érudit
www.erudit.org

Article

« La grève-sans-arrêt-du-travail »

Gérard Dion

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 24, n° 2, 1969, p. 279-307.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: http://id.erudit.org/iderudit/028019ar

DOI: 10.7202/028019ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. *Érudit* offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Document téléchargé le 11 février 2017 12:48

La grève-sans-arrêt-de-travail

Gérard Dion

Depuis longtemps on est à la recherche d'un substitut à la grève traditionnelle qui sauvegarderait le recours à l'utilisation de pressions économiques dans les négociations collectives et en même temps éviterait les inconvénients dont souffrent les consommateurs. Cette étude a pour but d'étudier l'origine, la nature, les avantages et les inconvénients d'une formule qui a été préconisée : la grève-sans-arrêt-de-travail (statutory strike).

Introduction

Le conflit est inhérent à l'homme soit dans sa vie individuelle, soit dans sa vie sociale. Il est impossible de chercher à le faire disparaître complètement.

En effet, par son intelligence l'homme perçoit plusieurs choses qu'il considère comme des biens et sa volonté cherche ensuite à se les procurer. Aucun de ces biens, comme tout ce qui existe, n'est capable de le satisfaire pleinement. Obligé alors d'effectuer des choix, il est constamment dans un certain état de tension qu'il doit accepter comme une composante essentielle de sa condition d'être intelligent et libre.

Cela est encore plus vrai dans la vie sociale. Quand l'homme s'associe à d'autres dans la poursuite d'un même but, soit pour faire prévaloir son point de vue ou pour se procurer des avantages, cela implique qu'il peut avoir en face de

DION, Gérard, professeur, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

* Cette étude a été faite avec la collaboration de Luc M. Lockwell dans le cadre des recherches de l'*Équipe spécialisée en relations du travail.* Elle n'engage que la responsabilité de l'auteur.

lui d'autres individus ou d'autres groupes divergeant d'opinion ou recherchant des avantages différents. Les oppositions tout à fait légitimes entre ces opinions et ces intérêts entraînent des confrontations, des conflits plus ou moins aigus.

Et il faut bien distinguer entre les conflits et leurs manifestations. Si parfois les conflits pour une raison ou une autre ne peuvent pas se manifester, on ne doit pas avoir la naiveté de croire pour cela qu'ils n'existent pas. Les conflits par ailleurs jouent un certain rôle positif dans une société dynamique. L'harmonie parfaite est une utopie ; il est plus réaliste de viser à une harmonie conflictuelle.

Les conflits peuvent être de deux sortes : les conflits de droit et les conflits d'intérêts. Alors que le conflit de droit porte sur l'interprétation ou l'application d'un droit déjà existant fondé sur la loi, la coutume ou un contrat, le conflit d'intérêts porte sur une opposition dans la modification d'un droit existant ou la création d'un droit nouveau. C'est ce dernier genre de conflit que l'on rencontre dans les négociations collectives.

Tout système de relations sociales peut posséder soit une structure de conflit ou une structure de collaboration. La structure de conflit, qu'elle soit formelle ou spontanée, tend à provoquer ou à encourager les conflits. La structure de collaboration, si elle ne fait pas disparaître les conflits, permet cependant de les atténuer soit en réduisant les champs qui leur donnent naissance, soit en prévoyant des mécanismes qui facilitent leur règlement.

Le domaine des relations du travail est particulièrement un lieu privilégié de conflits. Ceci est facile à comprendre puisque les rapports du travail ont un caractère collectif et impliquent des liens de subordination hiérarchique et de dépendances économiques. La grève est un phénomène social d'une nature très ambiguë, car elle peut être à la fois une forme de manifestation d'un conflit, un conflit, et aussi un moyen de régler un conflit.

On peut définir la grève comme l'utilisation concertée par les travailleurs de la prestation de travail comme moyen de pression pour amener les autres à se rendre à leurs desiderata. Ces « autres » peuvent être soit l'employeur, soit le gouvernement, soit le public ou même d'autres travailleurs.

La grève exerce, en fait, des fonctions diverses qui peuvent être voulues ou réalisées soit d'une façon isolée, soit d'une façon concomitante : économique, sociale, politique, psychologique, etc.

Selon les objectifs poursuivis, la grève peut être dite professionnelle ou politique. La grève professionnelle vise l'employeur comme tel et cherche à le contraindre à accepter les réclamations des travailleurs dans les rapports du travail : cet employeur peut être tout aussi bien l'État lui-même qu'un employeur privé. La grève politique est celle qui est faite contre l'État-gouvernement dans le but d'amener des modifications à la législation ou d'appuyer une revendication au niveau de la société globale ; elle revêt un caractère insurrectionnel ou révolutionnaire lorsque le but recherché est la transformation du régime politique.

La grève est toujours un moyen de pression, mais elle peut prendre plusieurs formes. Pour les besoins de cette étude, nous allons en retenir trois. D'abord la grève *traditionnelle*. Elle consiste dans la cessation concertée du travail, par les travailleurs et elle est déclenchée selon la procédure usuelle dans les syndicats. Il y a ensuite la grève *sauvage*. Elle est aussi une cessation concertée de travail, mais elle est déclenchée par les travailleurs en violation de la procédure. Elle peut être faite contre la direction des syndicats tout autant que contre l'employeur. Enfin, la grève *perlée*. Celle-ci est un ralentissement concerté de la production par les travailleurs qui continuent quand même à fournir un certain travail.

Toutes ces formes de grève entraînent à des degrés divers des inconvénients à l'employeur, aux travailleurs et aussi aux consommateurs.

D'une façon générale, on est assez indifférent aux divergences d'opinions et d'intérêts entre patrons et travailleurs ainsi qu'aux conflits qui s'ensuivent aussi longtemps que les intéressés immédiats sont les seuls à en subir les conséquences. Mais comme le public consommateur est souvent victime impuissante de ces conflits et qu'il en souffre davantage lorsqu'il s'agit de biens ou de services essentiels, il est naturel que l'on ait toujours été à la recherche de moyens soit pour faire disparaître les grèves dans ces secteurs, soit pour les restreindre ou tout au moins pour en empêcher les inconvénients.

Dans cette étude, nous allons considérer un de ces moyens qui a été préconisé aux États-Unis et que l'on désigne sous le nom de « statutory strike ». On l'appelle ainsi parce qu'à la période où normalement les parties auraient le droit de faire la grève selon la manière traditionnelle, c'est-à-dire un arrêt de travail, dans les cas où l'intérêt public pourrait être gravement menacé, le gouvernement interviendrait pour déclarer l'état d'une « grève statutaire », laquelle serait une grève sans-arrêt-de-travail.

L'étude sera divisée en deux parties. Dans la première nous verrons l'origine, la nature, les modalités, les expériences et les avantages estimés de la grève-sans-arrêt-de-travail ; dans la seconde, nous allons faire un examen critique de cette formule pour régler les conflits de travail.

La grève-sans-arrêt-de-travail

ORIGINE

Depuis longtemps déjà, l'on se plaint des inconvénients que doit endurer le public lorsqu'un arrêt de travail se produit. Si l'on trouvait un moyen permettant aux parties de conserver leur « force de frappe » à la table des négociations sans interrompre le travail, le public ne serait pas incommodé et ni l'employeur, ni le syndicat ne se sentiraient lésés.

C'est la recherche d'un tel moyen qui a donné naissance à la formule connue en anglais sous le nom de « statutory strike », la *grève-sans-arrêt-de-travail.*

L'idée a été lancée en 1949 par deux professeurs de Harvard : Le Roy Marceau et Richard A. Musgrave [1]. L'année suivante, George W. Goble la reprend en tentant de la transposer sur le plan pratique et en décrivant une façon possible de l'utiliser [2].

En 1953, Neil W. Chamberlain, le célèbre économiste de l'Université Yale, accepte l'idée [3] et l'explicite à sa manière [4]. Enfin, en 1959, David B. McCalmont publie divers articles sur le sujet dans des journaux de Washington, Philadelphie et Baltimore, sans soupçonner à ce moment là, que l'idée avait déjà été lancée [5].

---

[1] MARCEAU, Le Roy et MUSGRAVE, Richard A., « Strikes in Essential Industries, A Way Out » in *Harvard Business Review,* vol. 27, no 3, 1949, pp. 286-292.

[2] GOBLE, George W., « The Non Stoppage Strike » in *Current Economic Comment,* vol. XII, oct. 1950, pp. 3-12. « The Non Stoppage Strike » in *Labor Law Journal,* feb. 1951, pp. 105-114.

[3] Chamberlain a été sensibilisé à l'idée de « grève-sans-arrêt-de-travail » entre autre par un exposé fait par le professeur E. Wight Bakke, directeur du « Labor and Management Center » à l'Université Yale, le 15 juin 1952 à la station radiophonique WTIC de Hartford (Connecticut).

[4] CHAMBERLAIN, Neil W., *Social Responsibility and Strike,* Harper & Brothers, New York, 1953, pp. 279-286.

[5] En 1962, l'auteur reformule sa théorie, cette fois, à la lumière des articles de ses prédécesseurs dans *Industrial and Labor Relations Review,* Vol. XV, no 2, janv. 1962, pp. 191-208.

NATURE

En dépit de ces diverses approches, on peut quand même esquisser un profil de la grève-sans-arrêt-de-travail qui rejoint les quatre sources citées antérieurement :

a) il n'y a pas d'arrêt de travail ;
b) les consommateurs n'ont pas à subir les effets d'un arrêt de travail, i.e. être privés de service ou de produit ;
c) les parties sont censées conserver le même pouvoir de négociation que si elles avaient recours à la grève traditionnelle ;
d) les parties sont censées subir les mêmes sanctions économiques que si elles avaient recours à la grève traditionnelle.

L'hypothèse qui sous-tend cette théorie est la suivante : par la grève, le syndicat s'attaque aux profits de l'entreprise pour obtenir de meilleures conditions de travail. Si l'on trouve un moyen d'atteindre le même but sans interrompre le travail, personne ne sera lésé dans ses droits :

> « Aside from the inconvenience which the public suffers, the only direct result of a strike is to inflict an economics loss on both the company and the workers. It costs them both money ». « If therefore a system could be devised which would permit the union to inflict the identical loss upon the company, without a work stoppage, the bargaining function of the strike would be preserved, yet the conflict with the public interest would be avoided » (6).

Nous allons maintenant expliciter les grandes caractéristiques de la « grève-sans-arrêt-de-travail » énoncées antérieurement.

MODALITÉS

Mise en place

Même si, fondamentalement, les auteurs cités plus haut s'entendent sur le principe et l'esprit de la « grève-sans-arrêt-de-travail », leurs points de vue sur la façon de la mettre en application varient passablement.

Pour Marceau et Musgrave de même que pour Chamberlain, ce système a pour but de parer aux conflits créant une situation d'urgence dans tel ou tel secteur de l'économie. C'est l'État qui décide si les parties doivent ou non y recourir.

---

(6) Marceau et Musgrave, *op. cit.* p. 287.

Goble, pour sa part, croirait préférable que l'État édicte une loi définissant les modalités d'application de la grève-sans-arrêt-de-travail mais sans contraindre personne à s'en servir. L'État ne pourrait déclarer qu'une grève devient une grève-sans-arrêt-de-travail qu'à la demande de l'une ou l'autre des parties.

McCalmont enfin ne voit pas la nécessité d'une intervention de l'État. Il pourra y avoir grève-sans-arrêt-de-travail dans tout genre d'entreprise, à la condition que les parties soient d'accord.

Sanctions économiques

Demandons-nous maintenant comment les protagonistes disposent du problème du maintien du pouvoir de négociation des parties sans favoriser l'une plus que l'autre.

Dans la grève traditionnelle (i.e. avec arrêt de travail), les syndiqués s'infligent une diminution considérable de revenus pour forcer l'employeur, par les inconvénients que la grève lui occasionne, à donner suite à leurs demandes.

La grève-sans-arrêt-de-travail, soutient-on, respecte ce processus. En effet, elle consiste à priver les travailleurs d'une certaine partie de leur salaire et, l'employeur, d'une partie de ses gains jusqu'à ce que l'entente se produise. On n'a donc pas d'interruption du travail mais une pression économique qui s'exerce sur les deux parties de sorte que l'équilibre n'est pas détruit.

Comment donc imposer des charges financières équivalentes aux deux parties ?

Sur ce point, les auteurs diffèrent d'opinion. Pour Marceau et Musgrave, il faudrait laisser aux travailleurs le minimum vital et enlever à l'employeur un montant équivalent à ce qu'il aurait perdu advenant un arrêt de travail, le tout étant déterminé par un tribunal spécial, après examen des livres de l'entreprise.

Goble est plus précis encore. Il propose que l'on retienne 25% des salaires des syndiqués, 25% des salaires des administrateurs et en plus, l'excédent des recettes sur les déboursés, soit les gains nets de l'entreprise.

Chamberlain croit plus équitable de retenir 50% des salaires des travailleurs, 50% des coûts fixes de l'entreprise en plus de lui enlever ses profits. Il postule qu'on ne peut enlever 50% des coûts fixes de l'employeur et 50% des salaires des travailleurs sans détruire l'équilibre

des forces, car l'employeur ne perd pas son marché dans la grève-sans-arrêt-de-travail et il faut que cela soit compensé par une charge additionnelle, soit ses profits nets.

McCalmont enfin propose que l'on retienne 50% des salaires des travailleurs et 50% de ce qu'aurait coûté une grève-arrêt-de-travail. Ce dernier montant devant être déterminé dans la convention collective antérieure de façon à réduire au minimum les problèmes de mise en application du système.

Utilisation des argents perçus

Nous venons de parler des retenues faites sur les gains des parties au cours de ce genre de grève. Que faire avec ces sommes ?

Pour Chamberlain et McCalmont, ces sommes prélevées à chaque semaine jusqu'à entente sont versées soit au trésor public ou au financement de services communautaires : elles ne sont pas récupérables.

Marceau et Musgrave ajoutent à ce qui précède la possibilité de disposer de ces fonds selon les désirs des parties. Marceau propose même de les utiliser pour payer des rétroactivités.

Goble préconise plutôt ce qui suit : les sommes sont prélevées à chaque semaine et conservées en fiducie. Si l'entente intervient en deça de 90 jours, les parties recouvrent tout leur dépôt. Si le conflit se prolonge, les sommes sont alors versées au trésor public à la fin de la période et une autre période de même durée avec les mêmes sanctions recommence.

Goble résume assez bien l'esprit qui anime ces sanctions économiques lorsqu'il dit :

> « The principal effect of this reduction in power to inflict reciprocal loss is not to lessen the power of either to coerce the other but to weaken the power of both to injure the public » [7].

EXPÉRIENCES

À notre connaissance, il n'existe qu'une convention collective dans laquelle on puisse trouver une clause relative à la grève-sans-arrêt-de-travail. Elle fut signée le 20 mai 1964 entre une importante fabrique de meubles, la Dunbar Furniture Corporation (Indiana) et le Syndicat international des tapissiers d'Amérique du Nord (AFL-CIO) [8].

---

[7] Goble, *op. cit.* p. 108.

[8] Voir à ce sujet *The Conference Board Record,* August 1964, pp. 40-42.

Cet accord [9] prévoit que lors de l'expiration d'une convention collective, si le syndicat désire déclencher la grève ou l'employeur un lock-out, pendant les douze semaines qui suivent l'avis de grève ou de lock-out, ou jusqu'à ce que l'on aboutisse à une entente, selon que l'une ou l'autre hypothèse se réalise en premier lieu, le travail se poursuivra, mais la moitié des salaires des travailleurs intéressés sera retenue et placée dans un fonds fiduciaire. L'employeur versera dans ce fonds un montant équivalent. Puis les négociations se continueront.

« Si un règlement intervient dans les six semaines, tout ce qui se trouve dans le fonds est restitué ; s'il intervient après la sixième semaine, mais avant la dixième, les travailleurs et l'employeur récupèrent 75 pour cent des fonds ; s'il intervient au cours des deux semaines suivantes, le montant remboursé est de 50 pour cent, et s'il intervient enfin au cours de la douzième semaine, il est de 25 pour cent. Lorsque aucun accord n'intervient pendant cette période de douze semaines, aucun remboursement n'est effectué, et les parties ont toute latitude pour se mettre en grève ou déclarer un lock-out. Les sommes non remboursables qui restent dans le fonds lorsqu'un accord intervient doivent être remises à une oeuvre de caractère communautaire ou de bienfaisance.

Pour conserver le stimulant d'ordre financier qui doit faciliter le règlement du litige, cet accord prévoit que, pendant la période de douze semaines, les travailleurs intéressés ne devront recevoir aucune aide financière directe ou indirecte du syndicat, et que l'employeur ne devra ni solliciter, ni accepter des contributions d'associations d'employeurs, ou provenant de toute autre source. En cas d'infraction à cette disposition, la partie qui l'a commise doit payer le double du montant versé au fonds fiduciaire.

D'autres dispositions de cet accord ont trait aux travailleurs qui prennent leur retraite, qui démissionnent ou qui touchent des indemnités de maladie pendant la période de douze semaines. Les différends auxquels donnerait lieu l'accord lui-même sont soumis à l'arbitrage » [10].

Depuis l'acceptation de cette clause, les parties ont eu à négocier leur contrat de travail, mais l'accord fut signé sans qu'il ait été nécessaire de recourir à cette formule.

---

[9] On trouvera en annexe le texte de cet accord, p. 304.

[10] *Revue internationale du travail,* vol. 90, octobre 1964, p. 433.

C'est la seule convention collective du genre que nous connaissons. Il en existe peut-être d'autres. Il est intéressant de relever une expérience qui a été tentée dans le conflit qui aboutit à l'arrêt-de-travail traditionnel entre la Miami Transit Company et ses 675 chauffeurs d'autobus [11]. Ce réseau désservait Miami et Miami Beach.

Après trois jours de grève, les parties se mirent d'accord sur les points suivants :

— Le service d'autobus doit reprendre dès le lendemain ;

— le public sera admis gratuitement dans les autobus ;

— les chauffeurs ne recevront aucun salaire de leur employeur mais pourront recevoir leur quote part du fonds de grève ;

— les chauffeurs n'auront pas le droit d'accepter des pourboires ;

— l'employeur défraiera les dépenses de combustible et d'entretien des véhicules ;

— les négociations reprendront en même temps que cet accord, dès le lendemain.

Les 150,000 usagers du service purent de nouveau en bénéficier mais gratuitement cette fois. Le régime ne dura que quatre jours car l'employeur réussit à prouver que certains chauffeurs recevaient des pourboires alors que cela leur était interdit. Il y eut donc à nouveau un arrêt de travail complet qui dura plus de trente-trois jours cette fois.

Évidemment, ce cas assez particulier ne saurait être répété dans tous les secteurs de la vie économique. La demande du marché est telle dans une entreprise de transport en commun local que la consommation n'est pas sujette à des variations considérables en réponse à une diminution de coût. Il n'en est pas ainsi pour les entreprises qui produisent ou transforment un bien car la demande y est beaucoup plus élastique. Même dans les entreprises de transport en commun, lorsque le réseau est assez considérable, la demande est assez élastique pour qu'une diminution de taux provoque une augmentation considérable du nombre des usagers. C'est davantage pour son originalité que pour son aspect pratique que nous avons donné cet exemple.

[11] *New York Times,* 4 octobre 1960, p. 13 et 10 octobre 1960, p. 14.

AVANTAGES ESTIMÉS PAR LES PROMOTEURS

Il va de soi que le grand bénéficiaire dans une grève-sans-arrêt-de-travail est le public. Il n'a pas à changer ses habitudes de consommation car la production des biens et la prestation des services sont maintenues.

Mais il n'est pas le seul à retirer des avantages de la grève-sans-arrêt-de-travail. Voici ceux qu'en tireront les syndiqués et l'employeur au dire des promoteurs de cette formule.

Pour les syndiqués

Les syndiqués reçoivent durant la grève-sans-arrêt-de-travail un revenu qui est supérieur à celui qu'ils recevraient de leur syndicat s'il y avait grève traditionnelle. Cela est d'autant plus intéressant pour eux que, tout en travaillant et en touchant cette fraction de leur salaire, ils exercent une pression sur l'employeur aussi forte, semble-t-il, que s'ils s'étaient privés de revenus pour y arriver.

Le danger d'être remplacés par des briseurs de grève de même que celui d'avoir à recourir à la violence sur les lignes de piquetage sont éliminés.

La grève traditionnelle comporte un péril pour le syndicat : celui d'être supplanté par un autre. En effet, ceci peut se produire lorsque les grévistes se trouvent un autre emploi durant l'arrêt de travail et ne reviennent pas après l'entente. S'ils sont nombreux, les nouveaux employés ou encore les briseurs de grève maintenus en poste après le retour au travail peuvent faire perdre au syndicat son caractère représentatif. Cela est très plausible lorsque le syndicat perd la grève. Un tel risque disparaît avec la grève-sans-arrêt-de-travail.

La grève-sans-arrêt-de-travail, estime-t-on, contribue à maintenir un bon moral chez les travailleurs, ce qui est peu fréquent durant une grève traditionnelle alors que l'oisiveté détruit cet esprit.

En outre, l'arrêt de travail cause dans bien des cas un tort considérable en faisant perdre des clients à l'entreprise ; ce qui se traduit très souvent par des mises-à-pied et des congédiements. Ici, on élimine ce danger car l'entreprise conserve son marché.

Finalement, les promoteurs de la formule trouvent qu'il s'agit ici d'une excellente occasion pour les syndicats de se revaloriser aux yeux de l'opinion publique.

Pour l'employeur

L'employeur qui accepte une telle formule élimine tout danger de voir sa propriété endommagée par les grévistes mécontents. Il n'a pas à rencontrer les coûts toujours onéreux de fermeture. Sa réputation demeure excellente auprès de ses clients car il peut respecter ses obligations. Il s'ensuit qu'il conserve son marché. Vis-à-vis de l'opinion publique, un tel employeur est perçu de façon favorable, ce qui peut même entraîner une hausse de la demande pour son produit. Les patrons n'ont plus à craindre les représailles des grévistes sur eux ou leur famille et enfin, les fournisseurs de matières premières de même que les distributeurs du produit de l'entreprise n'ont plus à subir des inconvénients de l'arrêt de travail.

En somme, il semble que non seulement le public, mais que les syndiqués et aussi l'employeur tirent de la grève-sans-arrêt-de-travail des avantages assez appréciables. Toutefois, il est bon de considérer aussi l'autre côté de la médaille. Voyons donc maintenant les inconvénients que ce système apporte avec lui.

Critique de la grève-sans-arrêt-de-travail

Jusqu'ici, nous avons énoncé les principes généraux qui caractérisent la grève-sans-arrêt-de-travail et décrit plusieurs modalités d'application de ces principes. Notre critique respectera la même démarche : nous envisagerons d'abord la formule elle-même et ensuite, nous considérerons les modalités particulières.

CRITIQUE SUR LA SUBSTANCE

Nous pouvons regrouper en cinq grandes catégories les points faibles de cette formule : méconnaissance de la nature de la grève traditionnelle, méconnaissance de ce qu'est l'activité syndicale, modification de l'équilibre des forces, danger de conséquences plus néfastes que lors d'une grève traditionnelle et difficulté d'application.

Méconnaissance de la nature de la grève traditionnelle

Les promoteurs de la grève-sans-arrêt-de-travail posent comme hypothèse que la grève n'a qu'une finalité économique et que le plus grand dommage infligé à l'employeur par l'arrêt de travail est la perte immédiate d'un profit.

La première de ces hypothèses néglige les divers rôles de la grève, tant au plan social et politique qu'au plan psychologique.

Au plan social, la grève est un moyen de revitaliser le groupe, de développer chez les travailleurs le sens de la solidarité et de leur faire prendre conscience des valeurs syndicales : liberté, démocratie, respect de la dignité des travailleurs. La grève est aussi un moyen privilégié pour frapper l'opinion publique. Elle secoue le public de sa torpeur et l'oblige à percevoir les aspirations d'un groupement dans la société et à réagir devant certains vices sociaux.

Au plan politique, la grève joue un rôle indirect, à travers son rôle économique et social, en raison de l'importance grandissante de l'économique dans la politique, et aussi de l'influence des grandes entreprises dans la politique économique de l'État-gouvernement comme de l'État-employeur. Directement, elle est un moyen de pression sur l'État. Alors que les puissances financières ou les autres groupements possèdent plusieurs moyens occultes pour influencer le pouvoir politique, la grève peut être pour les travailleurs un moyen efficace servant à équilibrer les forces sociales.

Au plan psychologique, chez les travailleurs, elle est souvent une occasion de libérations de frustrations, d'allégement de tensions. Elle leur donne la certitude que s'ils sont soumis à la direction de l'entreprise pendant la durée de la convention collective, leur liberté et leur indépendance n'ont pas été aliénées car ils ont contribué à y mettre ce qu'ils désiraient. Les travailleurs se le prouvent à eux-mêmes, autant qu'à l'employeur et au public.

Il est indéniable que la grève a, dans certains cas une visée économique mais dans bien d'autres circonstances, la pression économique est exercée non pas comme un but en soi mais comme un moyen pour atteindre une fin extra-économique. Pensons par exemple aux grèves de sympathie qui sont déclenchées par des travailleurs qui n'ont pas d'intérêt direct ou indirect immédiat mais qui fournissent un appui moral à un autre syndicat qui est en grève. La grève-sans-arrêt-de-travail ne peut être un moyen adéquat pour régler les conflits à finalité non-économique.

L'autre hypothèse aurait également besoin d'être nuancée. En effet, la perte immédiate d'un profit n'est pas le plus grand dommage infligé à l'employeur pendant l'arrêt de travail. Ce qui fait mal, c'est bien plus l'effet à long terme que les conséquences immédiates de l'arrêt de travail. À la rigueur, il peut exister des grèves qui n'auraient aucun impact économique sur l'employeur, même en longue période. Pensons par

exemple à certaines grèves célèbres dans les charbonnages américains que John L. Lewis organisait de connivence avec les producteurs, leur permettant ainsi d'écouler des stocks trop abondants.

En temps normal, l'arrêt de travail occasionne à l'employeur des dépenses accrues qui réduisent considérablement sa marge de profit. Mais le drame de l'employeur durant la grève, se passe encore plus dans son cerveau que dans son compte de banque. Ce qui le préoccupe, c'est bien plus de savoir si sa clientèle lui reviendra après le retour au travail que de savoir combien lui coûte chaque jour de grève même si ce dernier élément joue un rôle important dans le règlement du conflit.

Méconnaissance du rôle de l'activité syndicale

L'activité syndicale permet aux travailleurs d'avoir leur mot à dire dans les conditions de travail auxquelles ils sont soumis. Pour y arriver, il faut l'existence d'une solidarité, la conscience d'un destin commun et une force de frappe véritable. La grève est un moyen idéal pour créer cette solidarité. Si elle disparaissait, le syndicat pourrait difficilement remplir le rôle qui lui est dévolu dans notre régime de négociation collective. La grève-sans-arrêt-de-travail prétend sauvegarder le syndicat-institution en lui enlevant ce qui fait sa force, ce qui lui donne sa cohésion : le droit de faire la grève. C'est une conception irréaliste de l'activité syndicale.

Modification de l'équilibre des forces

Dans la grève traditionnelle, les travailleurs renoncent à leur salaire pour contraindre l'employeur, par les inconvénients que la cessation concertée de travail lui occasionne, à donner suite à leurs demandes. Parmi ces inconvénients, il en est qui sont quantifiables et d'autres qui ne le sont pas. Le pouvoir de négociation des parties dépend d'une multitude de ces facteurs. Vouloir tout ramener à des dollars, c'est sous-estimer les facteur émotifs, c'est vouloir pondérer des impondérables. En effet, dans la grève-sans-arrêt-de-travail, les éléments indéterminés disparaissent. La production n'est pas interrompue et les pertes occasionnées, à partir même de l'hypothèse des promoteurs, sont définies par la contribution exigée de chacune des parties. Tout est quantifié !

La grève traditionnelle est une arme efficace pour appuyer des revendications syndicales, justement parce qu'elle apporte avec elle des inconvénients. Plus ces inconvénients sont forts, plus la pression qu'exerce la menace de grève est forte.

Dans la grève-sans-arrêt-de-travail, les inconvénients étant moins nombreux, la pression exercée est moins forte et les chances d'en arriver à une entente sont moins grandes.

Il ne faut pas sous-estimer, d'autre part, le rôle que joue l'opinion publique dans le règlement des conflits. Parce que privé d'un bien ou d'un service, le public peut forcer l'une ou l'autre partie à faire des concessions, selon qu'il juge sa position non raisonnable. Avec la grève-sans-arrêt-de-travail, le public reste indifférent. Les parties sont laissées à elles-mêmes et c'est le mieux nanti, non le plus raisonnable qui remporte le combat.

La grève traditionnelle coûte de plus en plus cher à l'employeur à mesure qu'elle se prolonge, ce qui a pour effet de le rendre plus conciliant. La grève-sans-arrêt-de-travail, de son côté, coûte le même montant d'une semaine à l'autre, réduisant de façon considérable la possibilité d'en arriver rapidement à une entente. [12]

Nous ne pouvons pas dire si l'équilibre des forces à la négociation collective est détruit dans ce système. Une chose est certaine c'est qu'il est modifié. On remplace les éléments impondérables par des dollars; on élimine l'opinion publique. On enlève aux travailleurs leur droit de grève. On les oblige à venir travailler pour une fraction de ce à quoi ils auraient droit. On permet à l'employeur de continuer à produire. Sa contribution au fonds de fiducie correspond à une partie de ses gains durant la grève-sans-arrêt-de-travail, gains qu'il n'aurait pas réalisés durant une grève traditionnelle . . . Qui est gagnant ? Qui est perdant ? On ne saurait être catégorique ! Une chose est certaine un substitut à la grève traditionnelle qui soit parfait est impensable :

> « It would be manifestly impossible to devise a strike substitute in which the relative net increase in advantage would be precisely equal for both parties in all specific instances » [13].

En somme, la grève-sans-arrêt-de-travail remet en cause tout le régime des relations de travail que nous connaissons aujourd'hui, ce qui serait excellent mais à la condition de l'améliorer.

---

[12] Même le cas Dunbar est visé dans cette remarque car le montant exigé de l'employeur est forfaitaire et ne constitue pas à proprement parler une incitation à régler tôt.

[13] Chamberlain, Neil W., *op. cit.*, p. 283.

Danger de conséquences néfastes

La menace de grève possède, comme nous l'avons dit précédemment, un effet stimulant sur les négociations. Cependant, cette menace doit se concrétiser de temps à autre pour convaincre l'employeur et les travailleurs eux-mêmes de l'efficacité de ce recours. La grève-sans-arrêt-de-travail en restreint l'utilisation de façon telle que les parties n'y croiront plus. À force de n'en point faire, on perd la capacité d'en organiser.

Un autre danger plane sur les parties avec cette formule : celui de la prolongation de la durée du conflit. En effet, la grève-sans-arrêt-de-travail est un moyen de pression beaucoup moins puissant entre les mains des syndiqués que la grève traditionnelle parce que les inconvénients qu'elle occasionne sont plus bénins. Conséquemment, l'employeur pourra résister davantage. Prenons un exemple : si la grève-sans-arrêt-de-travail coûte à un employeur le tiers de ce qui lui aurait coûté un arrêt de travail, il est normal de s'attendre à ce que le conflit dure trois fois plus longtemps.

Cette situation peut devenir une incitation à la grève perlée car la grève-arrêt-de-travail étant prohibée, le mécontentement des travailleurs demeurant, il prendra cette voie pour s'extérioriser. C'est là le pire fléau qui puisse frapper une entreprise parce qu'il est incontrôlable, parce qu'il détruit le moral de l'entreprise, en plus de créer de mauvaises habitudes chez les travailleurs dont ils auront du mal à se départir. Une grève perlée fait plus de mal qu'un arrêt de travail car la diminution de la production occasionnée fait baisser la rentabilité de l'entreprise sans que celle-ci puisse y apporter de remèdes.

Les promoteurs de la formule, conscients de cette menace, lui opposent les arguments suivants : si les travailleurs sont convaincus par leurs leaders syndicaux que la pression exercée sur l'employeur est la même avec une grève-sans-arrêt-de-travail qu'avec un arrêt de travail, ils ne feront pas de grève perlée; de plus, la grève perlée fera baisser les profits de l'entreprise et diminuera d'autant la contribution de l'employeur au fonds (Marceau-Musgrave, Goble, Chamberlain). C'est là négliger le fait que la grève perlée est une réaction émotive.

Il est une autre conséquence qui est susceptible d'être néfaste pour toute l'industrie à laquelle appartient l'entreprise. Puisque l'entreprise doit se départir d'un certain montant d'argent qu'elle puisera à même ses profits, qu'est-ce qui l'empêche de s'organiser pour ne pas faire de

profits en coupant ses prix ? On voit les conséquences désastreuses pour les concurrents de la firme qu'une telle politique occasionnerait et les avantages que l'entreprise en grève-sans-arrêt-de-travail en tirerait. Peut-être préférerait-elle alors que la grève-sans-arrêt-de-travail dure assez longtemps pour que les nouveaux clients s'habituent à elle et la conserve comme fournisseur de façon permanente ?

Il peut enfin résulter de cette situation un exode des travailleurs vers d'autres entreprises où ils pourront davantage utiliser les recours que la législation leur permet. Ce phénomène est plus probable en période de plein emploi.

Difficulté d'application

Cet exode éventuel des travailleurs, à moins que ne soit imposé le travail obligatoire, nous amène à poser une première difficulté d'application. On a vu que dans toutes les formules de grève-sans-arrêt-de-travail, les travailleurs se privent d'une partie de leur salaire. Que faire alors avec les travailleurs qui entrent en emploi durant la grève-sans-arrêt-de-travail ? Si on leur verse leur plein salaire, cela affectera sûrement le moral des travailleurs plus anciens qui eux n'en reçoivent qu'une partie. Si on ne leur verse qu'une fraction du salaire, on aura des problèmes à recruter des remplaçants. Les promoteurs des diverses formules sont assez peu loquaces sur le sujet !

La grève-sans-arrêt-de-travail serait en outre extrêmement difficile à appliquer en ce moment parce que personne n'en veut. L'idée a été lancée il y aura bientôt vingt ans (1949) et seulement une convention collective en Amérique prévoit un tel recours. Mieux encore, aux yeux du président même de l'entreprise que nous avons consulté, cette clause serait éventuellement appelée à disparaître de la convention collective.

En somme, la formule est d'application difficile parce qu'elle n'est pas perçue comme un substitut valable à l'arrêt de travail. Elle est trop rationnelle dans un monde où l'émotivité et l'affectivité jouent un rôle primordial.

CRITIQUE SUR LES MODALITÉS

Les remarques que nous venons d'exposer touchent la notion de grève-sans-arrêt-de-travail comme telle. Celles qui vont suivre concernent les diverses façons d'appliquer ces principes dans la réalité. Notre analyse

respectera le plan de la présentation de ces formules, à savoir la mise en place, la façon de déterminer les contributions et l'usage des argents perçus.

Mise en place

Trois modalités de mise en place du système ont été proposées : une loi coercitive (Marceau et Musgrave, Chamberlain), une loi permissive (Goble) et enfin une entente contractuelle sans législation (McCalmont et Dunbar). Chacune a ses avantages et ses inconvénients. Les tenants de la mise en place par une loi coercitive privilégient l'intérêt public. Ils voient en la grève-sans-arrêt-de-travail un autre instrument à ajouter à l'arsenal du gouvernement lorsque celui-ci veut mettre fin à un conflit créant une situation d'urgence. Ceux qui préconisent les deux autres modes de mise en place croient davantage à la maturité des parties en les laissant libres d'y recourir.

Une loi coercitive serait assez difficile à édicter parce que les employeurs comme les syndicats ne semblent pas avoir considéré sérieusement le bien fondé d'une pareille formule. Pour les mêmes raisons, une loi permissive serait inefficace.

Détermination des pénalités

Sur ce point, nous devons apporter des réserves assez sérieuses. Dans les trois formules impliquant une législation (Marceau-Musgrave, Goble et Chamberlain), les auteurs préconisent la nomination d'arbitres publics ou de tribunaux publics qui auront droit de regard sur les livres de l'entreprise. Ils se serviront de ceux-ci pour déterminer le montant de la contribution de l'employeur au fonds fiduciaire. En plus d'aller à l'encontre d'une politique sacrée des entreprises nord-américaines, cette intrusion dans leur régie interne posera d'énormes problèmes administratifs. Le calcul des contributions de l'employeur est tellement complexe, si l'on se fie sur les formules avancées par Marceau-Musgrave, Chamberlain, Goble et McCalmont, qu'il servira surtout à faire vivre des comptables et suscitera de nouveaux litiges.

En effet, qu'est-ce que le profit net (Goble et Chamberlain) ? Comment peut-on calculer la différence entre les gains de l'entreprise durant la grève-sans-arrêt-de-travail et ceux qu'elle aurait réalisés durant un arrêt de travail (Marceau et Musgrave, McCalmont). Où est l'incitation à l'efficacité dans une entreprise qui doit verser ses profits dans un fonds fiduciaire ? Avec la formule Goble, l'employeur serait dans une

situation pire que durant un arrêt de travail car il verrait son salaire diminuer de 25% durant la grève-sans-arrêt-de-travail.

La formule Dunbar, d'autre part, est d'un calcul simple : elle n'implique pas l'intervention d'arbitres publics, ne crée pas de litiges sur la formule elle-même, n'enlève pas l'incitation à l'efficacité du côté de l'employeur (car sa contribution est un montant forfaitaire égal à 50% de la masse salariale). Mais elle ne préserve pas le pouvoir de négociation du syndicat. La charge imposée à l'employeur n'est en somme que l'équivalent de la moitié des gains des travailleurs dans l'unité de négociation. Un tel système ne frappe pas tous les employeurs de la même façon. En effet, si les salaires constituent une partie importante (labour intensive) ou négligeable (capital intensive) des coûts de production, l'employeur sera très ou peu frappé par ce système alors que dans tous les cas, le travailleur est frappé avec la même force. C'est en cela que l'équilibre des forces est rompu.

Usage des retenues monétaires

Sur ce point, disons que l'idée de Marceau de disposer des sommes retenues durant la grève sans arrêt de travail sous forme de salaire rétroactif est assez irréaliste. Il justifie cette position en prétendant que cela va encourager les parties à adhérer à la formule. Ce faisant, il enlève l'incitation que cette retenue doit jouer dans le règlement du conflit. L'idée d'une retenue hebdomadaire et non remboursable semble plus valable même si elle ne constitue pas un stimulant à régler tôt. Goble préconise un système dans lequel il y a une incitation à régler tôt, du moins en deça de 90 jours. C'est déjà une amélioration même si cette période est un peu longue. La formule Dunbar est la meilleure eu égard aux sanctions économiques. En effet, au delà des six (6) premières semaines, tout règlement du conflit coûte de plus en plus cher aux parties car elles ont la certitude de ne recouvrer qu'une fraction de leur retenue et celle-ci diminue à un rythme de plus en plus rapide.

Il y a là, à l'instar de la grève traditionnelle, une incitation à régler tôt. En outre, cette formule accorde aux travailleurs le droit à la grève traditionnelle à partir de la quatorzième semaine, à condition que le syndicat fasse parvenir un avis de débrayage durant la treizième semaine à défaut de quoi l'ancienne convention collective est renouvelée sans modifications pour douze mois [14]. Cette dernière clause est très dangereuse

[14] Voir texte de la convention en annexe.

car tous les gains obtenus durant les douze semaines de négociation sans arrêt de travail sont alors annulés. En outre, il est assez illusoire de penser que le syndicat va recourir à la grève traditionnelle car les travailleurs auront épuisé leurs réserves monétaires en ne recevant que la moitié de leur salaire durant douze semaines.

Enfin, nous croyons que les syndicats seront toujours assez hésitants à accepter la formule de grève-sans-arrêt-de-travail, car une fois engagés dans cette voie, ils ne peuvent plus revenir en arrière à moins que l'employeur ne soit du même avis. En effet, si à l'expiration de la convention ils n'en veulent plus le seul moyen dont ils disposent pour faire pression sur l'employeur est une grève-sans-arrêt-de-travail.

En somme, même si on acceptait l'idée de grève-sans-arrêt-de-travail comme substitut à la grève traditionnelle, il est à se demander sérieusement si celle-ci pourrait se concrétiser dans une formule acceptable pour toutes les parties. Si l'on respecte trop l'idée, on arrive avec une formule pratiquement pas utilisable et si on ébauche une formule facile à appliquer, on s'éloigne de l'intention première.

Conclusion

La grève-sans-arrêt-de-travail repose sur des hypothèses qui sont incomplètes. Avant de trouver un substitut à la grève traditionnelle, il faudrait d'abord en connaître tous les aspects. La formule décrite et analysée dans la présente étude ne considère que la dimension économique de la grève qui est pourtant à la fois un phénomène essentiellement social. C'est méconnaître la grève traditionnelle que de dire, ainsi que le fait Goble : [16]

> « We should attempt to put the conflict on an economic level rather than to keep it on a social or personal level » [15].

La grève est un phénomène à plusieurs dimensions qui sont indissociables les unes des autres. Vouloir la ramener à son signe extérieur, c'est la dénaturer. Nous avons lieu de nous demander si ce sont les effets de la grève traditionnelle ou les apparences de ses effets que la grève-sans-arrêt-de-travail entend éliminer.

---

[15] GOBLE, George W., *op. cit.*, p. 113.

THE STATUTORY STRIKE FORMULA

The search for a means to eliminate the impact of a strike on the public without weakening the bargaining power of both management and union at the bargaining table gave rise to the statutory strike formula, also known as the non-stoppage strike formula.

ORIGIN

The idea was first suggested in 1949 by two Harvard professors : LeRoy Marceau and Richard A. Musgrave. [1] The following year, Professor George W. Goble [2] defined a concrete way to use the idea and in 1953, Neil W. Chamberlain [3], the well-known Yale economist, approved the principles of the formula, defining his personal view on the way to use it. In 1959, David B. McCalmont [4] published several articles on the subject without knowing at that time that the idea was not a new one.

NATURE

Despite these different approaches, one can draw up a profile of the Non-Stoppage Strike Formula, taking into account the four given sources :

— there is no work stoppage;
— the public does not have to suffer any production or service interruption;
— the parties are supposed to be in the same relative bargaining positions as if the workers had walked out;
— the parties are supposed to impose on each other the same economic burden as if they were involved in a regular strike.

The basic hypothesis of that formula is as follows :

> « Aside from the inconvenience which the public suffers, the only direct result of a strike is to inflict an economic loss on both the company and the workers. It costs them both money » (...) « If therefore a system could be devised which would permit the union to inflict the identical loss upon the company without a work stoppage, the bargaining function of the strike would be preserved, yet the conflict with the public interest would be avoided. » [5]

ELEMENTS

Setting up of the Formula

Marceau and Musgrave as well as Chamberlain propose the use of the formula when a conflict between management and the union is judged by the State as being an emergency dispute. The law would then force the parties to use the non-stoppage strike formula.

---

[1] Marceau, LeRoy and Musgrave, Richard A., « Strikes in Essential Industries, A Way Out » in *Harvard Business Review*, Vol. 27, No. 3, May 1949, pp. 286-292.
[2] Goble, George W., « The Non-Stoppage Strike » in *Current Economic Comment*, Vol. XII, August 1950, pp. 3-12 and in *Labour Law Journal*, Vol. 2, No. 2, February 1951, pp. 105-114.
[3] Chamberlain, Neil W., *Social Responsibility and Strike*, New York, Harper Brothers, 1953, p. 293.
[4] McCalmont, D.B., « The Semi Strike » in *Industrial and Labour Relations Review*, January 1962, pp. 191-208.
[5] Marceau and Musgrave, *op. cit.*, p. 287.

Goble suggests the existence of a law defining the method of application of the system, available on a voluntary basis to the parties involved in the conflict.

Finally, McCalmont thinks that there is no need for any legislation concerning the non-stoppage strike formula. The system could be used following the will of the parties. However, the State or any public intervention would be avoided except where agreed upon by the parties.

It would be more appropriate to name the first case « statutory strike » and the two others, « non-stoppage strike ». We will use that latter term.

Economic Penalties

During a work stoppage, the workers are willing to give up their income in order to force the employer to accept their demands. The strike without work stoppage takes that fact into account. The workers keep on working though they receive only a part of their income. On the other hand, the employer gives up a part of the company's earnings. They negotiate under that pressure until they reach an agreement. There is no work stoppage. The same economic pressure as in a regular work stoppage forces the parties towards an agreement. How can it be done ?

Marceau and Musgrave recommend requiring the company « to pay out (for all work performed) at a rate so high that the company would stand in the same profit and loss position in which it would have stood, had the work stoppage gone ahead » and the workers would receive « a rate so low that, in actual fact, they would be under the same economic pressure that a strike would exert ». [6] Since they keep on working, they must receive a little more than that if one is to avoid placing the parties in a worse position than if the workers had really walked out.

Goble would prefer to retain 25 per cent of the workers' income and 25 per cent of the managers' income plus the net profits of the company operating during a non-stoppage strike.

In order to maintain the relative bargaining power of the parties, Chamberlain proposes the retention of 50 per cent of the workers' income and 50 per cent of the fixed costs of the company during the non-stoppage strike. Taking into account the fact that the employer does not lose his market and that the workers have no equal advantage, another penalty would be added to the employer by retaining all his net profits.

The penalties suggested by McCalmont are much alike those of Marceau and Musgrave. They would be as follows : 50 per cent of the owner's income and 50 per cent of the difference between the company's income with and without a work stoppage ; the latter amount being defined in the expired collective agreement to avoid the problems of setting it up.

Use of the Trust Fund Receipts

On this specific point, Marceau and Musgrave, Chamberlain, and McCalmont suggest that these amounts be retained each week during the non-stoppage strike negotiations until the agreement is reached.

---

[6] Marceau and Musgrave, *op. cit.*, p. 287.

Goble adds the possibility of the parties recovering all the money withheld if they settle within 90 days. If not, another period of the same length with the same penalties would begin until the agreement is reached.

Musgrave, Chamberlain and McCalmont would use these amounts to finance public services in the community or to help finance the general needs of the government (strike tax).

Marceau suggests using the money withheld to pay retroactive payments to the parties, hoping that this will bring them to agree upon the formula.

EXPERIENCES

As far as we have been able to determine, there is only one collective agreement which includes a non-stoppage strike clause. It was signed by Dunbar Furniture Corporation (Indiana) and Local 222 of the Upholsterers International Union (AFL-CIO) on May 1, 1964.

It can be described as follows :

> « The strike-work provisions are activated on receipt of written notice of a strike or lockout. The provisions immediately ban such action; reinstate the terms of the basic contract (whose expiration is a condition for a strike or lockout); and stipulate that the ban will continue during the first twelve payroll weeks after the notice is received. Until a settlement is reached within this period, if it is, half of the weekly earnings of bargaining unit employees (including holiday and vacation pay that may become due) is withheld by the company. This money is placed in a 'strike work trust fund', for which the First Bank of Berne is the fiduciary. The company also turns over to the fund an amount equal to the total withheld from the employees' pay ».

When the basic contract dispute is settled, the company and its employees can regain the money turned over to the trust according to the following schedule :

Settlement during the	*Proportion of money returned*
first 6 weeks	100%
7th — 9th week	75%
10th — 11th week	50%
12th week	25%
after the 12th week	none

If the twelfth week ends without a settlement, the basic contract can be terminated on written notice and a regular strike or lockout can begin. If such notice is not received by the end of the first following week (the thirteenth), the contract is renewed automatically and without change. In this case the contract is not terminable until a year from its original, pre-notice expiration date. [7]

Since their agreement on that formula, the parties have renegotiated their contract but without having to use the strike-work provisions.

There is another experience of non-stoppage strike which took place in Miami, Florida. It was not part of the agreement but was a decision taken by the parties after three days of regular strike. [8]

---

[7] *The Conference Board Record,* August 1964, p. 41. (See the text of the said agreement, p. 304.)
[8] *New York Times,* October 4, 1960, p. 13.

The Miami Transit Company and its striking employees agreed to provide free bus service for the city. The bus drivers agreed to provide their services free and the employer was to pay for fuel and maintenance of the busses. The drivers were not to receive any subsidies during the period other than those payments authorized by the union.

The system worked for only three days and ended because the bus company president charged that his investigators had found some drivers accepting tips from riders. They returned to a formal strike. [9]

This case is so particular that it could not be extended to other sectors of our economy. It is presented for its originality rather than for its possible application elsewhere.

PLAN ADVANTAGES AS ESTIMATED BY THE PROMOTORS

The great winner with the formula is the public because it does not have to change its practices as there is no work stoppage.

However, in the opinion of the proposers, both the workers and management gain with the formula. Let us now turn to the advantages for them. [10]

For the workers :

- — they receive a bigger pay during the non-stoppage strike than if they had walked out;
- — the demoralization which comes from being idle, as required by the regular strike, is not present;
- — the bad feeling and dangers of the picket line are eliminated;
- — the risk of the company beating the strike by employing strike breakers is avoided;
- — the bargaining power of the union is not weakened since they are supposed to maintain the same economic pressure as if they had gone on strike;
- — It is an excellent occasion for the union to improve its public image.

For the employer :

- — the damage to property, which sometimes results from a picket line, are eliminated;
- — all expenses incidental to a shut down are eliminated;
- — the disruption which comes to the operation of the business, to its market position and to the satisfying of customers is prevented;
- — the temptation to resort to unpopular methods for breaking the strike is not present;
- — the good reputation of the company is maintained since it is able to fulfill its obligations.

It seems that each of the parties gains with the formula. Let us now take a look at its weaknesses.

---

[9] *New York Times*, October 10, 1960, p. 14.
[10] See Goble, *op. cit.*, p. 108.

COMMENTS ON THE NON-STOPPAGE STRIKE FORMULA

The Nature of the Formula

Insufficient knowledge of the nature of the strike.

The promotors of the formula postulate that the strike has only an economic finality and that the greatest damage inflicted on the employer during a work stoppage is the immediate loss of profit.

So saying, they take into account only one dimension of the strike. They omit its social, psychological and political functions. The immediate loss of profit is not the worst thing that can happen to an employer during a work stoppage. The employer fears the long-run impact rather more than the « here and now » consequences of the strike. He fears, among other things, the loss of his market. On the side of the workers, sometimes the traditional strike plays an important role of defrustration.

Insufficient knowledge of the nature of union activity.

The non-stoppage strike formula ignores the role of unionism. The strike is the perfect way to enhance the workers' cohesion and solidarity. If one is to remove the right to walk out, then, by the same token, the union loses what makes its strength.

Modified bargaining power

One cannot know if the formula maintains the relative bargaining power of the parties. What makes the strength of a party at the bargaining table is a set of factors. Some can be expressed in money terms but others cannot. The formula fails by converting all of these factors into money terms. Moreover, it reduces the penalties for both parties compared to the traditional strike. The smaller the penalty, the greater the will to resist and the longer the conflict.

Public opinion does not intervene since it is not disturbed by a work stoppage.
Danger of bad consequences

The authors agree on the fact that the right to strike is not permanently lost since the parties can remove such a no-stoppage clause from the agreement in later collective bargaining. Once agreed upon, however, it seems that it will not be removed. On the other hand, the workers have to use their right to strike if they wish to convince the employer and themselves of their strength. With the formula, it seems that they will lose their ability to walk out. Once embarked, it becomes a vicious circle.

Such a formula can incite the rank and file workers to slow down if they are not convinced of the pressure they exert during a non-stoppage strike.

Also, the company would be attracted by the idea of cutting its product prices since it has to give up all its net profits.

There would be, finally, the possibility that the workers would quit their jobs as they would receive only « a half day's pay for a full day's work ».

Problems emerging from the implementation of the formula

During a strike without work stoppage, the workers are willing to renounce a part of their income. What happens to the workers hired once it has begun ? If they receive full pay, it will affect the moral of the other workers. If they receive only a part of it, they will not accept work there.

Since the Marceau and Musgrave article in 1949, there has been only one agreement containing such a clause. Moreover, according to the views of the president of the company, sooner or later, industrial and union leaders are going « to have to find a better way to resolve industrial disputes ».

Details of Application

Setting up

Three means of setting up the formula are proposed : a coercive law, a permissive law and a decision of the parties without any legislation. The first would be effective in avoiding the appearance of the strike but the conflict would remain. The two others leave the parties free to choose the formula or not. By doing so, one can be sure that it will not be very useful since nobody believes in its effectiveness.

Determination of the penalties

The penalties imposed on the parties should be determined by public referees (Marceau and Musgrave, Chamberlain, Goble). The employers will resist such intrusions in their private affairs.

What about the determination of the net profit ? What will motivate the employer to operate efficiently if he is to give up all his net profit ?

Goble proposes retaining 25 per cent of the manager's income. Will they accept a worse situation than during a regular strike ? What is to prevent the company from distributing at the end of the year a bonus covering that lost income ?

As far as the Dunbar Formula is concerned, it is simple, but its equity is doubtful.

Use of the trust fund receipts

The Dunbar formula seems to encourage the parties to settle early (within six weeks) since they would then recover all the money withheld. In the other case, there is no such pressure. Marceau's idea of using the money to make retroactive payments is not valuable as there would no longer be a penalty.

To sum up, let us say that if we stick to the idea, we give an unworkable means of imposing penalties, and if we define easy means of imposing penalties, we stand away from the formula.

Annexe

DUNBAR FURNITURE STRIKE WORK AGREEMENT

This Strike Work Agreement, made and entered into 20th day of May, 1964, by and between the Dunbar Furniture Corporation of Indiana, Berne, Indiana, its successors or assigns, hereinafter called the company.

and

the Upholsterers' International Union of North America affiliated with the AFL-CIO, hereinafter designated as the Union acting through its agency, Upholsterers' Furniture and Novelty Workers' Local Union No. 222, and under charter from the said Union, for itself and in behalf of the employees now employed and hereinafter employed by the company and collectively designated herein as the employees, hereinafter called the union.

LABOR AGREEMENT

The company and the union have a Collective Bargaining Agreement and it is agreed that this Strike Work Agreement and the attached Fiduciary Agreement are subsidiary agreements to the Collective Bargaining Agreement.

PROCEDURE

NOTICE

In case the union decides to strike or the company decides to have a lockout after a collective bargaining agreement expires it is agreed that the Strike Work procedure as outlined in the agreement will be in effect.

The union will send official written notice of the decision to strike to the company or the company will send official written notice of the lockout to the local union.

Starting with the first payroll week after the notice is received the Strike Work procedure will be in effect as outlined in this agreement.

The collective bargaining agreement is reinstated and will continue in force for the entire Strike Work period.

WORK DEDUCTIONS

There will be *no stoppage* of work.

All employees will continue to work during the Strike Work period.

One half of the earnings of all employees in the unit will be withheld and placed in the Strike Work Trust Fund in the custody of the Bank named in the Fiduciary Agreement.

The company will place in the fund each week an amount of money equal to the total amount paid by all employees that week.

PERIODS — REFUNDS

FIRST PERIOD — SIX WEEKS — ALL MONEY RETURNED

If the Strike Work is settled inside of six weeks, all of the money will be returned to the employees and the company. The bank will donate its services.

SECOND PERIOD — THREE WEEKS — 75%RETURNED

If the Strike Work is settled in the next three weeks, 75% of the money paid will be returned to the employees and the company, less 10¢ per check issued in the distribution process.

THIRD PERIOD — TWO WEEKS — 50% RETURNED

If the Strike Work is settled in the next two weeks, 50% of the money will be returned to the employees and the company, less 10¢ per check issued in the distribution process.

FOURTH PERIOD — ONE WEEK — 25% RETURNED

If the Strike Work is settled in the next one week, 25% of the money will be returned to the employees and the company, less 10¢ per check issued in the distribution process.

OLD FASHIONED STRIKE OR LOCKOUT

If the Strike Work has not been settled by the end of the fourth period (12th week) then no money will be refunded.

The Strike Work Agreement and the Collective Bargaining Agreement may then be terminated and also there may be an old fashioned strike or lockout by written notice of either party to the other.

AGREEMENT RENEWED

If no such notice has been received by either party at the end of the 13th week after the Strike work started then the last agreement will be automatically renewed without change for one year.

The expiration date will then be one year from the written date of expiration in the last written agreement.

ARBITRATION

Any dispute as to the meaning or application of the agreement between the company and the union or with the fiduciary that cannot be settled otherwise will be arbitrated except only as is provided in Article IX of the fiduciary agreement, if either party to the dispute so requests.

The arbitration will be under the rules and procedure outlined in the collective bargaining agreement.

RULES

The following rules will be in effect with the start of the first payroll week of a strike or lockout under this Strike Work Agreement.

RETIREES

In case an employee is eligible to retire and does retire, then the money that he has paid into the fund will be refunded to him when he retires. Written proof and authorization will be given to the Fiduciary in jointly signed statement.

SICK OR INJURED

If an employee is sick or injured and received benefits under the UIU Health and Welfare Fund or Workmen's Compensation or other statutory industrial compensation funds, the benefits so received will not be considered as wages.

The money that he has paid into the fund will remain there pending his return.

In case it is proved that he is totally disabled then the money that he has paid into the fund will be returned to him when he retires. The Fiduciary will be given proof and authorization as outlined in A above.

When an employee that has been sick or injured returns to work, then he will receive a refund or will additional money so that he will pay the same percent of his wages as other employees. The payments, if any, can be divided into four weekly installments.

QUITS

In case an employee quits or is discharged during the time a Strike Work is going on, he will forfeit and lose all claim to any money that he has paid into the fund. If he should be rehired, he will start as a new employee without seniority.

If the amount that he had paid into the fund was a smaller percent of his weekly wage than others paid, he will pay the difference before starting to work, to the company and the company will deposit the money so received in the fund.

NO STRIKE OR SLOW DOWN

It is agreed that there will be no strike stoppage or slow down or restrictions of output during the time that the Strike Work is in effect.

In case any such action should occur the company may at its option discipline or discharge any or all of the people taking part in a strike, stoppage, slow down or restriction of output.

In case such action by the company is taken to arbitration to sustain its action it shall only be necessary for the company to prove that the employees so dealt with did actually take part in the above strike, stoppage, slow down or restriction of output.

NO LAW SUIT

It is agreed that the International Union or the Local Union or any of its agents or officers, or any employees will not bring any legal action against the company or the fiduciary. The company will not bring any legal action against the International or Local Union or any of their officers or members or against the fiduciary.

NO CONTRIBUTIONS

1 — During the Strike Work period it is agreed that the International Union and its affiliates shall *not directly or indirectly render financial assistance* to any of the *employees in the bargaining unit.*

2 — The company agrees that it will not solicit or accept any contributions from any association or from any other source.

3 — The employees agree that they will not solicit or accept any contributions or help from local merchants or any other source.

If it is discovered that this section has been violated the guilty party shall pay double the amount received into the trust fund.

ENFORCEMENT

This paragraph shall be applicable not withstanding the termination of this agreement or any statute of limitations.

The accused party, however, if it denies the accusation may go to arbitration in an attempt to prove its innocence.

The arbitration will be held as is provided in the Collective Bargaining Agreement with the company and union sharing equally in the cost of the arbitration.

The arbitrator will decide only whether or not the accusation is correct and it is agreed that his decision is final.

DURATION

The Strike Work Agreement may be amended, changed or abolished by mutual agreement between the company and the union.

IN WITNESS WHEREOF the parties hereunto set their hands and seals as hereinafter stated, on this the 20th day of May 1964.