

**Contexte organisationnel et efficacité de la procédure de règlement des griefs**

**Résultats d'une étude empirique au Québec**

**Organizational Context and Efficiency of the Grievance Resolution Process**

**Results of an Empirical Study in Quebec**

**Contexto orgánico y eficacia del procedimiento de gestión de conflictos**

**Resultados de un estudio empírico en Quebec**

Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque, Michel Grant and Frank White

Volume 53, Number 4, Fall 1998

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/005265ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/005265ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

Département des relations industrielles de l'Université Laval

**ISSN**

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this article**

Bergeron, J.-G., Bourque, R., Grant, M. & White, F. (1998). Contexte organisationnel et efficacité de la procédure de règlement des griefs : résultats d'une étude empirique au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 53(4), 623–646. <https://doi.org/10.7202/005265ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1998

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

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

This article is disseminated and preserved by Érudit.

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

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

# *Contexte organisationnel et efficacité de la procédure de règlement des griefs*

## *Résultats d'une étude empirique au Québec*

JEAN-GUY BERGERON, REYNALD BOURQUE et FRANK WHITE

École de relations industrielles, Université de Montréal.

MICHEL GRANT

École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

*Le présent article analyse l'efficacité de la procédure de règlement de 1 148 griefs dans neuf municipalités et huit hôtels de la région de Montréal pendant la période d'application de leurs deux dernières conventions collectives. Un bon climat de relations industrielles entre les parties et l'amélioration de ce climat d'une convention collective à l'autre diminuent de façon significative le délai nécessaire pour régler un grief sans que le règlement se fasse à une étape antérieure de la procédure. L'expérience du chef de service accélère le règlement du grief alors que l'expérience du délégué syndical le ralentit. Par contre, certaines caractéristiques de l'emploi, notamment le statut et le quart de travail, influencent à la fois le délai et l'étape du règlement. L'effet sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs d'autres caractéristiques comme l'origine ethnique du plaignant, le type et l'objet du grief sont aussi examinés.*

La procédure de règlement des griefs que l'on retrouve dans la presque totalité des conventions collectives au Québec est une institution fondamentale et originale du régime des relations du travail nord-américain. Elle aménage une procédure de résolution des litiges individuels et collectifs relatifs à l'interprétation et l'application de la convention collective de travail ; ce mécanisme s'inscrit dans le cadre de la paix industrielle recherchée par la prohibition du recours à la grève pendant la durée de la convention collective. Compte tenu du rôle et de l'importance de cette procédure dans notre régime de relations du travail, un examen de son

efficacité s'avère pertinent. Les griefs constituent par ailleurs un objet d'étude privilégié pour les spécialistes et les praticiens nord-américains des relations industrielles, tant comme modes d'expression et de résolution des mécontentements découlant des rapports du travail, que comme indicateur du niveau conflictuel des relations patronales-syndicales.

Nous présentons dans cet article le cadre d'analyse et les principaux résultats d'une étude empirique sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs menée dans neuf municipalités et huit hôtels de la région métropolitaine de Montréal. Cette étude a été subventionnée par le Ministère de l'Emploi du Québec par l'entremise du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT). La collecte des données a été effectuée de février 1993 à mars 1994. Ces données concernent les griefs soumis à la procédure de règlement des griefs au cours de la convention collective en vigueur le 31 décembre 1992 et de la convention collective précédente dans les unités syndicales couvertes par notre étude.

L'article comporte quatre parties. Dans une première partie, nous présentons une revue de la littérature pertinente à notre problématique de recherche. Dans la deuxième partie, nous décrivons le modèle d'analyse ainsi que la méthodologie retenus pour les fins de notre étude. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats de la vérification empirique de différents modèles d'analyse concernant l'influence de facteurs individuels et organisationnels sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs. L'efficacité de la procédure des griefs, la variable dépendante des modèles, est analysée à partir de deux indicateurs : les délais de règlement et l'étape du règlement. Notre principal objectif est de mettre en évidence la complémentarité de ces deux mesures de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs à travers une analyse des principaux facteurs influençant le règlement des griefs individuels, collectifs et syndicaux. La dernière partie est consacrée à une discussion des résultats et des limites de notre étude.

### *PROBLÉMATIQUE*

---

Les études nord-américaines sur les procédures de griefs effectuées jusqu'à maintenant portent principalement sur l'arbitrage, même si des études empiriques confirment que moins de 5 % des griefs soumis à la première étape de la procédure font l'objet d'une décision arbitrale (Gandz 1979 ; Lewin et Peterson 1988). L'analyse du processus arbitral continue pourtant de générer une littérature beaucoup plus abondante parmi les juristes et les spécialistes des relations industrielles (Blouin 1996 ; Bemmels et Foley 1996 ; Grant 1992 ; Brossard 1991 ; Ponak et Olson

1990 ; Lalancette et Auclair 1990 ; Goldberg 1989). Selon Knight (1985), les fonctions du système de griefs et d'arbitrage ne se limitent pourtant pas à leur dimension juridique, mais sont également de nature psychologique, stratégique et politique.

Les recherches sur l'efficacité des procédures de griefs s'intéressent généralement au règlement pré-arbitral des griefs. À l'instar d'autres auteurs (Bernatchez 1994 ; Benoit 1992 ; Lewin et Peterson 1988 ; Gandz 1979), nous considérons que l'efficacité des procédures internes de règlement des griefs prévues dans les conventions collectives est fondée essentiellement sur la capacité des parties patronale et syndicale à régler les griefs dans les meilleurs délais et sans avoir recours à un tiers-arbitre pour trancher le litige. Il faut cependant noter que notre étude, qui se fonde principalement sur les délais encourus par les parties pour régler les griefs, ne permet aucunement de porter un jugement sur la qualité du règlement découlant soit d'un retrait du grief, d'une entente à l'amiable ou d'une décision arbitrale. Les deux indicateurs le plus souvent utilisés pour mesurer l'efficacité des procédures de règlement des griefs sont le taux de règlement qui exprime le pourcentage de griefs réglés par rapport aux griefs soumis durant l'année, et le délai de règlement qui correspond au nombre de jours civils entre la date de soumission et la date de règlement définitif du grief. Toutefois, compte tenu que plus de 95 % des griefs sont réglés à l'amiable sans décision arbitrale, le délai de règlement constitue l'indicateur privilégié dans la plupart des études portant sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs.

Deux approches dominantes caractérisent les recherches qui traitent du règlement pré-arbitral des griefs. Un premier courant d'inspiration "behavioriste" insiste sur les caractéristiques démographiques et socio-économiques des salariés qui recourent à la procédure de griefs afin d'identifier les principaux déterminants individuels de la propension aux griefs (Bemmels, Reshef et Stratton-Devine 1991 ; Cappelli et Chauvin 1991 ; Ng et Dastmalchian 1990 ; Klass 1989 ; Labig et Greer 1988). Un second courant, plus "institutionnaliste", s'intéresse aux configurations structurelles et organisationnelles favorisant le règlement des griefs. Ce courant met en évidence l'impact sur le règlement des griefs de certains facteurs organisationnels tels le climat des relations patronales-syndicales (Knight 1986a ; Gandz et Whitehead 1981 ; Gandz 1979), la nature du grief et de la procédure de règlement interne des griefs (Knight 1986a ; Gilson 1985 ; Dalton et Todor 1981 ; Gandz 1979), la formation et l'expérience des superviseurs et des délégués syndicaux qui interviennent aux premières étapes de la procédure interne des griefs (Lewin et Peterson 1988 ; Knight 1986 ; Briggs 1981), ainsi que d'autres facteurs d'ordre institution-

nel tels les coûts et les décisions anticipées en regard de l'arbitrage (Lewin et Peterson 1988 ; Knight 1986b ; Labig et Helburn 1986).

La seule étude empirique canadienne sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs recensée dans la littérature scientifique fut menée en 1976 et 1977 en Ontario auprès de 116 unités d'accréditation provenant de 51 entreprises des secteurs des mines, de l'automobile, de la pétrochimie et de l'alimentation (Gandz 1979). Cette recherche conclut que le climat des relations patronales-syndicales et l'objet du grief influencent à la fois la propension au grief mesurée par le nombre annuel de griefs soumis pour 100 salariés, et le délai de règlement des griefs. L'étude de Lewin et Peterson (1988) menée aux États-Unis au milieu des années 1980 propose un modèle d'analyse de l'efficacité des procédures de griefs qui rend compte des déterminants structurels et organisationnels du règlement des griefs. Selon ces auteurs, les deux principales dimensions de l'efficacité des procédures de griefs sont le taux de règlement pré-arbitral des griefs et la rapidité du règlement des griefs évaluée sur la base des jours civils compris entre la date du dépôt et la date du règlement du grief. Les résultats de cette étude attestent que certains facteurs structurels et organisationnels, tels la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, les politiques de l'entreprise et du syndicat en matière de règlement des griefs, le climat des relations patronales-syndicales et les modalités de la procédure interne de griefs influencent significativement le taux de règlement pré-arbitral des griefs et les délais de règlement des griefs. Ces auteurs insistent également sur certains facteurs personnels affectant l'efficacité du mode de règlement des griefs, notamment les attitudes et l'expérience des représentants patronaux et syndicaux intervenant aux différentes étapes de la procédure interne de griefs. Au Québec, en 1992, dans un mémoire de maîtrise non publié, Sophie Benoît (1992) a analysé 1 178 griefs dans cinq entreprises du secteur privé (sous la direction d'un des auteurs du présent article). Elle a utilisé un modèle de l'efficacité de la procédure de griefs très proche du modèle utilisé dans notre recherche pour conclure que l'expérience du superviseur et du délégué syndical, qu'une fonction syndicale occupée par le plaignant et que le climat des relations de travail sont d'importants déterminants du délai de règlement des griefs, de l'étape du règlement et aussi de la nature du règlement.

Notre étude s'inscrit dans la perspective des travaux de Lewin et Peterson aux États-Unis et de Gandz au Canada qui ont examiné l'impact de certains facteurs organisationnels sur le règlement des griefs. Nous voulons également évaluer l'utilité d'un autre indicateur pour mesurer l'efficacité de la procédure de règlement des griefs, soit l'étape du règlement. Cette mesure, qui renvoie aux différentes séquences de la procé-

de règlement des griefs, nous semble complémentaire à plusieurs égards au délai de règlement qui est la variable dépendante généralement privilégiée par les chercheurs qui s'intéressent à l'efficacité de la procédure de règlement des griefs. Cette mesure révèle en effet des informations sur les modalités de règlement des griefs que le délai de règlement ne peut capter. Ainsi, deux griefs comportant le même délai de règlement peuvent avoir été réglés à des étapes différentes de la procédure de griefs, selon qu'il s'agit d'un règlement à l'amiable dans le cours de la procédure interne ou après la soumission du grief à l'arbitrage, ou encore d'un règlement imposé par décision arbitrale. Nous considérons par conséquent que la prise en compte de l'étape du règlement devrait enrichir l'analyse de l'efficacité des procédures de règlement des griefs.

#### MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature présentée dans la partie précédente met en évidence les principaux facteurs qui influencent le délai de règlement des griefs. Le modèle d'analyse privilégié par les chercheurs qui utilisent le délai comme mesure de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs intègre à titre de variables indépendantes, différentes caractéristiques reliées à l'individu ou au groupe qui soumet le grief, des caractéristiques inhérentes au grief, tel l'objet ou le type de grief (individuel, collectif, syndical, patronal), des caractéristiques structurelles et organisationnelles reliées à l'entreprise et au syndicat, et le climat des relations patronales-syndicales. Dans le modèle général présenté à la figure 1, les variables indépendantes expriment l'influence du milieu organisationnel sur l'efficacité de la procédure mesurée par le délai de règlement des griefs.

FIGURE 1

#### Modèle général d'analyse de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs

<u>Variables indépendantes</u>	<u>Variable dépendante</u>
Caractéristiques du (es) plaignant (s)	Délai du règlement
Caractéristiques reliées au secteur	
Caractéristiques reliées à l'entreprise	
Caractéristiques reliées au syndicat	
Climat des relations industrielles	

Compte tenu de l'influence des caractéristiques de l'entreprise et du syndicat ainsi que du climat de relations industrielles sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs, nous avons voulu nous assurer que notre étude comprenne des unités syndicales du secteur des services

publics et des unités syndicales du secteur des services privés. Afin de contrôler l'effet de l'affiliation syndicale sur l'activité de griefs, nous avons retenu pour fins d'échantillonnage les établissements dont la totalité des salariés syndiqués est affiliée aux deux organisations syndicales dominantes de leur secteur respectif dans la région montréalaise, soit la Fédération du commerce affilié à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour ce qui est du secteur de l'hôtellerie, et le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) affilié au Congrès du travail du Canada (CTC) et à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) dans le secteur des services municipaux.

Cependant, cet article ne traite pas de l'effet du secteur ou de l'affiliation syndicale sur l'efficacité de la procédure de griefs. Nous avons construit un échantillon qui inclut des unités syndicales provenant de plus d'un secteur afin de nous assurer que les conclusions de l'étude ne soient pas attribuables aux caractéristiques sectorielles ou aux variations de l'affiliation syndicale dans chacun des secteurs. Toutefois, le fait que notre étude se concentre sur deux secteurs peut limiter la possibilité de généralisation des résultats. Pour remédier à cette lacune, nous avons retenu comme variables indépendantes des caractéristiques organisationnelles qui ne sont pas spécifiques aux deux secteurs d'activité couverts par notre étude de façon à permettre la généralisation des résultats.

Les unités de négociation faisant l'objet de notre étude ont été sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage stratifié tenant compte de la taille des unités syndicales dans chacun des secteurs. Après avoir dressé une liste des établissements de la région métropolitaine de Montréal dont les salariés cols blancs et cols bleus sont affiliés au SCFP dans le secteur municipal et à la CSN dans le secteur hôtelier, nous avons distingué dans chacun des secteurs deux strates (municipalités : moins de 200 salariés ; 200 salariés et plus ; hôtels : moins de 300 salariés ; 300 salariés et plus) en fonction du nombre total de syndiqués (SCFP ou CSN) par établissement. Nous avons ensuite procédé, par tirage au sort dans chaque strate, à la sélection d'un nombre d'établissements proportionnel au poids relatif de la strate dans la population de référence afin de constituer un échantillon de neuf établissements représentatifs des unités syndicales CSN et SCFP dans leur secteur d'activité respectif sur le territoire délimité pour l'étude. Un établissement hôtelier compris dans l'échantillon original a été exclu de nos analyses en raison du nombre important de données manquantes. L'échantillon final se compose de dix-huit unités de négociation de cols blancs et de cols bleus affiliées au SCFP dans le secteur municipal, et huit unités de négociation affiliées à la CSN dans le secteur de l'hôtellerie. À la fin de l'année 1992, les unités de négociation des hôtels regroupaient 1 888 salariés, et celles du secteur municipal cou-

vraient 1 579 salariés. Les données rassemblées concernent l'ensemble des griefs soumis par écrit durant la convention collective en cours jusqu'au 31 décembre 1992 et durant la convention collective précédente, pour chacune des unités de négociation étudiées. La durée moyenne des périodes couvertes est de 4,9 ans pour le secteur municipal et de 5,6 ans pour le secteur hôtelier.

Le climat des relations industrielles constituant l'une des principales variables explicatives dont nous voulons vérifier l'importance dans le modèle d'analyse, une banque de données provenant de deux secteurs distincts nous permettait de contrôler la colinéarité entre cette variable et le secteur d'activité. D'ailleurs, dans les unités syndicales incluses dans notre étude, le climat de relations du travail est jugé nettement meilleur par les représentants patronaux et syndicaux du secteur municipal. Les modèles empiriques qui nous permettront de tester nos hypothèses retiendront donc le climat de relations du travail parmi les variables indépendantes, mais pas le secteur industriel ni l'affiliation syndicale dont les intercorrélations sont évidentes. De plus, nous voulons ajouter au modèle général présenté à la figure 1 une mesure complémentaire pour étudier l'efficacité des procédures de règlement des griefs, soit l'étape du règlement (voir figure 2). Nous pourrions ainsi comparer deux mesures de l'efficacité des procédures de griefs et évaluer l'utilité de cet autre indicateur pour améliorer la force explicative du modèle analytique qui privilégie le délai de règlement pour mesurer celle-ci. Nous avons distingué six étapes dans le règlement des griefs : (1) dans le service d'où origine le grief ; (2) au niveau des ressources humaines avant la demande d'arbitrage ; (3) après la demande d'arbitrage ; (4) dans le cadre d'une rencontre pré-arbitrale ; (5) après le début de l'arbitrage par entente entre les parties ; (6) par décision arbitrale.

FIGURE 2

Modèle d'analyse proposé pour l'étude de l'efficacité des procédures de règlement des griefs

<u>Variables indépendantes</u>	<u>Variables dépendantes</u>
Caractéristiques du (es) plaignant (s)	Délai du règlement
Caractéristiques reliées à l'entreprise	Étape du règlement
Caractéristiques reliées au syndicat	
Caractéristiques reliées au grief	
Climat des relations industrielles	

Parmi les hypothèses suggérées par la revue de la littérature, nous retenons d'abord que l'objet du grief et le type de grief auraient une influence sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs. Ainsi, les griefs col-



lectifs et syndicaux qui concernent un groupe ou l'ensemble des salariés devraient se régler plus rapidement que les griefs individuels. De même, les griefs ayant pour objet un problème de nature collective (interprétation de la convention collective, mouvements de personnel, santé et sécurité au travail) devraient se régler plus rapidement que les griefs liés au comportement personnel (mesures disciplinaires). Nous voulons également vérifier l'impact de certaines caractéristiques personnelles du plaignant sur le règlement des griefs, notamment le sexe, l'âge, l'ancienneté, l'origine ethnique, le salaire du plaignant et le fait pour ce dernier d'occuper une fonction syndicale. Ces caractéristiques personnelles ne devraient pas, selon nous, influencer le règlement des griefs, sauf lorsque le plaignant détient des responsabilités syndicales pouvant inciter les intervenants patronaux et syndicaux à accélérer le traitement du grief.

Une autre hypothèse, qui renvoie à des caractéristiques organisationnelles, est à l'effet que l'expérience accumulée à titre de chef de service ou de délégué syndical aurait une influence positive sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs. De même, le statut d'emploi du plaignant et son quart de travail pourraient aussi influencer le règlement des griefs, les salariés à statut précaire tout comme les salariés affectés aux quarts de travail de nuit pouvant subir des effets négatifs dans le traitement de leurs griefs en raison d'une intégration moindre dans les milieux de travail. Enfin, nous proposons deux hypothèses relatives à l'impact du climat de relations industrielles sur le règlement des griefs qui occupent une place centrale dans notre étude. À cet égard, nous soumettons que la qualité du climat des relations patronales-syndicales et une amélioration de ce climat rendent la procédure de règlement des griefs plus efficace.

Pour la cueillette des informations, nous avons utilisé deux méthodes distinctes : l'examen des dossiers de griefs et des entrevues avec les représentants des parties dans chacun des établissements. Les données recueillies dans les dossiers de griefs concernent le type de grief, les caractéristiques socio-démographiques du plaignant dans le cas des griefs individuels, de même que l'objet du grief et son cheminement procédural. Pour établir le climat de relations industrielles entre les parties et le changement de ce climat au moment du grief, nous avons utilisé les réponses des représentants patronaux et syndicaux à une liste de dix questions sollicitant une évaluation (positive :1, ou négative :0) sur différents aspects du climat des relations patronales-syndicales<sup>1</sup> pour les périodes correspondant à la convention collective précédente (T1) et la convention collective en cours (T2). Nous avons calculé, pour chaque

---

1. La liste des questions ainsi que la méthode de calcul des indices sont présentées dans Bourque et al. (1995: 25-32).

unité de négociation et pour chacune des périodes T1 et T2, un indice du climat de relations de travail évalué par les représentants patronaux et syndicaux en additionnant leurs scores pour ces dix questions (sur un total de 20), et nous avons également défini un indice de changement du climat des relations industrielles qui reflète les variations (positives ou négatives) de ces indices entre les périodes T1 et T2. Ces deux indices (climat des relations industrielles et changement du climat des relations industrielles) ont été utilisés dans les modèles de régression présentés dans la prochaine partie.

### *PRÉSENTATION DES RÉSULTATS*

---

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons construit trois modèles empiriques : un modèle pour les griefs individuels ; un modèle pour les griefs collectifs et syndicaux ; et un modèle incluant l'ensemble des griefs. En tenant compte des griefs pour lesquels nous avons toute l'information nécessaire pour opérationnaliser les trois modèles, nous avons 1 148 observations utilisables. Le tableau 1 rapporte les moyennes et les écarts-types des trois regroupements de données : le modèle associé à l'ensemble des griefs (1 148 cas) ; le modèle associé aux griefs individuels (878 cas) ; et le modèle associé aux griefs collectifs et syndicaux (270 cas)<sup>2</sup>. Pour ce dernier modèle, les caractéristiques personnelles des plaignants ont été codées zéro afin de servir comme catégorie de référence<sup>3</sup>.

Nous présentons dans un premier temps les statistiques descriptives correspondant aux trois modèles empiriques. Par la suite, nous présentons les résultats de l'analyse de régression (par la méthode des moindres carrés) de la variable dépendante "délai de règlement" mesurée selon le nombre de jours écoulés entre le dépôt et le règlement du grief, pour chacun des modèles. Enfin, nous analysons les résultats de la régression de la variable dépendante "étape du règlement" pour les trois modèles en utilisant la régression logistique (ordered logit), puisque la variable dépendante est alors une variable ordinale à six catégories.

#### *Statistiques descriptives*

##### *Variables communes aux trois modèles*

En ce qui concerne les deux indicateurs de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs, le tableau 1 montre que les griefs collectifs et syndi-

---

2. Il y a aussi un grief patronal qui a été regroupé avec les griefs syndicaux.

3. Ces caractéristiques personnelles sont l'âge, l'ancienneté, la détention d'une fonction syndicale, le sexe féminin ou masculin, le statut, l'origine ethnique, le quart de travail et le salaire.

TABLEAU 1  
La description des données

<i>Variable</i>	<i>Ensemble griefs</i>		<i>Griefs individuels</i>		<i>Collectifs/syndicaux</i>	
	<i>moyenne</i>	<i>écart type</i>	<i>moyenne</i>	<i>écart type</i>	<i>moyenne</i>	<i>écart type</i>
Délai	237,630	197,771	254,581	197,898	182,507	187,370
Étape	3,40	1,40	3,50	1,33	3,08	1,57
Ville	0,218	0,413	0,210	0,407	0,244	0,431
Âge	28,826	18,264	37,690	10,090	0,0	0,0
Ancienneté	6,530	6,326	8,538	5,931	0,0	0,0
Fonction syndicale détenue	0,124	0,329	0,162	0,368	0,0	0,0
Féminin	0,571	0,495	cat. réf.	cat. réf.	0,0	0,0
Masculin	0,194	0,396	0,254	0,436	0,0	0,0
Statut : temps plein	0,709	0,454	0,927	0,260	0,0	0,0
temps partiel	0,040	0,196	0,052	0,223	0,0	0,0
occasionnel	0,016	0,124	cat. réf.	cat. réf.	0,0	0,0
Origine : Latine	0,044	0,204	0,057	0,232	0,0	0,0
Portugaise	0,053	0,224	0,069	0,254	0,0	0,0
Haïtienne	0,037	0,188	0,048	0,214	0,0	0,0
Italienne	0,038	0,192	0,050	0,218	0,0	0,0
Grecque	0,007	0,083	0,009	0,095	0,0	0,0
Qué-française	0,503	0,500	0,658	0,475	0,0	0,0
Qué-anglaise	0,023	0,149	0,030	0,170	0,0	0,0
Asiatique	0,010	0,097	0,013	0,111	0,0	0,0
Autre	0,051	0,219	cat. réf.	cat. réf.	0,0	0,0
Quart : jour	0,424	0,494	0,555	0,497	0,0	0,0
soir	0,056	0,230	0,073	0,260	0,0	0,0
nuit	0,017	0,131	0,023	0,149	0,0	0,0
autre	0,267	0,443	cat. réf.	cat. réf.	0,0	0,0
Salaire horaire	8,350	5,231	10,918	2,778	0,0	0,0
Expérience du superviseur	8,572	6,376	8,262	6,302	9,581	6,521
Expérience du délégué	9,694	5,398	9,812	5,319	9,311	5,638
Nature : mesures discip.	0,249	0,433	0,323	0,468	0,007	0,086
cond. du travail	0,260	0,439	0,214	0,410	0,411	0,493
mouv. de pers.	0,429	0,495	0,419	0,494	0,459	0,499
santé et sécurité	0,003	0,051	0,002	0,048	0,004	0,061
convention coll.	0,019	0,137	0,001	0,034	0,078	0,268
Type : collectif	0,161	0,368	NSP	NSP	0,69	0,47
syndical	0,074	0,262	NSP	NSP	cat. réf.	cat. réf.
Climat : moyenne	10,408	2,361	10,189	2,359	11,120	2,226
changement	-0,328	1,296	-0,324	1,188	-0,341	1,599
Nombre de cas	1148	1148	878	878	270	270

caux sont réglés dans un délai moindre (182,5 jours) et à une étape moins tardive (3,08) que les griefs individuels (254,6 jours à l'étape 3,5). Les moyennes pour l'ensemble des griefs se situent entre les deux (237,6 jours à l'étape 3,4). Il faut souligner que dans tous les modèles, l'étape moyenne du règlement des griefs se situe après la demande d'arbitrage, ce qui suggère que celle-ci a un effet incitatif sur le règlement des griefs.

Les griefs proviennent majoritairement du secteur de l'hôtellerie (à environ 78 %). L'expérience moyenne des superviseurs est de 8,57 années tandis que celle des délégués syndicaux est de 9,69 années. En ce qui concerne les principaux objets de griefs, près de 43 % des griefs sont liés aux mouvements de personnel, environ 25 % des griefs portent sur des mesures disciplinaires, une autre portion de 25 % des griefs a trait aux conditions du travail et les 7 % qui restent sont relatifs à la santé et sécurité du travail, l'interprétation de la convention collective ou d'autres sujets (la catégorie de référence). La proportion des griefs individuels portant sur les mouvements de personnel est de 42 % et elle est de 32 % pour ce qui est des mesures disciplinaires, tandis que les mouvements de main-d'œuvre et les conditions de travail comptent pour 49 % et 41 % des griefs syndicaux. La moyenne de l'indice du climat des relations patronales-syndicales pour les deux périodes couvertes est de 10,4 et a diminué légèrement de la période T1 à la période T2.

#### *Variables pertinentes aux griefs individuels*

Le profil moyen de l'auteur d'un grief individuel correspond à une femme (74,6 %), d'origine québécoise-française (65,8 %), âgée de 37,7 ans, d'une ancienneté de 8,5 ans, n'ayant pas de fonction syndicale (16,2 %), travaillant à temps plein (92,7 %), de jour (49,7 %), dans le secteur hôtelier (79,0 %), pour un salaire horaire de 10,92 \$.

#### *Variables pertinentes aux griefs collectifs et syndicaux*

Au niveau des griefs collectifs et syndicaux, 69 % sont des griefs collectifs et 31 % sont des griefs soumis par le syndicat (ou l'employeur dans un cas seulement). Au moment de la cueillette des données, les chefs de service avaient en moyenne 9,6 années d'expérience, et les délégués syndicaux comptaient en moyenne 9,3 années d'expérience. Les griefs collectifs et syndicaux sont dans 41 % des cas des griefs sur les conditions de travail et dans 46 % des cas des griefs sur les mouvements de main-d'œuvre.

#### *Analyse multivariée du délai de règlement des griefs*

Pour chacun des trois modèles (l'ensemble des griefs, les griefs individuels, et les griefs collectifs et syndicaux), nous présentons les résultats

de deux régressions de la variable dépendante "délai de règlement" : la régression "théorique" qui met à l'épreuve la théorie en sélectionnant toutes les variables utilisables après correction pour les problèmes de multicolinéarité et d'hétéroskedasticité ; et la régression "parcimonieuse" où seulement les variables dont la statistique "t" est égale ou supérieure à 1 ont été retenues. L'utilisation des deux modèles nous permet d'évaluer la robustesse des coefficients et d'identifier les variables essentielles à chacun des modèles.

Le tableau 2 rapporte les résultats des régressions du délai de règlement des griefs pour les trois modèles. Le pouvoir explicatif des modèles ( $R^2$  ajusté) oscille entre 13 % de la variance expliquée pour le modèle associé aux griefs individuels, et 19 % pour le modèle associé aux griefs collectifs et syndicaux, le modèle pour l'ensemble des griefs se situant entre les deux avec 16 % de la variance expliquée. Les résultats des trois modèles sont, *grosso modo*, comparables.

#### *Le modèle pour l'ensemble des griefs*

Dans le modèle portant sur l'ensemble des griefs, nous avons dû éliminer les variables ville, âge, ancienneté, féminin, statut temps plein, origine québécoise-française, quart de travail et salaire horaire entre lesquelles il y avait un niveau élevé de colinéarité. De même, nous avons éliminé les variables conditions du travail et mouvements du personnel qui étaient toutes les deux fortement corrélées avec mesures disciplinaires. Dans cette régression, chaque catégorie des variables nominales (sexe, statut d'emploi, origine ethnique, quart de travail, objet du grief et type de grief) est traitée comme une variable dichotomique et rapportée avec son coefficient de régression. Nous avons maintenu le climat de relations industrielles et son changement dans l'équation, ce qui élimine le secteur d'activité du fait que le climat est meilleur dans les villes. Les autres exclusions concernent aussi le secteur d'activité, les femmes étant plus concentrées dans le secteur de l'hôtellerie, tandis que le statut temps plein, l'âge, l'ancienneté et l'origine ethnique québécoise-française sont corrélés avec le secteur municipal et, par conséquent, avec le climat des relations du travail.

La majorité des variables restantes sont significatives, conformément aux résultats de l'étude de Lewin et Peterson (1988). Le délai de règlement des griefs diminue avec l'expérience du chef de service, mais seulement de deux jours<sup>4</sup> par année d'expérience sur une moyenne de 237,6 jours nécessaires pour régler un grief. Toutefois, l'hypothèse inspirée de

4. Quand nous rapportons l'effet des coefficients, il s'agit toujours de la moyenne des valeurs des coefficients des deux modèles "théorie" et "parcimonieux".

TABLEAU 2  
Régression (moindres carrés) du délai de règlement

Variable indépendante	Ensemble griefs		Griefs individuels		Collectifs/ syndicaux	
	théorie	parcim.	théorie	parcim.	théorie	parcim.
Constante	558,0 <sup>x</sup>	562,9 <sup>x</sup>	547,2 <sup>x</sup>	529,2 <sup>x</sup>	499,3 <sup>x</sup>	503,1 <sup>x</sup>
Âge	-	-	0,0	-	NSP	NSP
Ancienneté	-	-	-1,0	-	NSP	NSP
Fonction syndicale détenue	-30,8 <sup>z</sup>	-31,1 <sup>z</sup>	-29,6 <sup>z</sup>	-	NSP	NSP
Masculin	-5,1	-	-6,8	-	NSP	NSP
Statut : temps partiel	-119,0 <sup>x</sup>	-119,3 <sup>x</sup>	-128,0 <sup>x</sup>	-130,5 <sup>x</sup>	NSP	NSP
occasionnel	-52,8 <sup>y</sup>	-56,4 <sup>y</sup>	cat. réf.	cat. réf.	NSP	NSP
Origine : Latine	-19,4	-	-15,1	-	NSP	NSP
Portugaise	-56,2 <sup>y</sup>	-55,6 <sup>y</sup>	-40,8	-42,2 <sup>z</sup>	NSP	NSP
Haïtienne	11,1	-	27,3	-	NSP	NSP
Italienne	-90,2 <sup>x</sup>	-86,3 <sup>x</sup>	-86,4 <sup>x</sup>	-85,8 <sup>x</sup>	NSP	NSP
Grecque	100,7 <sup>x</sup>	100,2 <sup>x</sup>	104,1 <sup>x</sup>	103,6 <sup>x</sup>	NSP	NSP
Qué - anglaise	-57,9 <sup>z</sup>	-58,6 <sup>z</sup>	-56,3	-56,7	NSP	NSP
Asiatique	42,0	-	44,2	-	NSP	NSP
Autre	-4,3	-	cat. réf.	cat. réf.	NSP	NSP
Quart : jour	-55,5 <sup>x</sup>	-59,4 <sup>x</sup>	-57,1 <sup>x</sup>	-59,6 <sup>x</sup>	NSP	NSP
soir	-65,2 <sup>y</sup>	-67,9 <sup>y</sup>	-66,9 <sup>y</sup>	-62,6 <sup>y</sup>	NSP	NSP
nuit	56,9	-	52,3	-	NSP	NSP
Expérience du superviseur	-1,9 <sup>c</sup>	-2,0 <sup>b</sup>	-3,0 <sup>a</sup>	-3,1 <sup>a</sup>	-0,04	-
Expérience du délégué	3,6 <sup>a</sup>	3,4 <sup>a</sup>	3,6 <sup>a</sup>	3,2 <sup>a</sup>	5,1 <sup>a</sup>	5,2 <sup>a</sup>
Nature : mesures discipl.	15,7	-	-	-	22,7	-
cond. du travail	-	-	6,9	-	-	-
mouv. du personnel	-	-	-	-	52,7 <sup>y</sup>	47,7 <sup>y</sup>
santé et sécurité	-92,5 <sup>z</sup>	-97,9 <sup>y</sup>	40,7	-	-152,8 <sup>x</sup>	-156,5 <sup>x</sup>
convention coll.	-12,5	-	18,3	-	26,9	-
Type : collectif	-80,9 <sup>x</sup>	-88,5 <sup>x</sup>	NSP	NSP	68,4 <sup>y</sup>	62,0 <sup>y</sup>
syndical	-123,0 <sup>x</sup>	-132,7 <sup>x</sup>	NSP	NSP	cat. réf.	cat. réf.
Climat : moyenne	-27,1 <sup>a</sup>	-26,7 <sup>a</sup>	-23,9 <sup>a</sup>	-22,9 <sup>a</sup>	-40,1 <sup>a</sup>	-39,8 <sup>a</sup>
changement	-20,2 <sup>a</sup>	-19,5 <sup>a</sup>	-14,5 <sup>b</sup>	-15,1 <sup>b</sup>	-27,9 <sup>a</sup>	-27,2 <sup>a</sup>
Nombre de cas	1148	1148	878	878	270	270
R <sup>2</sup> ajusté	0,1630	0,1651	0,1351	0,1390	0,1854	0,1935

a, b, c = significatif à 1%, 5% et 10% 1-tail; x, y, z = significatif à 1%, 5% et 10% 2-tail

l'étude de Lewin et Peterson (1988) à l'effet que l'expérience du délégué syndical devrait aussi réduire le délai de règlement n'est pas confirmée dans ce modèle. À cet égard, nos résultats indiquent que pour chaque année d'expérience du délégué syndical, le délai de règlement augmente de 3,6 jours. Ces résultats pourraient s'expliquer du fait que les délégués

plus expérimentés sont plus exigeants quant aux modalités et au contenu des ententes de règlement des griefs, ce qui a pour effet d'allonger les délais de règlement. Par ailleurs, le fait que le plaignant occupe une fonction syndicale est associé à une diminution de 30 jours du délai de règlement des griefs. Ces résultats suggèrent que les intervenants patronaux et syndicaux accélèrent le processus de règlement du grief lorsque l'auteur du grief est un officier du syndicat, ou encore que les syndicats sont plus attentifs au règlement des griefs soumis par leurs dirigeants.

Par rapport au statut temps plein, le statut temps partiel réduit le délai de règlement de 119 jours tandis que le statut occasionnel le réduit approximativement de 55 jours. Une explication de ces résultats serait une implication moindre dans le milieu de travail des salariés à temps partiel et occasionnels par rapport à la catégorie de référence (régulier temps plein), sauf que l'on se serait attendu à un coefficient de valeur plus élevée pour les travailleurs occasionnels que pour ceux à temps partiels, ce qui n'est pas le cas. Il semble donc que le degré de précarité du statut d'emploi est associé à une réduction du délai de règlement des griefs, probablement en incitant les plaignants et les représentants syndicaux à retirer les griefs parce que le statut des salariés ne leur assure pas une protection de l'emploi comparable à celle dont dispose les salariés réguliers à plein temps.

Les délais de règlement des griefs déposés par les salariés d'origine portugaise, italienne et anglo-qubécoise sont moins longs que ceux provenant de salariés des autres groupes ethniques, tandis que les griefs déposés par les salariés d'origine grecque prennent plus de temps à se régler. Une explication plausible de ces différences est que les membres des groupes ethniques faiblement représentés au sein des unités de négociation incluses dans notre étude, ce qui est le cas de la communauté grecque, doivent subir des délais plus longs de règlement des griefs.

Le quart de travail semble influencer le délai de règlement des griefs, puisque les griefs des salariés travaillant sur des quarts de jour et de soir se règlent plus rapidement que les griefs des salariés travaillant sur des quarts de nuit (ou les autres, la catégorie de référence). Ce résultat pourrait refléter la position plus "stratégique" des travailleurs des quarts de jour et de soir dans le fonctionnement des entreprises de service, en raison notamment de la présence plus faible de personnel d'encadrement durant les quarts de nuit qui ne favorise pas le règlement rapide des griefs.

En ce qui a trait à l'incidence de l'objet du grief sur le délai de règlement, on constate que les griefs touchant la santé et sécurité au travail sont réglés dans un délai d'environ 95 jours de moins que les griefs portant sur les conditions du travail, les mouvements du personnel et les autres objets

de grief. Cela pourrait s'expliquer par l'existence au Québec d'un droit légal reconnu aux salariés de refuser d'effectuer un travail dangereux, ce qui favorise une solution plus rapide pour les griefs de cette nature.

Nos résultats indiquent également que les délais de règlement sont plus longs pour les griefs individuels que pour les griefs collectifs et syndicaux. Les griefs collectifs et syndicaux touchent par définition plus de salariés et ont une portée plus grande pour l'organisation. Il y a donc une pression interne plus forte pour régler ce type de griefs dont les délais moyens de règlement sont réduits de 85 jours et de 128 jours respectivement en comparaison aux griefs individuels.

Finalement, comme le suggèrent nos hypothèses, l'augmentation de l'indice du climat des relations industrielles, tel qu'évalué par les répondants patronaux et syndicaux, a pour effet de réduire le délai de règlement des griefs, tout comme l'amélioration de l'indice du climat de relations du travail à la période T2 par rapport à la période T1.

#### *Le modèle pour les griefs individuels*

Ce modèle, en dépit du nombre restreint de variables, offre un pouvoir explicatif relativement élevé de même que des résultats semblables à ceux du modèle portant sur l'ensemble des griefs. Dans ce modèle, le délai de règlement des griefs diminue avec l'expérience du chef de service et avec l'augmentation des deux mesures du climat des relations du travail, lorsque le plaignant détient une fonction syndicale, un emploi à temps partiel<sup>5</sup>, ou travaille sur les quarts de jour ou de soir, tandis qu'il s'accroît avec l'expérience du délégué syndical du service d'où provient le grief.

Les effets de l'origine ethnique sont semblables au modèle portant sur l'ensemble des griefs, sauf que les coefficients associés à l'origine portugaise et anglo-québécoise ne sont plus significatifs. Une autre différence par rapport au modèle d'ensemble est que l'objet du grief n'influence plus le délai de règlement, ce qui atteste que cette variable n'est significative que pour les griefs collectifs et syndicaux.

#### *Le modèle pour les griefs collectifs et syndicaux*

Dans ce modèle, l'expérience du délégué est toujours associée à une augmentation du délai de règlement pendant que celle du superviseur ne l'influence plus, peut-être parce que les problèmes soulevés par ce type de grief sont de portée plus grande pour l'organisation et échappent, par conséquent, à la compétence du chef de service ou du contremaître et sont réglés par le service du personnel ou des relations industrielles.

---

5. Par rapport aux statut temps plein (éliminé à cause de colinéarité) et occasionnel.



Les griefs sur la santé et sécurité au travail sont associés à une diminution significative du délai de règlement, confirmant leur importance relative par rapport aux autres griefs. Les griefs sur les mouvements du personnel ont un délai de règlement plus long par rapport à la catégorie des autres griefs et par rapport aux griefs portant sur les conditions du travail. Comme dans le modèle d'ensemble, les griefs collectifs prennent plus de temps à se régler que les griefs syndicaux.

#### *Analyse multivariée de l'étape de règlement des griefs*

Dans les trois modèles présentés au tableau 3, le délai de règlement des griefs est remplacé par l'étape du règlement du grief en tant que variable dépendante. Comme l'étape du règlement du grief est une variable ordinale à six catégories, la fonction *ordered logit* est utilisée pour la régression plutôt que la méthode des moindres carrés des modèles précédents. Tout comme dans la section précédente, nous présentons un modèle pour l'ensemble des griefs, un modèle pour les griefs individuels et un autre modèle pour les griefs collectifs et syndicaux. Pour chacune de ces catégories de griefs, un modèle "théorique" et un modèle "parcimonieux" sont comparés.

En termes du pouvoir explicatif ( $\rho^2$  ajusté) les régressions associées à l'étape du règlement ne sont pas très puissantes et nous constatons beaucoup plus de variations dans les résultats de ces modèles. Nous examinons dans cette section les résultats obtenus pour ces modèles en comparaison avec les trois modèles présentés dans la section précédente.

#### *Résultats semblables aux modèles du délai de règlement*

Tout comme pour la régression du délai de règlement des griefs, la régression de l'étape du règlement confirme que l'expérience du chef de service contribue au règlement du grief à une étape antérieure, sauf dans le modèle associé aux griefs individuels. Par contre, l'expérience du délégué syndical repousse l'étape du règlement des griefs, mais de façon significative seulement pour le modèle des griefs collectifs et syndicaux. Le statut temps partiel (comparé au statut d'occasionnel) et le quart de travail (jour ou soir) ont pour effet de réduire l'étape du règlement du grief. Quant à l'origine ethnique du plaignant, elle contribue à réduire l'étape du règlement dans le cas des salariés d'origine portugaise et italienne tandis qu'elle la retarde dans le cas des salariés d'origine grecque.

Les résultats selon le type de grief sont semblables à ceux pour le délai de règlement du fait que les griefs individuels se règlent généralement à une étape antérieure en comparaison avec les griefs collectifs et syndicaux. Dans la catégorie des griefs collectifs et syndicaux, nous cons-

TABLEAU 3  
 Régression (*ordered logit*) de l'étape du règlement

Variable indépendante	Ensemble griefs		Griefs individuels		Collectifs/ syndicaux	
	théorie	parcim.	théorie	parcim.	théorie	parcim.
Constante	4,31 <sup>x</sup>	3,93 <sup>x</sup>	4,42 <sup>x</sup>	3,73 <sup>x</sup>	4,32 <sup>x</sup>	4,31 <sup>x</sup>
Âge	-	-	-0,01	-	NSP	NSP
Ancienneté	-	-	0,00	-	NSP	NSP
Fonction syndicale détenue	-0,29	-	-0,30	-	NSP	NSP
Masculin	-0,16	-	-0,13	-	NSP	NSP
Statut : temps partiel	-0,84 <sup>y</sup>	-0,89 <sup>x</sup>	-1,01 <sup>x</sup>	-0,96 <sup>x</sup>	NSP	NSP
occasionnel	0,12	-	cat. réf.	cat. réf.	NSP	NSP
Origine : Latine	-0,66 <sup>z</sup>	-	-0,58 <sup>z</sup>	-	NSP	NSP
Portugaise	-0,82 <sup>x</sup>	-0,69 <sup>y</sup>	-0,65 <sup>y</sup>	-0,52 <sup>z</sup>	NSP	NSP
Haitienne	-0,29	-	0,03	-	NSP	NSP
Italienne	-0,99 <sup>y</sup>	-0,88 <sup>y</sup>	-1,03 <sup>y</sup>	-0,90 <sup>y</sup>	NSP	NSP
Grecque	1,27	-	1,44 <sup>z</sup>	1,57 <sup>y</sup>	NSP	NSP
Qué - anglaise	-0,26	-	-0,27	-	NSP	NSP
Asiatique	0,51	-	0,68	-	NSP	NSP
Autre	-0,18	-	cat. réf.	cat. réf.	NSP	NSP
Quart : jour	-0,50 <sup>x</sup>	-0,55 <sup>x</sup>	-0,67 <sup>x</sup>	-0,71 <sup>x</sup>	NSP	NSP
soir	-0,63 <sup>y</sup>	-0,53 <sup>y</sup>	-0,68 <sup>y</sup>	-0,63 <sup>y</sup>	NSP	NSP
nuit	0,25	-	0,06	-	NSP	NSP
Expérience du superviseur	-0,01 <sup>c</sup>	-0,02 <sup>b</sup>	-0,01	-	-0,04 <sup>b</sup>	-0,04 <sup>b</sup>
Expérience du délégué	-0,01	-	-0,02	-	0,04 <sup>b</sup>	0,04 <sup>b</sup>
Nature : mesures	0,40 <sup>y</sup>	0,35 <sup>y</sup>	-	-	0,06	-
discip, cond. du travail	-	-	-0,10	-	-	-
mouv. de personnel	-	-	-	-	0,13	-
santé et sécurité	-1,22	-	-0,84	-	-11,66	-
convention coll.	-0,16	-	-1,01	-	0,25	-
Type : collectif	-0,41 <sup>y</sup>	-0,32 <sup>z</sup>	NSP	NSP	1,23 <sup>x</sup>	1,13 <sup>x</sup>
syndical	-1,52 <sup>x</sup>	-1,41 <sup>x</sup>	NSP	NSP	cat. réf.	cat. réf.
Climat : moyenne	-0,15 <sup>a</sup>	-0,13 <sup>a</sup>	-0,08 <sup>b</sup>	-0,09 <sup>a</sup>	-0,36 <sup>a</sup>	-0,35 <sup>a</sup>
changement	0,02	-	0,17 <sup>x</sup>	0,17 <sup>x</sup>	-0,19 <sup>a</sup>	-0,20 <sup>a</sup>
Nombre de cas	1148	1148	878	878	270	270
$\rho^2$ ajusté	0,0285	0,0308	0,0204	0,0250	0,0529	0,0569
% prévisions correctes	45,8	45,3	50,1	49,8	31,9	31,5

a, b, c = significatif à 1%, 5% et 10% 1-tail; x, y, z = significatif à 1%, 5% et 10% 2-tail

tatons ici encore que les griefs collectifs se règlent à une étape plus tardive que les griefs syndicaux qui mettent en cause directement l'organisation syndicale.

#### *Résultats différents du modèle du délai de règlement*

Contrairement aux résultats des modèles associés au délai de règlement des griefs, le fait pour le plaignant de détenir une fonction syndicale n'influence pas l'étape du règlement. De même, l'objet du grief a une influence sur l'étape du règlement seulement dans le modèle portant sur l'ensemble des griefs. Dans ce modèle, on constate que les griefs sur les mesures disciplinaires se règlent à une étape plus tardive que ceux de la catégorie "autres objets de griefs".

Enfin, dans les modèles associés à l'étape du règlement des griefs, les effets des deux mesures du climat des relations industrielles sont mixtes. Dans les trois modèles, une augmentation de l'indice du climat de relations industrielles permet de réduire l'étape du règlement des griefs de la même façon qu'il réduit les délais de règlement. Par contre, une amélioration du climat entre les périodes T1 et T2 accélère l'étape du règlement pour les griefs collectifs et syndicaux mais la retarde de façon significative pour les griefs individuels. L'effet net du changement du climat des relations industrielles est donc neutralisé dans le modèle de l'ensemble des griefs pour ce qui est de l'étape du règlement.

#### *DISCUSSION ET CONCLUSION*

---

L'analyse des résultats des six régressions correspondant aux différents modèles élaborés dans le cadre de notre étude confirme que, même si les capacités explicatives de chacun des modèles demeurent restreintes pour les deux variables dépendantes, les modèles portant sur l'ensemble des griefs sont plus intéressants à analyser que les autres modèles. Ces résultats suggèrent qu'il est avantageux de combiner les différents types de griefs dans un seul modèle lorsqu'il s'agit d'analyser les impacts des caractéristiques organisationnelles sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs.

De plus, nous anticipions que les résultats pour les modèles associés à l'étape du règlement seraient complémentaires à ceux des modèles utilisant le délai de règlement comme variable dépendante, mais pas nécessairement les mêmes, car le délai de discussion à chacune des étapes peut varier selon les griefs. Les résultats vont dans le sens de nos hypothèses, car certaines variables qui influencent significativement le délai de règlement n'ont pas d'impact significatif sur l'étape du règlement. La comparaison de ces deux mesures confirme donc leur complémentaires.

rité tout en soulignant la pertinence d'utiliser le délai de règlement comme principal indicateur de l'efficacité de la procédure de griefs. Cet indicateur est une mesure continue dont la variance fait mieux ressortir les différents facteurs organisationnels qui influencent l'efficacité du règlement des griefs.

Nous n'avons pas cependant mis spécifiquement à l'épreuve l'hypothèse qu'il y aurait des différences significatives entre les villes et les hôtels dans notre échantillon, à cause des problèmes de colinéarités entre les variables explicatives. Néanmoins, comme les relations du travail sont jugées meilleures dans le secteur municipal que dans les hôtels par les représentants patronaux et syndicaux, la différence des secteurs est captée par la mesure du climat de relations industrielles. Les résultats pour les deux indicateurs du climat des relations industrielles sont d'ailleurs intéressants à comparer. Ces deux indicateurs, soit le niveau moyen du climat estimé par les représentants patronaux et syndicaux et une amélioration du climat entre à la période T2 par rapport à la période T1, sont associés positivement à une réduction des délais de règlement des griefs. Par contre, l'amélioration du climat des relations du travail n'a pas d'effet sur l'étape du règlement des griefs dans les trois modèles analysés. Nous pouvons donc conclure à la lumière de ces résultats qu'un bon climat de relations industrielles favorise l'efficacité de la procédure de griefs en réduisant le délai de règlement des griefs.

Sauf pour ce qui est de l'origine ethnique et le fait pour le plaignant de détenir une fonction syndicale, les caractéristiques personnelles telles que l'âge et le sexe n'influencent ni le délai ni l'étape du règlement dans les modèles où ces caractéristiques ont été maintenues. Le fait que le plaignant occupe une fonction syndicale est associé à une diminution du délai de règlement d'environ 30 jours mais n'influence cependant pas l'étape du règlement. Par contre, certaines caractéristiques de l'emploi, notamment le statut et le quart de travail, influencent à la fois le délai et l'étape du règlement.

Le seul impact significatif de l'objet du grief mis en évidence dans notre étude est que les griefs collectifs touchant la santé et sécurité au travail sont réglés dans un délai moindre que les griefs portant sur d'autres sujets. De même, les griefs syndicaux sont réglés dans un délai moindre et à une étape moins tardive que les griefs collectifs qui, à leur tour, se règlent plus rapidement et à une étape moins tardive que les griefs individuels.

Plusieurs constats ressortent de nos analyses quant à l'influence de certaines variables organisationnelles sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs. D'abord, l'expérience du chef de service et du délégué syndical influence l'efficacité de la procédure de griefs mesurée en

termes de délai de règlement et d'étape de règlement, mais de façon fort différente. L'expérience du chef de service diminue les délais de règlement et permet d'en arriver à des règlements à des étapes antérieures. Cependant, le résultat est inversé dans le cas de l'expérience du délégué syndical qui a pour effet d'allonger les délais et de retarder l'étape du règlement de griefs. Il est cependant possible que l'expérience du délégué syndical fait en sorte que le contenu du règlement soit plus avantageux pour le syndicat ou les salariés concernés, ce que notre étude ne permet pas de confirmer. En termes de délais et d'étape de règlement, l'expérience du délégué syndical, contrairement à l'expérience du chef de service, n'a donc pas pour effet d'accélérer le règlement des griefs. Il serait intéressant de vérifier si ces résultats qui vont à l'encontre des conclusions de l'étude de Lewin et Peterson (1988) seront confirmés dans d'autres recherches.

En ce qui concerne les recherches futures, il faut souligner les limites de notre recherche qui couvre seulement deux secteurs d'activités, ce qui ne permet pas une généralisation de nos résultats. Cependant, comme les deux secteurs se distinguent de façon marquée quant à l'évaluation par les représentants patronaux et syndicaux du climat des relations industrielles, l'effet positif du climat des relations patronales-syndicales sur l'efficacité de la procédure de griefs mis en évidence dans notre étude peut probablement être généralisé à l'ensemble des secteurs industriels. Un échantillon tiré d'une gamme plus large d'industries permettrait de renforcer cette conclusion.

Il faudrait également pousser encore plus loin l'analyse des effets du climat des relations du travail sur le règlement des griefs. Même si nos deux indices ont été construits à partir d'une dizaine de questions relatives au climat des relations patronales-syndicales, d'autres dimensions du climat des relations du travail (Dastmalchian, Blyton et Adamson 1991) pourraient être mises à contribution dans des recherches futures afin d'encore mieux définir l'impact de cette variable organisationnelle sur le règlement des griefs. Il faudrait également explorer davantage les effets du statut d'emploi et du quart de travail sur le règlement des griefs. Quant à l'objet du grief, un échantillon tiré d'une gamme plus large d'industries nous permettrait de vérifier nos conclusions à l'effet que les griefs qui traitent de la santé et sécurité se règlent plus rapidement que les griefs portant sur d'autres sujets.

Enfin, au chapitre des caractéristiques personnelles des plaignants, l'influence de l'origine ethnique sur le règlement des griefs mériterait plus d'approfondissement analytique. Après la correction des problèmes de multicollinéarité déjà mentionnés, nous constatons que l'origine ethnique semble influencer à la hausse ou à la baisse la rapidité du règlement des

griefs. Cependant, la diversité ethnique, dont notre étude met en évidence l'impact significatif sur les délais de règlement des griefs, se retrouve presque exclusivement dans le secteur des hôtels<sup>6</sup>. Un échantillon d'une gamme plus large d'industries nous donnerait l'occasion de mieux explorer l'effet de l'ethnicité sur le règlement des griefs et de mieux cerner les facteurs permettant d'expliquer cette différenciation sociale dans le traitement des griefs. De plus, la complexité des rapports sociaux qui mettent en jeu l'origine ethnique justifierait, selon nous, une étude spécifique des effets de cette variable sur le traitement des griefs, tant au niveau de la procédure interne que de l'arbitrage des griefs.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- BEMMELS, Brian, Yonathan RESHEF et Kay STRATTON-DEVINE. 1991. « The Roles of Supervisors, Employees, and Stewards in Grievance Initiation ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n° 1, 15-30.
- BEMMELS, Brian et Janice R. FOLEY. 1996. « Grievance Procedure Research : A Review and Theoretical Recommendations ». *Journal of Management*, vol. 22, n° 3, 359-384.
- BENOIT, Sophie. 1992. « L'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs individuels ». Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- BERNATCHEZ, Jean-Claude. 1994. *La résolution des griefs dans l'entreprise*. Trois-Rivières : CIRIM éditeur.
- BLOUIN, Rodrigue. 1996. *La judiciarisation de l'arbitrage de grief*. Cowansville : Yvon Blais.
- BOURQUE, Reynald, Jean-Guy BERGERON, Michel GRANT et Nicole LAMBERT. 1995. « L'efficacité des procédures de règlement des griefs : résultats d'une étude empirique dans les secteurs de l'hôtellerie et des services municipaux au Québec ». Document de recherche 95-02, École de relations industrielles de l'Université de Montréal, mars.
- BRIGGS, Steven. 1981. « The Steward, the Supervisor and the Grievance Process ». *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*. Madison, Wisc. : IRRA, 313-319.
- BROSSARD, Michel, dir. 1991. *Le point sur l'arbitrage de griefs*. XXI<sup>e</sup> colloque de relations industrielles. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal.
- CAPPELLI, Peter et Keith CHAUVIN. 1991. « A Test of an Efficiency Model of Grievance Activity ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n° 1, 3-15.

6. Les analyses de corrélation (non présentées ici) démontrent une dépendance forte entre ville et origine ethnique franco-québécoise.

- DALTON, Dan R. et William D. TODOR. 1981. « Win, Lose or Draw : The Grievance Process in Practice ». *Personnel Administrator*, vol. 26, n° 3, 25-29.
- DASTMALCHIAN, Ali et Ignace NG. 1990. « Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 45, n° 2, 311-325.
- DASTMALCHIAN, Ali, Paul BLYTON et Raymond ADAMSON. 1991. *The Climate of Workplace Relations*. New York : Routledge.
- GANDZ, Jeffrey. 1979. « Grievance Initiation and their Resolution : A Test of the Behavioural Theory ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 34, n° 4, 778-792.
- GANDZ, Jeffrey et David J. WHITEHEAD. 1989. « The Relationship between the Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution ». *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, Madison, Wisc. : IRRA, 320-328.
- GILSON, C.H.J. 1985. « Changes in the Nature of Grievance Issues Over the Last Ten Years : Labour Management Relations and the "Frontier of Control" ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 40, n° 4, 856-864.
- GOLDBERG, Stephen B. 1989. « Grievance Mediation : A Successful Alternative to Labor Arbitration ». *Negotiation Journal*, vol. 5, n° 1, 9-15.
- GORDON, Michael E. et Sandra J. MILLER. 1984. « Grievances : A Review of Research and Practice ». *Personnel Psychology*, vol. 37, n° 4, 117-146.
- GRANT, Michel. 1992. « Les griefs à l'arbitrage : une comparaison privé-public ». *Actes du 28<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*. Donald D. Carter, dir., ACRI, 521-531.
- KLASS, B. S. 1989. « Determinants of Grievance Activity and the Grievance System Impact on Employee Behavior : An Interpretative Perspective ». *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, 445-458.
- KNIGHT, Thomas A. 1985. « Towards a Convergence Theory of Grievance Arbitration ». *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 2. David B. Lipsky, dir. Greenwich : JAI Press, 269-318.
- KNIGHT, Thomas A. 1986a. « Correlates of Informal Grievance Resolution Among First-Line Supervisors ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, 281-298.
- KNIGHT, Thomas A. 1986b. « Feedback and Grievance Resolution ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 4, 585-598.
- LABIG, Chalmer E. et Charles R. GREER. 1988. « Grievance Initiation : A Literature Survey and Suggestions for Future Research ». *Journal of Labor Research*, vol. 9, n° 1, 1-27.
- LABIG, Chalmer E. et I. B. HELBURN. 1986. « Union and Management Policy Influences on Grievance Initiation ». *Journal of Labor Research*, vol. 7, n° 3, 269-284.

- LALANCETTE, Jean-Paul et Richard AUCLAIR. 1990. « L'arbitrage de griefs conserve-t-il toujours un intérêt ? ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 541-553.
- LEWIN, David et Richard B. PETERSON. 1988. *The Modern Grievance Procedure in the United States*. Westport : Greenwood Press.
- NG, Ignace et Ali DASTMALCHIAN. 1989. « Determinants of Grievance Outcomes : A Case Study ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, n° 3, 393-403.
- PONAK, Allen et Corliss Patricia OLSON. 1990. « Time Delays in Grievance Arbitration in Alberta ». Mémoire de maîtrise, Faculty of Management, University of Calgary.

## SUMMARY

---

### Organizational Context and Efficiency of the Grievance Resolution Process: Results of an Empirical Study in Quebec

The prohibition of strikes during the period of the collective agreement in North American context renders the efficiency of the grievance procedure of paramount importance. Although 95% of grievances are resolved internally, most empirical studies of grievance resolution focus on external arbitration decisions.

The efficiency of the internal procedure depends on the capacity of the parties concerned (1) to reach an equitable resolution (2) as speedily as possible. This research studies the time dimension of grievance resolution efficiency in nine municipalities and eight hotels in the Montreal area. Because grievances with a similar speed of resolution may be resolved at distinctly different levels in the procedure, regression models were constructed for both speed (in days) and level of the procedure at which settlement occurs: (1) originating department; (2) Human Resources department; (3) after the request for arbitration; (4) at the pre-arbitration meeting; (5) by mutual agreement after the start of arbitration; and (6) arbitration decision.

The models for both dependent variables contain characteristics of the griever, the organization, the union and the grievance as well as two measures of the climate of labour relations: (1) the average climate between the previous and current collective agreements based on labour and management evaluations; and (2) the change in average climate between the two periods.



Ordinary Least Squares regressions for speed yield results similar to those of Lewin and Peterson (1988). Ordered logit regressions for level are broadly consistent with the results for speed in that faster speed and a lower resolution level may be complementary.

Characteristics of the griever, with the exception of ethnic origin and holding union office, do not influence the speed of resolution. Grievances by English Quebeckers take less time to settle while Portuguese and Italians settle faster and at lower levels in the procedure. Grievances from Greeks, however, take more time to resolve and go to higher levels. Members of ethnic groups which are less numerous in the work force may have to suffer longer delays in the resolution of their grievances.

Holding union office reduces the period by about a month, but has no effect on the level; both parties may tend to accelerate the process when the griever is a union officer.

Job characteristics influence both speed and level. Grievances from part-time workers take less time to settle and are resolved at lower levels than those from full-time and occasional workers, suggesting that union representatives may be more apt to withdraw grievances by marginal workers. Workers on the day and evening shifts have their grievances resolved faster and at lower levels than do workers on the night or other shifts; there are more supervisory personnel available during the day and evening to resolve disputes.

The supervisor's experience increases the speed of settlement and slightly reduces the level of resolution in the case of collective and union grievances. Contrary to expectations, the union representative's experience reduces speed and slightly raises the level at which settlement occurs. More experience may indicate a stronger capacity to press for a better settlement.

The type of grievance influences both speed and level. Union grievances are resolved faster and at a lower level than collective grievances, which are settled faster and at an earlier stage than individual grievances. This reflects the broader potential impact of collective and union grievances.

Grievance nature does not influence level and only health and safety grievances affect speed, taking less time to resolve when submitted as collective and union grievances. The statutory right of workers to refuse unsafe work may encourage the employer to resolve the problem more quickly.

The variables that have the most effect on speed are average labour relations climate and change in climate, although their effects on level are

mixed. Average climate increases the speed of settlement and lowers the level, particularly for collective and union grievances. A positive change in climate increases speed of resolution for all grievances, particularly collective and union grievances. Whereas a positive change increases the level of resolution for individual grievances, it lowers the level for collective and union grievances.

Overall these results suggest that speed and level are complementary as measures of efficiency. Further research should examine a broader range of sectors and develop labour relations climate and ethnic origin as explanatory variables.

---

## RESÚMEN

---

### Contexto orgánico y eficacia del procedimiento de gestión de conflictos : Resultados de un estudio empírico en Quebec

Este artículo analiza la eficacia del proceso de gestión de 1148 conflictos en nueve municipalidades y ocho alcaldías de la región de Montreal durante el periodo de aplicación de las últimas dos convenciones colectivas. Un buen clima en las relaciones industriales entre las partes y la mejora de este clima de una convención colectiva a la otra disminuye de manera significativa el retraso en las negociaciones y la implementación de la gestión de conflictos sin que esto se realice anteriormente al acuerdo general. La experiencia del jefe del servicio de gestión de conflictos acelera la solución contrariamente a la experiencia del representante laboral que tiene el efecto contrario. Sin embargo, ciertas características del empleo, notoriamente el estatuto del empleado y el horario de trabajo, influyen al mismo tiempo el tipo de gestión y el tiempo necesario para la solución del problema. El efecto sobre la eficacia del procedimiento de gestión de conflictos de otros factores como el origen étnico del quejoso, el tipo y el objeto de la queja fueron también analizados.