'exprime en un malaise sérieux à l'atelier. Elle constate qu'un grief sourd de l'impression vivement ressentie d'un dommage subi, d'une situation « injuste » à laquelle il faut remédier au plus tôt, quoi qu'en dise ou en taise la convention. Sans quoi la pression montera, et l'explosion longtemps retardée n'en sera que plus violente...

Seules les parties, gagnant en maturité et en respect mutuel, sont en mesure de régler ce problème. Si le climat entre les parties est à la bagarre, la direction s'efforcera de s'accrocher restrictivement aux articles du contrat collectif. Si d'autre part les parties réussissent à établir un *modus vivendi* passable, la direction,

se sentant moins menacée, adoptera une attitude plus large et plus réaliste. Elle comprendra plus aisément la position du syndicat qui, sacrifiant ou se voyant enlever son droit de faire grève pendant qu'une convention est en vigueur, a besoin du recours à l'arbitrage quand des problèmes nouveaux surgissent. Car la convention collective la mieux rédigée ne peut rendre compte de tous les aspects de la relation syndicat-direction, ni prévoir toutes les occasions de frictions, ni répondre à l'avance à toutes les questions. Ainsi donc, en vertu toujours de notre théorie de la « soupape », il est peut-être préférable, à la longue, de régler les griefs à mesure qu'ils se font jour plutôt que de les ignorer et de les contenir jusqu'aux prochaines négociations, alors que foisonnent les mécontentements et que la production va au ralenti. Cette évaluation, c'est à la direction qu'il appartient de la faire.

#### LA MÉDIATION ET LA CONCILIATION

La médiation et la conciliation sont deux formes possibles d'intervention de tiers pour le règlement des griefs. On n'attend pas du conciliateur qu'il propose (et encore moins qu'il cherche à imposer) des solutions toutes faites; il doit servir de lien entre les parties. L'intervention du médiateur, au contraire, est d'ordinaire plus vigoureuse et plus personnelle; le médiateur, qui cherche à guider les parties vers un accommodement durable et satisfaisant, se situe à mi-chemin entre le conciliateur et l'arbitre. Bien entendu, l'efficacité de l'intervention conciliatrice ou médiatrice est fort limitée dans les cas de conflit où la grève et la contre-grève ne peuvent légalement s'ensuivre. Dans ces cas, c'est l'habileté et la force de persuasion du médiateur ou du conciliateur qui seules peuvent jouer. Or, dans la plupart des conflits industriels et quelle qu'en soit la nature, on peut affirmer que le médiateur n'est que rarement en mesure d'apporter une contribution qui dépasse l'effort des parties elles-mêmes; car celles-ci connaissent leurs problèmes mieux que quiconque, et peuvent apprécier mieux que personne le coût d'une prolongation des conflits qui les opposent. Bref, les notions de conciliation et de médiation ne se rattachent que par un fil ténu au concept de règlement des griefs.

#### LE MANIEMENT DES GRIEFS ET LES DÉLAIS

Selon la législation québécoise, la discussion des griefs, suivie de la conciliation et de l'« arbitrage », peut aboutir à la grève ou à la contre-grève; c'est également le cas en Saskatchewan et dans l'île du Prince-Edouard. En pratique, cependant, la très grande majorité des conventions collectives, dans ces trois provinces, pourvoient à l'arbitrage véritable des griefs, sans recours à l'arrêt de travail. Dans les autres provinces, la loi elle-même en décide ainsi.

Au Québec, la loi impose la même procédure, qu'il s'agisse de conflits d'intérêts ou de conflits de droit. On la trouve décrite dans la *Loi des différends ouvriers de Québec* (SRQ 1941, ch. 167), pour ce qui touche l'arbitrage par un conseil de trois membres, si le conciliateur, quatorze jours au plus après avoir été saisi d'un cas (SRQ 1941, ch. 162A), n'a pu mettre les parties d'accord. Chaque partie a dix jours pour recommander son arbitre; ces deux arbitres ont cinq jours pour proposer un président « impartial et compétent »; à défaut de quoi le Ministre le nomme d'office. Le conseil a trois mois pour rédiger sentence; cependant, « dans l'intérêt

de la justice et des parties », le Ministre du Travail peut autoriser des délais additionnels.

La procédure ci-haut décrite permet trop d'atermoiements pour satisfaire aux exigences du mécanisme de règlement des griefs au dernier échelon. Ce mécanisme doit être axé sur la célérité maxima, car les parties, dans l'attente d'une décision finale, continuent à travailler ensemble et à entretenir des relations très étroites. La sentence qui tarde à venir accroît les tensions et suscite les mécontentements. Les parties ne savent plus trop sur quel pied danser; des décisions et des modifications souvent importantes doivent attendre; des problèmes de rétroactivité se posent parfois; bref, l'attente prolongée est coûteuse de plus d'une façon.

Un bon moyen de réduire ces délais, qui nuisent à la longue aux deux parties (même si dans un cas donné l'une des parties peut estimer y trouver son avantage), c'est de se prévaloir de l'article 24.2 de la *Loi des relations ouvrières* du Québec, qui permet aux parties de régler leurs griefs selon la procédure qui leur convient le mieux (« Toute grève ou contre-grève est interdite pendant la durée d'une convention collective tant que le grief n'a pas été soumis à l'arbitrage en la manière prévue dans ladite convention... »). Cette invitation très claire a été favorablement accueillie par la grande majorité des praticiens des relations industrielles chez nous. Si bien que la tendance est désormais à l'arbitrage conventionnel plutôt que statutaire.

#### LA LÉGISLATION FÉDÉRALE

La *Loi sur les relations industrielles et sur les enquêtes visant les différends du travail* (le « Code national du travail » de 1948) pourvoit à l'arbitrage obligatoire de tous les griefs: « Toute convention collective... doit contenir une disposition pour le règlement définitif, sans suspension de travail, par arbitrage ou autrement, de tous différends entre les parties à la convention ou entre les personnes liées par cette dernière ou au nom de qui la convention a été conclue, concernant le sens ou la violation de la convention » (article 19.1). Si une convention collective est muette à cet égard, le Conseil des relations ouvrières doit, par ordonnance et à la demande de l'une ou l'autre partie, prescrire une disposition à cette fin. Une disposition ainsi prescrite est censée être une condition de la convention collective et lier les parties... » (article 19.2).

#### DIRECTION ET SYNDICAT, MAÎTRES DU MÉCANISME

Le mécanisme de règlement des griefs, y compris l'étape de l'arbitrage, doit obéir dans la mesure du possible aux libres déterminations des parties elles-mêmes. Voilà qui est fondamental.

Si l'arbitrage peut constituer une heureuse partie d'alternative en regard de la grève ou de la contre-grève pour certains types de conflits et dans certains secteurs de l'économie, il ne faut pourtant pas oublier que cette étape ultime de la décision finale et sans appel est vraiment, et doit demeurer partie intégrante de la négociation collective, qu'elle vient renforcer sans la supplanter.

La présence même de l'arbitrage comme étape obligatoire incite les parties à régler entre elles leurs griefs, aussi près que possible de leur source, au niveau du travailleur du rang, du contremaître et du délégué syndical.

Si toutefois l'intervention d'un tiers (arbitre) se révèle absolument nécessaire, les parties doivent encore s'efforcer de conserver un droit de regard efficace sur la procédure, comme les y autorisent d'ailleurs les législations fédérale et provinciale. Le recours à l'arbitrage *privé*, telle est la formule normale en l'occurrence.

Les parties peuvent se mettre d'accord sur la procédure *directement* et entre elles; elles ont le loisir de se mettre immédiatement en contact avec un arbitre, ou encore de recourir aux services d'une association comme l'American Arbitration Association, qui peut fournir des listes d'arbitres compétents aussi bien que des règles de procédure. Une association canadienne de cette sorte pourrait être fondée, qui tiendrait compte des réalités sociales et législatives du pays tout en restant fidèle aux principes de son modèle américain.

#### AVANTAGES DE L'ARBITRAGE PRIVÉ

Par l'établissement d'un mécanisme d'arbitrage privé, les parties mettent de leur côté des chances nombreuses d'un règlement efficace de leurs griefs.

Le mécanisme privé sera facilement plus expéditif que la procédure prévue par la loi. Une liste (*panel*) d'arbitres, plutôt qu'un seul, pourraient avoir leur nom dans la convention, ce qui assurerait d'ordinaire la disponibilité de l'un ou de l'autre. L'arbitre saisi d'un grief sait, au point de départ, qu'il lui faut se hâter, que le concept de « refroidissement » est étranger à sa tâche.

D'autre part, mieux vaut, dans les cas qui nous occupent, l'arbitre unique que le conseil de trois membres dont deux sont désignés par les parties. Il se peut qu'avec la dernière formule les parties soient parfois plus confiantes de voir leurs attitudes plus vigoureusement explicitées et défendues à deux paliers au lieu d'un, avant d'atteindre l'oreille de l'arbitre impartial; ce qui serait une occasion présumément plus belle de contrôler la phase de l'arbitrage.

Dans l'arbitrage des griefs, toutefois, on peut à bon droit se demander si le conseil de trois arbitres ne fait pas triple emploi, et si les avantages plus haut décrits ne disparaissent pas sous un bon nombre d'inconvénients, dont voici les principaux: le conflit de rôles inévitable chez les représentants des parties; les attermoissements occasionnés par la difficulté de réunir deux personnes de plus au même lieu et en même temps, sans compter le temps perdu à attendre la nomination des membres du conseil; l'argent dépensé en vain pour produire ce qui n'est parfois qu'un mauvais spectacle; la tentation, chez les « arbitres » qui représentent les parties, de batailler pour l'emporter à tout prix; et ainsi de suite.

L'arbitrage privé procure un autre avantage signalé. Il invite les arbitres à respecter davantage, si possible, le mandat qui leur est attribué, tout en leur fournissant une connaissance plus précise de la situation globale dans laquelle s'insère chacun des griefs. Ceci est doublement vrai si l'arbitre est désigné sur une base permanente, et non pas différent pour chaque cas. Dans le cas des dési-

gnations *ad hoc*, chacune des parties aura vite fait d'épuiser la liste de ses candidats acceptables, car la tentation est constante de s'opposer systématiquement aux candidats proposés par la partie adverse et de tâcher de se ménager un avantage initial dans le choix même de l'arbitre.

L'arbitre permanent, au contraire, est l'employé libre et régulier des deux parties; et la stabilité dont il jouit est avantageuse pour lui-même et pour les parties, et compense amplement, ce semble, le danger qu'il entoure sa fonction de « droits acquis » toujours plus nombreux. Les parties le choisiront avec soin pour sa compétence et son intégrité, d'autant plus que la tâche à accomplir est d'une durée assez longue. Au cours des mois et des années, l'arbitre permanent acquiert des parties une utile connaissance et accumule les renseignements sur les pierres d'achoppement de la convention collective et sur la situation économique de l'entreprise et de l'industrie en cause. Ainsi, ses décisions gagnent en consistance, en réalisme et en célérité.

L'arbitre permanent aura généralement plus de flair que sa contre-partie éphémère pour découvrir la nature précise de son mandat dans chaque cas de grief, pour bien voir les limites de son autorité et les frontières de sa sentence. Et au risque de scandaliser certains lecteurs, ajoutons que l'arbitre permanent aura vite fait de déceler le désir des parties, dans certains cas, de le voir introduire des éléments de médiation dans ses fonctions judiciaires. Car même en matière de griefs, le juge et le médiateur ne sont souvent qu'une seule et même personne. N'oublions pas que dans nos Cours de justice, le juge sent souvent le besoin de réunir les parties dans son étude pour faire office de médiateur en vue du règlement de réclamations légales; ce qui ne l'empêche pas, bien entendu, de trancher le cas au fond, le moment venu.

L'arbitrage privé, surtout à base permanente, contribuera à l'établissement de normes acceptables aux parties. Celles-ci, de plus, seront moins tentées de se servir de l'arbitre comme d'un ballon qu'on se lance ou comme d'un ennemi ou d'un étranger, et de l'arbitrage comme d'une escarmouche qu'il faut gagner à tout prix, comme d'une arme tactique dans la grande « bataille » qui les oppose !

Cette forme d'arbitrage invitera les parties à faire effort à la source même du grief, car elles n'y verront pas une panacée à tous les maux ni une formule de bouc émissaire, pas plus qu'un mécanisme destiné à sauver la face.

## CONCLUSION

Que les parties édifient à leur façon et selon leurs besoins précis le mécanisme d'arbitrage des griefs qui les séparent. Elles ont tout à y gagner !