

Université de Montréal

L'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs individuels

par

Sophie Benoit

Ecole de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

août, 1992

© Sophie Benoit, 1992

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs individuels

présenté par:

Sophie Benoit

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Jean-Michel Cousineau: Président du jury
Gilles Guérin : Directeur de recherche
Jean-Guy Bergeron : Co-directeur
Diane Veilleux : Membre du jury

Mémoire accepté le: 15 octobre 1992

Sommaire

L'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs est un sujet qui n'a encore jamais été étudié au Québec. Plusieurs études portent sur l'arbitrage des griefs alors que seulement environ 3% des griefs s'y rendent; c'est donc dire que 97% des griefs se règlent à la procédure interne. Le but de la présente étude est de mesurer l'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs à l'aide de trois critères différents qui sont le délai de règlement des griefs, l'étape de règlement des griefs et la nature du règlement des griefs.

L'effet de quelques variables explicatives sélectionnées sur les trois variables dépendantes ci-haut mentionnées est analysé. Ces variables explicatives se subdivisent en cinq grands groupes qui sont les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques du syndicat, les caractéristiques personnelles du plaignant, le climat des relations de travail et les caractéristiques du grief.

Cette recherche empirique porte sur 1178 griefs qui ont été récoltés dans cinq entreprises privées et syndiquées de secteurs différents. Dans un premier temps, une étude de cas est effectuée pour chacune des entreprises. Cette étude comporte une analyse descriptive des données recueillies suivie d'un traitement quantitatif des griefs (effectué à l'aide de régressions linéaires et logistiques). Par la suite, ces études de cas sont comparées les unes aux autres. Cette méthode d'analyse permet de mettre en relief les variables indépendantes les plus influentes, c'est-à-dire celles qui se répètent le plus fréquemment d'un cas à l'autre, tout en tenant compte des caractéristiques propres à chacune des entreprises.

Plusieurs des variables indépendantes du modèle se sont avérées avoir un effet sur les délais et l'étape de règlement des griefs ainsi que sur la nature des règlements. L'expérience du superviseur et du délégué syndical ainsi qu'une fonction syndicale occupée par le plaignant sont d'importants déterminants.

Il faut aussi prendre en considération le climat des relations de travail qui existe entre un employeur, les employés et le syndicat. Ce climat des relations de travail est certes influencé, entre autres, par la taille de l'entreprise. Ces éléments sont de premier ordre et ne devraient pas être négligés dans de futures recherches portant sur le règlement des griefs à la procédure interne.

Il est essentiel que d'autres recherches sur ce sujet d'actualité qui touche tous les praticiens en relations industrielles soient faites.

Table des Matières

Chapitre 1: Introduction	1
1.1. Définition	1
1.2. Notions d'efficacité	4
 Chapitre 2: Revue de littérature	 6
2.1. Etat actuel de la littérature	6
2.2. Description des recherches pertinentes	9
 Chapitre 3: Problématique	 12
3.1. Pertinence de la problématique	12
3.2. Enoncé de la problématique	13
3.3. Modèle et hypothèses	13
3.3.1. Variables dépendantes	14
A. Délai de règlement	14
B. Etape de règlement	14
C. Nature du règlement	14
D. Règlement des griefs à l'interne	15
3.3.2. Variables indépendantes	15
3.3.3. Hypothèses	18
 Chapitre 4: La méthodologie	 21
4.1. Echantillon	21
4.2. Instruments de collecte	22
4.3. Construction de la base de données	24
4.3.1. Codification des valeurs des variables	24
4.3.2. Procédures informatiques	24
4.4. Méthodes d'analyses	27

Chapitre 5: Résultats et analyses	29
5.1. Analyses descriptives	29
5.1.1. L'ensemble des entreprises	31
A. Description	31
B. Distribution des griefs selon divers critères	35
C. Description statistique	38
5.1.2. Canadair	42
A. Description	42
B. Distribution des griefs selon divers critères	43
C. Description statistique	46
5.1.3. Télé-Métropole	47
A. Description	47
B. Distribution des griefs selon divers critères	48
C. Description statistique	51
5.1.4. Aéro	53
A. Description	53
B. Distribution des griefs selon divers critères	54
C. Description statistique	56
5.1.5. Noranda	57
A. Description	57
B. Distribution des griefs selon divers critères	58
C. Description statistique	60
5.1.6. Transport Provost	61
A. Description	61
B. Distribution des griefs selon divers critères	62
C. Description statistique	64

5.2. Analyses quantitatives	65
5.2.1. Régression linéaire	65
5.2.2. Régression logistique	66
5.2.3. Analyses des régressions	67
A. Délai de règlement	69
B. Etape de règlement	74
C. Nature du règlement	78
5.2.4. Variables indépendantes pertinentes	83
 Chapitre 6: Conclusion	 88
6.1. Conclusion et discussion	88
6.2. Implications pour recherches futures	90
 BIBLIOGRAPHIE	 92
ANNEXE A: Grille d'analyse du grief	x
ANNEXE B: Grille d'analyse de l'entreprise	xiii
ANNEXE C: Valeurs des variables dans la banque de données brute	xv
ANNEXE D: Position des variables dans la banque de données	xviii
ANNEXE E: Programme informatique "liste"	xx
ANNEXE F: Programme allouant une valeur moyenne aux données manquantes	 xxvii

Liste des Tableaux

I- Tableau des auteurs	9
II-Tableau des variables indépendantes (utilisées dans les régressions)	20
III-Tableau des valeurs des variables	30
IV-Tableau des Caractéristiques des entreprises	31
V-Tableau des caractéristiques des procédures internes de règlement	33
VI-Distribution du nombre de griefs selon l'entreprise	35
VII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage	35
VIII-Distribution des griefs selon la nature	36
IX-Distribution des griefs selon l'étape de règlement	36
X-Distribution des griefs selon la nature du règlement	37
XI-Tableau des statistiques descriptives pour l'ensemble des variables	38
XII-Tableau des valeurs moyennes des variables pour chaque entreprise	40
XIII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Canadair	43
XIV-Distribution des griefs selon la nature chez Canadair	44
XV-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Canadair	44
XVI-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Canadair	45
XVII-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Canadair	46
XVIII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Télé- Métropole	48
XIX-Distribution des griefs selon la nature chez Télé-Métropole	48
XX-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Télé-Métropole	49
XXI-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Télé-Métropole	49
XXII-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Télé-Métropole	51
XXIII-Distribution des griefs selon la nature chez Aéro	54
XXIV-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Aéro	55
XXV-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Aéro	55
XXVI-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Aéro	56
XXVII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Noranda	58

XXVIII-Distribution des griefs selon la nature chez Noranda	58
XXIX-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Noranda	59
XXX-Distribution des griefs selon la nature du règlement	59
XXXI-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Noranda	60
XXXII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Provost	62
XXXIII-Distribution des griefs selon la nature chez Provost	62
XXXIV-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Provost	63
XXXV-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Provost	63
XXXVI-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Provost	64
XXXVII-Tableau des coefficients de régression pour le délai de règlement	69
XXXVIII-Tableau des coefficients de régression pour l'étape de règlement	74
XXXIX-Tableau des coefficients de régression pour la nature du règlement	78
XL-Tableau synthèse des variables dépendantes	83
XLI-Tableau des indices du climat des relations de travail	89

Liste des abréviations

accred.	accréditation
c.c.	convention collective
C.T.C.	Congrès du Travail Canadien
F.T.Q.	Fédération des Travailleurs du Québec
Ec.-type	écart-type
niv.educ.	niveau d'éducation
P.I.R.	procédure interne de règlement
superv.	superviseur
synd.	syndicat
T.-M.	Télé-Métropole
un.d'accred.	unité d'accréditation

Remerciements

Je tiens à remercier tous les gens qui m'ont encouragée tout au long de la recherche et de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie les représentants de chacune des entreprises et des syndicats qui ont fait l'objet de cette recherche, et sans qui l'aboutissement de cette recherche n'aurait pu être, soit:

Chez Aéro: Mme Johanne Boulanger

M. Gilles Grondin

Chez Canadair: M. Philippe Robert

M. Jean-Léo Côté

Chez Noranda C.C.R.: Mme Martine Ranger

M. Jacques Phaneuf

Chez Télé-Métropole: M. Jean-Pierre Gosselin et Mme Sylvie Provost

M. Théodore St-Pierre et Mme Nathalie Paiement

Chez Transport Provost: M. Sylvain Roussel

Je remercie chaudement mon copain Benoit qui m'a supportée moralement et donnée un support informatique tout au long de mes recherches. Je remercie aussi mes parents qui m'ont toujours encouragée à poursuivre ma recherche.

Et enfin, je remercie mon co-directeur de maîtrise, M. Jean-Guy Bergeron, qui m'a fourni ses connaissances et son soutien continu sans lesquels ce mémoire n'aurait pu être fait.

Chapitre 1: Introduction

1.1. Définition

La procédure interne de règlement de griefs est une disposition de la convention collective au même titre que les autres clauses. Cependant, elle est très particulière du fait qu'elle en représente le "chien de garde". C'est à la fois une clause contractuelle car elle implique les deux parties, et une clause substantive car elle donne le droit de contester. Les parties ont donc mutuellement avantage à ce qu'elle soit bien rédigée car elle est utile aux deux. De plus, celle-ci tire sa popularité du fait qu'elle permet de satisfaire les besoins individuels tout comme les besoins collectifs (grief individuel, collectif ou syndical).

L'objectif d'une clause de procédure interne de règlement de griefs est soit de redresser un manquement ou une contravention à la convention collective, soit de régler un problème en milieu de travail, ou encore de servir d'instrument de négociation. Un grief permet à une des parties de faire respecter ses droits découlant d'une convention collective, d'une loi, de la pratique passée ou des règlements de la compagnie. En fait, plusieurs facteurs peuvent influencer le dépôt d'un grief; que ce soit un sentiment d'injustice, un défi à l'autorité patronale, une difficulté éprouvée, un conflit politique mis à jour ou tout simplement une stratégie ou une tactique de pression ou de négociation future à l'égard de l'autre partie.

La procédure interne de règlement de griefs a de multiples utilités; selon Quimper (1947, p.51):

"Pour l'individu, elle est une protection contre le favoritisme et les décisions arbitraires.

Elle protège ses droits dans l'industrie de la même manière que notre système judiciaire protège ses droits dans la vie civile.

Elle procure à l'employeur un moyen facile de prendre connaissance des pratiques répréhensibles que l'autorité subalterne peut exercer parfois contre les employés.

L'attention portée aux plaintes contre les conditions de travail pourra aboutir souvent à des réalisations pratiques dans l'amélioration des méthodes de production.

Pour les deux parties, elle est une soupape de sûreté contre les explosions possibles de mécontentement ou de passions."

Les problèmes survenant en milieu de travail doivent être réglés sans perte de temps afin de prouver aux employés qu'il y a prise en considération de leurs griefs, afin de ne pas perdre les faits initiaux, et afin de faire preuve de bonne foi face à l'autre partie. Ce critère de rapidité est essentiel étant donné qu'il n'existe pas d'autres moyens de pression légaux depuis 1961 (lorsque l'arbitrage des griefs est devenu obligatoire et exécutoire). En effet, le Code du travail du Québec¹ ne permettant pas le droit de grève pendant la durée de la convention collective, les parties ont été incitées à se munir de moyens accessibles, faciles et rapides pour administrer la convention collective qui se situe alors dans un contexte de continuité des relations de travail. Le Code du travail² qui prévoit la conséquence résultant de l'inexécution du règlement par une des parties sous-entend même l'existence d'une procédure préalable à l'arbitrage.

Le syndicat qui se doit de défendre les employés (qu'ils soient membres ou non-membres), devra faire preuve de bonne foi dans sa manière de traiter un grief car ses relations avec les membres en dépendent. Prenons par exemple les cas de promotions, de mises-à-pied, de transferts ou autres cas dans lesquels un choix doit être effectué entre deux membres. De plus, l'employé qui se sent brimé a droit de recours selon le Code du travail pour défaut de représentation juste et loyale.

¹ Code du travail, L.R.Q., c. C-27.

² C.t., art. 100.0.2.

Le Code du travail encadre de façon assez "rigide" le processus d'arbitrage mais laisse toute la latitude aux parties quant à la procédure interne de règlement de griefs. Celles-ci sont donc responsables de faire en sorte que la procédure soit efficace!

La procédure interne de règlement de griefs peut être associée à un des mécanismes permettant l'option "voice" selon le modèle de Hirschman (1970, p.30):

"To resort to voice, rather than exit, is for the customer or member to make an attempt at changing the practices, policies and outputs of the firm from which one buys or of the organisation to which one belongs. Voice is here defined as any attempt at all to change, rather than to escape, an objectionable state of affairs, whether through individual or collective petition to the management directly in charge, through appeal to a higher authority with the intention of forcing a change in management, or through various types of actions and protests, including those that are meant to mobilize public opinion"

Cette clause n'aura pas le même impact en milieu de travail si elle est accessible aux employés pour les conflits portant sur l'application et l'interprétation de la convention collective (soit les conflits de droit) que si elle l'est pour tous les types de plaintes (incluant les conflits d'intérêts). Plus les employés auront la chance de se faire entendre, moins ils seront frustrés face à la direction. En fait, la procédure interne de règlement de griefs se voit sous deux angles différents selon Lewin et Peterson (1988, p.183-184.); l'on peut comprendre celle-ci de façon positive en lui allouant le rôle de canal de communication faisant partie du système organisationnel et servant à identifier les problèmes, ou la voir de manière plutôt négative en considérant les employés qui posent des griefs comme étant des auteurs de troubles (donc en ignorant les informations et en voyant la procédure interne comme entraînant seulement des coûts).

Les diverses informations inhérentes à la procédure interne de règlement de griefs, permettent de déterminer les faiblesses en milieu de travail. De plus, des solutions à ces faiblesses sont même proposées; que ces solutions s'appliquent au groupe en entier ou à

un employé en particulier, elles représentent une source importante d'idées. Une pratique se développera donc entre le syndicat et la direction par le biais de la procédure interne de règlement de griefs et les cordes sensibles auxquelles tiennent les employés et la direction seront mises à jour.

Face à ces diverses utilisations que les parties peuvent faire de la procédure interne de règlement de griefs, il est important que cette dernière fasse preuve d'efficacité.

1.2. Notions d'efficacité

Selon Quimper (1947, p.53), les griefs doivent être réglés promptement. A chaque phase, une célérité d'action est requise car la méfiance et la suspicion sont engendrées par les règlements qui traînent en longueur. De plus, la lenteur expose la procédure à l'embouteillage par l'accumulation de griefs en suspens.

Une procédure interne de règlement de griefs doit inspirer aux parties la confiance que leurs difficultés seront réglées directement et ce par voie démocratique; une certaine notion d'efficacité entre donc ici en jeu. Lewin et Peterson (1988, p.62) ont déterminé quelques mesures objectives de l'efficacité de la procédure interne de règlement de griefs:

- taux de griefs
- étape de règlement
- vitesse de règlement (délais)
- taux d'arbitrage

et certaines autres mesures plutôt comportementales telles les perceptions de l'employeur et du syndicat face à l'importance des problèmes traités par la procédure interne et quant à l'équité des règlements intervenus.

Se demander ce qui constitue une mesure adéquate de l'efficacité est une question empirique qui ne peut être résolue que par la recherche empirique. Une procédure interne de règlement de griefs peut être jugée efficace par l'employeur alors que le syndicat croit le contraire; les attentes envers une procédure interne de règlement de griefs peuvent même varier d'une centrale syndicale à l'autre ou encore d'un employé à l'autre. En fait, plusieurs facteurs peuvent affecter l'efficacité d'une telle procédure dans le cadre d'une même relation patronale-syndicale (Lewin, Peterson, 1981, p.307). Toutefois, la célérité et l'action seront les objectifs principaux dans la mesure où le règlement est considéré comme équitable. En fait, s'il n'y a pas équité (donc satisfaction face au règlement), le plaignant ayant toujours la possibilité de poursuivre son grief aux étapes subséquentes, le nombre de jours écoulés entre le dépôt et le règlement du grief, soit le délai de règlement, serait tout simplement plus élevé.

Chapitre 2: Revue de littérature

2.1. Etat actuel de la littérature

Les griefs ont surtout été étudiés comme une mesure (exogène) de la performance des relations industrielles (Knight, 1986,p.282) :

"Grievance activity has been treated as an outcome measure of the performance of industrial relations practices (Katz, Kochan and Gobeille, 1983) without delving into the nature of the process itself and the determinants of grievance effectiveness."

Les quelques recherches sur les griefs en général (Labig, Greer, 1988) mettent surtout l'accent sur les facteurs déterminant le dépôt des griefs. Celles-ci se sont plutôt axées sur la variable "comportement" provoquant le dépôt d'un grief; c'est-à-dire qu'elles se sont davantage intéressées aux facteurs influençant le dépôt d'un grief qu'aux facteurs en influençant le règlement.

Lewin et Peterson (1988) suggèrent que les études devant prioritairement être faites par rapport à la procédure interne de règlement de griefs se concentrent principalement sur:

- les différences démographiques
- les effets du leadership syndical et patronal
- la structure organisationnelle
- les traits de personnalité et comportement du plaignant
- les études de cas recherchant des résultats concrets.

D'autres recherches, à caractère plutôt descriptif, se sont arrêtées sur les mécanismes de la procédure interne de règlement de griefs; entre autres, Quimper (1947) décrit en quoi consiste cette procédure et énumère les avantages et les inconvénients de celle-ci à l'égard des employés et des employeurs. Delamotte (1966), pour sa part, étudie la procédure de réclamation, ses mécanismes et les résultats obtenus dans une entreprise californienne. Il recueille des faits sur le nombre d'étapes que franchissent chacun des griefs, sur la fréquence et la nature des griefs ainsi que sur les résultats selon les valeurs "griefs satisfaits", "griefs réglés", "griefs retirés", ou "griefs rejetés".

Sur la procédure interne, on peut mentionner au Canada (en Ontario) l'étude de Jeffrey Gandz (1982, p.299-300) qui a effectué une recherche d'envergure concernant 118 procédures internes de règlement de griefs (i.e. 118 unités de négociation). Le recueil de données empiriques a permis d'obtenir certaines statistiques telles que:

- 42% des managers insistent pour suivre la procédure telle quelle
 - 48% des managers font parfois des exceptions
 - 10% ne l'utilisent pas vraiment.
 - dans 66% des cas, la procédure interne n'est pas réservée aux griefs tel que défini à la convention collective; des plaintes de toutes sortes y sont également soumises.
- Et enfin, l'existence d'une étape informelle a été observée; après que le syndicat ait dit qu'il porterait le grief à l'arbitrage, sur 40 griefs;
- onze (11) ont été abandonnés
 - dix-sept (17) ont été concédés par la direction
 - cinq (5) ont été réglés par compromis
 - sept (7) sont effectivement allés à l'arbitrage.

Cette étude a aussi révélé certaines autres observations quant aux griefs (Gandz, 1978), soit:

1. La nature des griefs est limitée à l'unité de négociation
2. Le type des griefs varie selon la nature de l'emploi, les pratiques de gestion, et la convention collective
3. Le taux de grief varie selon l'organisation, le département, et le temps.

Une importante recherche effectuée récemment aux Etats-Unis auprès de quatre industries et secteurs différents dont le secteur des métaux, le secteur du commerce au détail, le secteur des hôpitaux à but non-lucratif et le secteur des écoles publiques locales, est très pertinente (Lewin, Peterson, 1988). En fait, elle a grandement contribué à la littérature en la remettant à jour et en fournissant des informations "quantitatives" plutôt que descriptives.

Les résultats de cette recherche (Lewin et Peterson, 1988, p.204-208) qui sont très détaillés permettent entre autres de voir qu'il existe plusieurs différences d'une industrie à l'autre quant au taux de grief et au taux de règlement. Enfin, on y apprend aussi que le concept d'efficacité de la procédure interne de règlement de griefs peut être mesuré à l'aide d'instruments tel le questionnaire. De plus, il est toujours préférable d'avoir de multiples formes de mesures de l'efficacité. L'utilisation de plusieurs procédures internes provenant de différents secteurs et de différentes industries permet de généraliser les résultats.

2.2. Description des recherches pertinentes

I- Tableau des auteurs

Auteurs et Variables dépendantes	Variables indépendantes	Résultats
<p><u>Bemmel, Reshel et Stratton-Devine (1991)</u></p> <p>Nombre de griefs déposés</p>	<p>Comportement:</p> <ul style="list-style-type: none"> -des employés -des superviseurs -des délégués syndicaux 	<p>Les trois variables indépendantes influencent plus fortement le taux de grief que les caractéristiques des employés, du groupe, du délégué syndical et de la technologie.</p>
<p><u>Briggs (1981a.)</u></p> <p>Maîtrise de la procédure interne de règlement de griefs</p> <p>(Dans un secteur municipal Californien)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -entraînement du délégué syndical -entraînement du superviseur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 69 % des syndicats ne prévoient pas d'entraînement formel pour leurs délégués 2. 53 % des syndicats n'offrent pas de sessions d'entraînement 3. les délégués syndicaux n'utilisent pas leur "autorité" pour résoudre les griefs 4. moins de 39% des superviseurs comprennent pleinement les termes de la convention collective
<p><u>Capelli et Chauvin (1991)</u></p> <p>Utilisation de la procédure interne de règlement (vs absentéisme et diminution de la productivité)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. salaire 2. chances d'avancement 3. type d'établissement 4. taux de chômage 5. ancienneté 6. occupation 7. coopération 	<p>Plus les "avantages" dans l'emploi actuel sont élevés, plus il y aura utilisation de la procédure interne de règlement de griefs</p>
<p><u>Dalton et Todor (1981)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -% dans chaque catégorie -% gagnés, abandonnés, compromis, retirés, perdus; par catégorie -% résultat en faveur du syndicat -% résultat en faveur de l'employeur 	<p>Nature des griefs (par catégories)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. catégorie (ou nature) du grief influence la faveur du règlement 2. dans les catégories où il y a le plus de griefs; les règlements sont moins en faveur du syndicat
<p><u>Gandz (1976)</u></p> <p>Choix du syndicat face à un grief non-réglé à l'interne:</p> <ul style="list-style-type: none"> -arbitrage -négociation -abandon 	<p>4 types de conflits:</p> <ul style="list-style-type: none"> -compétitive-issue conflict -common-problem -mixed issues -pseudo-conflict 	<ol style="list-style-type: none"> 1. le type de conflit influence le choix de procédure 2. les trois derniers types ne favoriseront pas l'arbitrage

<p><u>Gandz (1979)</u></p> <p>Dépôt et règlement des griefs</p>	<p>Attitudes des parties l'une face à l'autre</p>	<p>H1: si les relations patronales-syndicales sont coopératives, le taux de grief sera moins élevé</p> <p>H2: le taux de règlement à l'interne sera plus élevé s'il y a coopération</p>
<p><u>Gandz et Whitehead (1981)</u></p> <p>Dépôt et règlement des griefs</p>	<p>Climat des relations de travail</p>	<p>1. Le nombre de griefs est plus élevé où les relations patronale-syndicale sont pauvres</p> <p>2. Le climat est la cause, le modérateur et le résultat du dépôt et du règlement.</p>
<p><u>Gordon et Miller (1984)</u></p> <p>-Revue de littérature Divers sujets touchés:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nombre de griefs 2. nature des griefs 3. étape de règlement 4. le grief sert de mesure 5. facteurs environnementaux 6. caractéristiques individuelles 7. interprétation de la procédure interne 8. améliorations à apporter à la procédure interne 	<p><u>Etat de la littérature quant à chacun des points:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. comment évaluer sa signification 2. pas de classification générale 3. "pour et contre" d'une certaine étape 4. mesure du comportement individuel ou du groupe 5. technologie, superviseur, occupation, organisation, climat problème: pas de généralisation! 6. caractéristiques démographiques: plusieurs recherches empiriques 7. tribunaux et organisation 8. a) changements structurels b) changements comportementaux 	<p>Certaines carences dans la littérature sont observées:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. méthodologie: <ul style="list-style-type: none"> - manque de recherches longitudinales permettant d'analyser la stabilité d'un comportement quelconque - manque de précision sur les données concernant les griefs 2. théorie: aucune théorie n'a été émise (à l'exception du modèle exit-voix) 3. éthique: regarder les caractéristiques démographiques des plaignants?
<p><u>Ichniowski (1986)</u></p> <p>Productivité</p>	<p>-taux de grief -décisions arbitrales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. taux de dépôt de griefs est associé négativement avec la productivité 2. productivité est plus faible dans un établissement non-syndiqué comparativement à neuf établissements syndiqués.
<p><u>Knight (1986a.)</u></p> <p>Règlement informel des griefs (i.e. avant que le grief ne soit écrit)</p> <p>recherche empirique dans quatre industries:</p> <ul style="list-style-type: none"> - transport par avion - industrie chimique - industrie de l'acier - service public 	<ul style="list-style-type: none"> - caractéristiques du superviseur - relation superviseur-syndicat - relation superviseur-direction - nature du grief 	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'expérience, la formation et le comportement des superviseurs influencent positivement le règlement informel des griefs 2. relation superviseur-syndicat: formalité, régularité de la procédure, et feed back influencent positivement le règlement informel des griefs 3. relation superviseur-direction: centralisation des décisions et consultation influencent négativement le règlement informel 4. nature des griefs: temps et assignation des tâches influencent positivement le règlement informel

<p><u>Knight (1986b.)</u></p> <p>Règlement des griefs</p>	<p>Référence à des règlements et décisions arbitrales anticipés</p>	<p>1. référence au règlement anticipé est reliée positivement à la perception de l'employeur face au futur règlement</p> <p>2. délégués syndicaux se réfèrent plus fréquemment aux règlements et décisions arbitrales anticipés</p>
<p><u>Labig et Greer (1988)</u></p> <p>Nombre de griefs déposés</p>	<p>1. environnement 2. management 3. syndicat 4. relations patronale-syndicale 5. caractéristiques des employés</p>	<p>Les facteurs qui influencent le taux de grief sont:</p> <p>1. la technologie 2. la supervision et la consultation du syndicat 3. l'expérience des délégués, l'engagement du syndicat et les défis politiques 4. la coopération, le langage ambigu de la convention collective 5. l'attitude, l'occupation, la biographie et l'expérience du plaignant</p>
<p><u>Labig et Helburn (1986)</u></p> <p>Nombre de griefs déposés</p>	<p>-performance du management -standards disciplinaires -rivalités syndicales (inter et intra) -politiques syndicales face aux griefs</p>	<p>Le taux de griefs varie selon toutes ces variables indépendantes et des problèmes de coûts sont dus à:</p> <p>-extensions de délais -coûts prohibitifs (tribunaux, avocats) -insatisfaction -changements de comportement</p>
<p><u>Lewin et Peterson (1988)</u></p> <p>Règlement des griefs</p>	<p>1. forces environnementales 2. caractéristiques de l'entreprise et du syndicat 3. politiques de l'entreprise et du syndicat 4. caractéristiques de la relation patronale-syndicale 5. caractéristiques de la procédure interne</p>	<p>1. le modèle démontre que le taux de règlement est un facteur explicatif pour évaluer l'efficacité d'une procédure interne mais d'autres facteurs tels les comportements du syndicalisme et de la négociation collective le sont aussi.</p> <p>2. le taux de règlement est relié à ces variables indépendantes énumérées.</p>
<p><u>Ng et Dastmalchian (1990)</u></p> <p>Règlement des griefs</p>	<p>-étapes de règlement -revenu -nature du grief -type d'organisation (stress)</p>	<p>1. les règlements sont en faveur du syndicat surtout aux premières étapes</p> <p>2. les griefs sont plutôt accordés ou partiellement accordés aux employés ayant un revenu plus élevé</p> <p>3. les griefs portant sur les conditions de travail sont davantage accordés tandis que ceux portant sur l'assignation des tâches le sont moins.</p> <p>4. le type d'organisation n'influence pas de façon significative le taux de règlement des griefs.</p>

Chapitre 3: Problématique

3.1. Pertinence de la problématique

Les recherches sur l'arbitrage des griefs sont nombreuses. Sur la procédure interne, la moisson est moins abondante. Au Canada, il y a l'étude de Gandz (1982) et aux Etats-Unis, la récente étude de Lewin et Peterson. Les quelques études qui existent se limitent davantage à l'analyse du comportement des individus et des intervenants au moment du dépôt du grief (Knight, 1986a).

Environ 97% ou 98% des griefs se règlent à la procédure interne (Gandz, 1982, p.298). Sauf ce que les conventions collectives (prises individuellement) en disent, on ne sait pratiquement rien des procédures internes de règlement de griefs; c'est-à-dire qu'aucune donnée empirique ni aucune compilation concernant la situation québécoise des griefs n'est disponible. Lewin et Peterson (1988, p.48) ont qualifié la littérature portant sur les griefs d'inadéquate; celle-ci se concentre sur l'arbitrage alors que les griefs se règlent surtout par la procédure interne.

Peu de recherches ont été effectuées sur les mécanismes de la procédure interne qui est pourtant considérée comme l'une des plus importantes innovations dans la relation de négociation collective. En fait, comme le dit Knight (1986a, p.282):

"The workings of the grievance process between grievance initiation and arbitration remain something of a "black box" in the industrial relations literature(...)

La rareté des données concernant ce sujet prouve donc l'originalité de celui-ci qui comporte des éléments nouveaux n'ayant jamais été étudiés au Québec.

3.2. Enoncé de la problématique

L'efficacité de la procédure interne de règlement de griefs, qui peut être analysée sous diverses facettes, sera ici analysée selon deux critères qui sont le nombre de jours écoulés entre le dépôt et le règlement du grief, nommé délai de règlement, et l'étape de règlement. Par la suite, la nature des règlements sera observée selon que le grief est accordé ou retiré.

La présente recherche voudrait donc apporter sa contribution à l'étude empirique du règlement à l'amiable des griefs à l'intérieur de l'entreprise. Une première source de renseignements sur l'état des griefs et leurs règlements sera fournie. Par la suite, l'analyse de ces données sera effectuée dans le but de connaître les facteurs influençant les règlements. Une orientation pour les recherches futures sera alors suggérée.

3.3. Modèle et hypothèses

Les questions auxquelles nous tenterons de répondre sont les suivantes:

- Quels facteurs influencent le délai de règlement des griefs (en jours)?
- Quels facteurs influencent l'étape de règlement des griefs à la procédure interne?
- Quels facteurs influencent la nature des règlements des griefs?

Le grief est vu ici comme étant la conséquence d'un acte et non pas comme provoquant une conséquence quelconque; et ce, même s'il est connu qu'un grief peut influencer certains éléments tels le taux de roulement, l'absentéisme, le rendement, les chances de promotions, la productivité et autres (Lewin et Peterson, 1988, p.47).

3.3.1. Variables dépendantes

A. Délai de règlement

Cette variable exprime le nombre de jours calendriers écoulés entre le dépôt d'un grief et son règlement. Elle se calcule à partir de la date de dépôt officielle de grief à la première étape écrite (l'étape verbale n'étant pas comptabilisée) jusqu'à la date où il y a eu un règlement final. Les diverses valeurs de cette variable continue s'expriment sous forme de jours.

B. Etape de règlement

Cette deuxième variable est l'étape à laquelle le règlement de chaque grief est survenu. La variation dans les valeurs des données sera assez considérable et permettra donc d'observer la signification des variables indépendantes.

Les valeurs que prend cette variable sont les suivantes:

1. 1^{ière} étape
2. 2^{ième} étape
3. 3^{ième} étape
4. demande d'arbitrage: lorsqu'il y aura eu une demande d'arbitrage concernant le grief mais que ce processus ne sera pas encore entamé.
5. rencontre pré-arbitrale: cette étape est la toute dernière de la procédure interne de règlement de grief en cas de règlement avant l'arbitrage.
6. arbitrage: dès qu'il y aura eu une première audition devant un arbitre. Peu importe qu'il y ait entente subséquente entre les parties ou décision arbitrale; il aura fallu l'intervention d'un tiers.

C. Nature du règlement

Cette variable permettra de voir si la procédure interne de règlement de griefs, qui doit fournir un moyen de protester, permet effectivement un certain changement par rapport à une situation initiale jugée indésirable par le plaignant.

Les différentes valeurs que prend cette variable sont:

0. retiré: lorsque le grief n'aura pas provoqué de changement à la situation initiale. Cette valeur englobe un grief refusé que la partie plaignante n'a pas poursuivi aux étapes subséquentes
1. accordé: tout grief qui aura permis de changer, partiellement ou entièrement, une situation initiale indésirable.

D. Règlement des griefs à l'interne

Cette variable (qui est la même que la variable "étape de règlement", mais recatégorisée) ne sera analysée que de manière descriptive étant donné le peu de variation qu'elle comporte. Le nombre de règlements à la procédure interne sera observé. Certains indices sur l'efficacité de la procédure interne de règlement de griefs seront alors fournis car le rôle de cette dernière est de répondre à un besoin qui est de solutionner un problème sans avoir recours à l'arbitrage (et à la grève, le cas échéant).

La variable "règlement à l'interne" prend deux valeurs distinctes, soit:

0. réglé: grief réglé à la procédure interne
1. arbitrage: ce sera un grief pour lequel il y a eu au moins une première audition devant un arbitre.

3.3.2. Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont considérées comme ayant une influence directe sur les variables dépendantes; elles se distribuent en cinq groupes qui sont:

Les caractéristiques du grief

Les caractéristiques de l'entreprise

Les caractéristiques du syndicat

Les caractéristiques personnelles du plaignant

Le climat des relations de travail

Les caractéristiques du grief:

La nature du grief: les différentes valeurs de cette variable se définissent ainsi:

- a) mesures disciplinaires: englobe toutes les mesures disciplinaires donc, entre autres, l'avis écrit, la suspension et le congédiement.
- b) conditions de travail: le salaire, le temps supplémentaire, les heures de travail, les horaires de travail, les avantages sociaux.
- c) mouvements de personnel: rappel au travail, cessation d'emploi, classification, ancienneté, promotion, mutation, période d'essai, assignation de tâches (un grief sur l'assignation des tâches concerne l'assignation à l'intérieur comme à l'extérieur de l'unité de négociation), mises-à-pied, arrêts et retours au travail ainsi que les arrêts et retours au travail reliés à la santé sécurité au travail.
- d) interprétation de la convention collective: droits acquis, droits de la direction, activités syndicales, précompte syndical, délais de la procédure interne, définition du grief.
- e) autres: harcèlement, plainte contre un contremaître, discrimination.

Les caractéristiques de l'entreprise:

Ces informations seront traitées de manière descriptive à l'exception de la variable "expérience du superviseur" qui apparaîtra dans les équations de régression.

1. Industrie
2. Champ juridictionnel
3. Durée de la convention collective
4. Nombre d'employés dans l'entreprise
5. Nombre d'employés syndiqués dans l'entreprise
6. Nombre d'établissements
7. Est-ce une entreprise multi-établissements
8. Nombre d'unités d'accréditation

Expérience du superviseur:

Cette variable se calcule par l'ancienneté de chacun et reflète la connaissance du superviseur envers l'entreprise et envers la procédure interne de règlement.

Les caractéristiques du syndicat:

Ces informations seront traitées de manière descriptive à l'exception de la variable "expérience du délégué syndical" qui apparaîtra dans les équations de régression.

1. Affiliation syndicale
2. Date d'affiliation
3. Date d'accréditation
4. Taille de l'unité d'accréditation

Expérience du délégué syndical:

Cette variable se calcule par l'ancienneté du délégué dans l'entreprise. Elle permet de mesurer les connaissances du délégué envers l'entreprise, la convention collective et la procédure interne de règlement des griefs.

Caractéristiques personnelles du plaignant:

Les variables suivantes seront toutes utilisées dans les équations de régression.

Age et sexe

Salaire:

Le salaire horaire du plaignant l'année que le grief fut déposé.

Ancienneté:

L'ancienneté est le nombre d'années de service du plaignant pour l'entreprise, peu importe l'année d'embauche officielle. Cette variable mesure la connaissance de l'entreprise de la part du plaignant.

Fonction syndicale occupée:

Il s'agit de savoir si le plaignant occupait une fonction syndicale lorsqu'il a déposé son grief.

Climat des relations de travail:

Cette variable est évaluée de manière descriptive par plusieurs indices recueillis lors des entrevues avec les représentants de chacune des parties. Ces indices sont les suivants:

Le taux de grève est un indice de conflictualité représentant le nombre de grèves survenues depuis que les employés de l'unité d'accréditation sont syndiqués par le syndicat actuel. Ce taux se calcule sur une période de dix ans afin d'être uniforme d'une entreprise à l'autre. Pour donner cet indice, les représentants ont fait appel à leur mémoire quant à l'historique de l'entreprise ainsi qu'à leur jugement face aux divers conflits survenus; la valeur finale est valable mais il est important de mentionner qu'elle ne fut pas mesurée de façon scientifique.

Le taux de grief est un autre indice du climat des relations de travail qui se calcule ici sur une base annuelle, pour 100 employés. Cet indice peut en être un, soit de conflictualité en démontrant un degré d'insatisfaction égal au nombre de griefs, ou soit de bonne

communication selon la théorie exit-voice (Hirschman, 1970). Le nombre de griefs déposés pour une entreprise se calcule grâce au nombre de dossiers de griefs.

Comité conjoint et comité de griefs: ces deux données permettent de constater le niveau de consultation entre les parties quant à divers sujets et plus spécifiquement, quant aux griefs. Elles furent recueillies par entrevues dans lesquelles les intervenants ont fait appel à leurs connaissances générales de l'entreprise.

Le taux de congédiement se calcule sur une période d'une année pour 100 employés. Il représente le nombre de congédiements disciplinaires selon l'employeur et le syndicat. Ce nombre est très approximatif car il a été donné selon la mémoire et les impressions personnelles des répondants; il doit donc être considéré sous toutes réserves.

Le taux de roulement pour une période d'une année est très flou pour la majorité des entreprises car la méthode de cueillette fut l'entrevue dans laquelle les intervenants faisaient appel à leurs perceptions; seule l'entreprise Canadair tient des calculs précis de cet indice. Cet indice est toutefois un indice de satisfaction des travailleurs face à leur emploi.

Le taux de profit fut aussi recueilli par entrevue et n'indique que s'il y a eu profit ou non. Ce n'est que chez Télé-Métropole que les parties ne s'entendaient pas sur le profit de l'entreprise; le syndicat croyant le taux de profit positif alors que l'employeur le disant négatif...c'est cette dernière donnée qui fut retenue puisque l'employeur calcule lui-même ce taux.

3.3.3. Hypothèses

1. L'expérience du superviseur: plus celle-ci sera grande, plus les griefs se régleront rapidement, aux premières étapes et seront surtout retirés. Cette hypothèse se base sur la connaissance accrue de la procédure interne et des réseaux de communication de l'entreprise de la part du superviseur plus ancien. De plus, celui-ci devrait être davantage habilité à régler les griefs en faveur de l'employeur.

2. L'expérience du délégué syndical: plus celle-ci sera grande, plus les griefs se régleront rapidement, aux premières étapes et seront plutôt accordés. Les délais seront plus brefs et l'étape de règlement moins lointaine grâce à la connaissance plus grande de l'entreprise de la part du délégué syndical plus ancien. Le fait que les griefs seront davantage en faveur du plaignant est attribuable à une meilleure expérience de négociation et à une meilleure connaissance des procédures et intervenants patronaux.

3. L'âge du plaignant: plus ce dernier sera âgé, plus ses griefs se régleront rapidement, aux premières étapes et seront plutôt accordés.

4. L'ancienneté du plaignant: les griefs déposés par un employé plus ancien se régleront dans de plus brefs délais, aux premières étapes et seront davantage accordés. Celui-ci connaissant davantage le fonctionnement de l'entreprise et plus particulièrement le fonctionnement de la procédure interne de règlement de griefs.

5. Fonction syndicale occupée par le plaignant: si ce dernier occupe une fonction syndicale, le grief se règlera plus rapidement, aux premières étapes et sera surtout accordé. Le plaignant occupant une fonction syndicale fait preuve d'une plus grande expérience dans le règlement des griefs, est davantage connu des intervenants dans la procédure et est plus familier avec la convention collective.

Il faudra inverser le sens des hypothèses lors de l'interprétation en terme d'efficacité de la procédure interne de règlement de griefs (dans le cas des deux premières variables dépendantes soit le délai de règlement et l'étape de règlement). Cette inversion s'explique par le fait qu'une procédure plus efficace prend moins de temps pour régler un grief.

Les variables pour lesquelles aucune hypothèse ne fut émise seront considérées lors de l'analyse des résultats au Chapitre 5.

Le Tableau II qui suit regroupe toutes les variables indépendantes qui seront utilisées dans les analyses quantitatives, c'est-à-dire dans les équations de régression.

II-Tableau des variables indépendantes (utilisées dans les régressions)

Variables indépendantes	Valeurs	Hypothèses
Caractéristiques du grief		
<u>Nature du grief:</u>	1.mesures disciplinaires 2.conditions de travail et avantages sociaux 3.mouvements de personnel 4.interprétation de la convention collective 5.autres	Aucune hypothèse
Caractéristiques de l'entreprise		
<u>Expérience du superviseur:</u> (à la première étape)	-en nombre d'années dans cette entreprise	Etape de règlement:négatif Délai de règlement:négatif Nature du règlement:négatif
Caractéristiques du syndicat		
<u>Expérience du délégué syndical:</u>	-en nombre d'années dans cette entreprise	Etape de règlement: négatif Délai de règlement: négatif Nature de règlement: positif
Caractéristiques personnelles		
<u>sexe:</u>	0.féminin 1.masculin	Aucune hypothèse
<u>âge:</u>		Etape de règlement:négatif Délai de règlement:négatif Nature du règlement:positif
<u>ancienneté:</u>	nombre d'années de service pour l'entreprise	Etape de règlement:négatif Délai de règlement:négatif Nature du règlement:positif
<u>salaire:</u>	salaire horaire pour l'année que le grief a été déposé	Aucune hypothèse
<u>fonction syndicale:</u>	0.non 1.oui	Etape de règlement:négatif Délai de règlement:négatif Nature du règlement:positif
<u>niveau d'éducation:</u>	01.élémentaire complet 02.secondaire incomplet 03.secondaire complet 04.collégial incomplet 05.collégial complet 06.baccalauréat incomplet 07.baccalauréat complet 08.autre	

Chapitre 4: La méthodologie

4.1. Echantillon

Afin de pouvoir bénéficier d'un échantillon plus considérable, le niveau d'analyse privilégié est micro; c'est-à-dire que les griefs sont l'objet d'étude.

Les griefs ont été sélectionnés indirectement par le choix des entreprises sujettes à l'étude. Ce choix fut effectué principalement selon le critère de disponibilité de ces entreprises; mais par choix raisonné. Ce sont des entreprises privées et syndiquées dans la région de Montréal qui représentent différents secteurs économiques.

Ces entreprises sont:

1. Canadair: 190 griefs individuels (et 349 collectifs et syndicaux)
2. Télé-métropole: 75 griefs individuels (et 56 collectifs et syndicaux)
3. Vitrierie Aéro: 26 griefs individuels (et 6 collectifs et syndicaux)
4. Noranda CCR: 376 griefs individuels (et 51 collectifs et syndicaux)
5. Transport Provost: 511 griefs individuels (et 36 collectifs et syndicaux)
6. Sonolab (filiale de Télé-Métropole): 9 griefs individuels (et 56 collectifs et syndicaux). Cette dernière entreprise fut cependant abandonnée étant donné le nombre insuffisant de griefs individuels s'y logeant.

Seuls les griefs individuels sont analysés car les griefs collectifs et syndicaux ne comportent pas assez de "caractéristiques" telles l'âge des plaignants, l'ancienneté, le sexe et autres, permettant de les différencier les uns des autres. Lorsque plusieurs griefs individuels ont été déposés sur le même point et que ceux-ci ont été traités collectivement par les parties, ils furent considérés comme des griefs collectifs (donc exclus de l'analyse) étant donné que cela n'aura provoqué qu'un même et seul changement.

En terme de nombre, les griefs collectifs et syndicaux représentent près du tiers (31,82 %) de tous les griefs recueillis, soit 554 griefs sur un total de 1741 griefs. Ces griefs sont aussi importants que les griefs individuels mais n'ont pas la même signification; ils

reflètent davantage des éléments de la relation patronale-syndicale ou de la relation groupe d'employés-employeur plutôt que des éléments de la relation individuelle entre un employé et l'employeur. Ils sont de bons indices du degré de militantisme du syndicat et les règlements faits à leur égard ont souvent un impact plus important puisqu'ils concernent l'ensemble des employés compris dans l'unité d'accréditation. Le présent modèle qui tente d'expliquer le règlement des griefs en fonction des caractéristiques personnelles des plaignants (qui ne sont pas existantes pour un grief collectif ou syndical) exclus donc de l'analyse les griefs collectifs et syndicaux.

Les griefs ont été pris pour la durée de la convention collective dès la date de signature de celle-ci jusqu'à la date de signature de la prochaine pour Transport Provost, Noranda, et Télé-Métropole. Chez Canadair et Aéro, les griefs déposés durant les quelques mois de négociation de la suivante convention collective n'étant pas disponibles, ils n'ont pas été comptabilisés.

L'échantillon final pour lequel les analyses subséquentes seront effectuées est composé de 1178 griefs individuels déposés au sein des entreprises Canadair, Aéro, Télé-Métropole, Noranda et Transport Provost pour la durée d'une convention collective.

4.2. Instruments de collecte

Dès le début, des rencontres informelles ont été effectuées avec les responsables impliqués dans le règlement des griefs. Ces rencontres servaient à avoir de plus amples informations quant à l'interprétation des dossiers de griefs.

Les données concernant les griefs ont été recueillies à l'aide d'une grille d'analyse adaptée à la recherche dans les dossiers de griefs³. Les variables dépendantes et indépendantes ont été mesurées en même temps pour chacun des griefs.

³ voir Annexe A: Grille d'analyse du grief

Les griefs furent recueillis soit à l'aide des dossiers du syndicat ou soit à l'aide des dossiers de l'employeur. Ceci fut déterminé selon la disponibilité de ces organisations et selon la manière dont elles administrent ces dossiers; c'est-à-dire s'ils sont toujours existants, s'ils sont centralisés, et s'ils sont facilement accessibles. En fait, ce n'est que pour l'entreprise Aéro que les griefs furent compilés à l'aide des dossiers syndicaux. Pour ce qui est des autres griefs, ils furent compilés à l'aide des dossiers patronaux de chacune des quatre autres entreprises.

Les variables dépendantes et indépendantes prennent des valeurs objectives donc aucune interprétation ne rentre en jeu lors de la collecte des données. De plus, la grille d'analyse utilisée permet des réponses ouvertes donc envisage toutes les possibilités non prévues préalablement. Cette dernière est valide étant donné qu'un pré-test a été effectué sur un trentaine de griefs chez Transport Provost. Après ce pré-test, quelques modifications furent apportées afin que la grille utilisée s'avère justement construite.

Afin d'assurer l'uniformité dans la collecte des données d'une entreprise à l'autre, les décisions qui ont été prises quant à la précision des variables ont toujours été notées. De plus, la cueillette des données fut effectuée par une seule personne.

Une fois la cueillette terminée, les renseignements concernant l'entreprise en général furent colligés à l'aide d'une deuxième grille d'analyse: la grille d'analyse de l'entreprise⁴. Ce sont les représentants de chacune des parties qui ont répondu aux questions posées de manière ouverte. Ils ont fait appel à leur connaissance générale de l'entreprise, à leur mémoire et à certains documents de l'entreprise pour y répondre. Il est important de mentionner que même si quelques erreurs dûes à la perception ou au jugement des intervenants se sont peut-être infiltrées dans les réponses, les informations recueillies donnent une idée assez juste de la situation de chacune des entreprises étant donné qu'elles concordaient d'une partie à l'autre.

⁴ voir Annexe B: Grille d'analyse de l'entreprise

4.3. Construction de la base de données

4.3.1. Codification des valeurs des variables

Les données recueillies en entreprise furent codées et transcrites sur fichier informatique⁵.

4.3.2. Procédures informatiques

La position et le format des valeurs des variables sur le fichier informatique, ainsi que les valeurs attribuées aux données manquantes furent déterminés⁶.

Par la suite, afin de rendre la base de données compatible au logiciel qui servira pour les calculs statistiques, soit SPSS, la configuration de celle-ci fut exprimée dans un programme de base ⁷. Ce programme de base sert à créer un fichier "système" c'est-à-dire en langage compréhensible par SPSS.

Ce programme défini premièrement, à l'aide de la commande "data list", la position ainsi que le format des données dans la base de données. La commande suivante, soit "missing values", permet d'identifier les cas pour lesquels les données sont manquantes.

Les commandes "variables labels" et "value labels" permettent une brève description de, respectivement, chacune des variables et chacune des valeurs des variables.

Certaines transformations furent ensuite effectuées sur les valeurs brutes des variables afin de pouvoir plus facilement manipuler ces dernières. La commande "compute" permet

⁵voir Annexe C: Valeurs des variables dans la banque de données brute

⁶voir Annexe D: Position des variables dans la banque de données

⁷voir Annexe E : Programme informatique "liste"

d'obtenir l'âge en soustrayant l'année de naissance du plaignant de l'année du dépôt du grief. L'expérience du superviseur et du délégué syndical furent obtenues en soustrayant respectivement l'année d'embauche de chacun à l'année du dépôt du grief. Et enfin, l'ancienneté du plaignant fut calculée en soustrayant l'année d'embauchage à l'année du grief.

Ensuite, toujours à l'aide de la même commande, le salaire qui se retrouvait sous forme de salaire annuel chez Télé-Métropole fut transformé en salaire horaire en le divisant par 35 heures puis par 52 semaines. Le salaire horaire disponible chez Noranda n'étant que celui pour l'année 1991, les augmentations annuelles furent retranchées graduellement pour chacune des années 1990, 1989, 1988, 1987 et 1986. Et enfin, une seule variable uniforme d'une entreprise à l'autre fut établie soit; "le salaire horaire du plaignant pour l'année que le grief fut déposé".

Le délai de règlement en jours fut calculé en soustrayant la date de dépôt du grief de la date de règlement.

Les autres opérations effectuées consistent en quelques transformations mineures permettant une utilisation simplifiée de la base de données. Premièrement, les griefs individuels furent sélectionnés et l'entreprise Sonolab fut éliminée de la banque de données nouvelle. Ensuite, la nature du grief fut mise sous forme de variables dichotomiques (qui seront par la suite toujours comparées par rapport à la variable "mesures disciplinaires" qui sera toujours omise lors des régressions). Les nouvelles variables sont donc:

Mesures disciplinaires (mesd): 0.non
1.oui

Conditions de travail et avantages sociaux (cdtr): 0.non
1.oui

Mouvements de personnel (mvmt): 0.non
1.oui

Interprétation de la convention collective (int): 0.non
1.oui

Autres (aut): 0.non
1.oui

De la même façon, la variable "entreprise" fut aussi mise sous forme de variables dichotomiques (qui seront comparées à la variable Aéro qui sera omise dans toutes les régressions subséquentement effectuées) où:

Canadair (can): 0.non
1.oui

Télé-Métropole (tm): 0.non
1.oui

Noranda (nor): 0.non
1.oui

Transport Provost (pro): 0.non
1.oui

La variable nature du règlement (natrgl) qui prenait trois valeurs (0.retiré, 1.accordé, et 2.partiellement accordé) fut transformée en une variable où les valeurs "accordé" et "partiellement accordé" ont été fusionnées sous la forme unique "accordé". Cette transformation fut effectuée pour deux raisons majeures; parce que la différence entre un grief accordé et partiellement accordé n'était pas toujours faite dans les entreprises, et deuxièmement, afin de faciliter l'analyse statistique en utilisant une variable dichotomique.

La nature du règlement (nrgl), prend maintenant les valeurs suivantes:

1.accordé
0.retiré

Les valeurs attribuées à la variable "règlement à l'interne" furent inversées afin qu'un grief réglé à l'interne prenne la valeur "0." et un grief réglé à l'arbitrage prenne la valeur "1." Ceci fut effectué afin de faciliter la compréhension des hypothèses.

Le niveau d'éducation fut aussi recodé étant donné qu'aucune donnée ne prenait la valeur "élémentaire incomplet", cette dernière fut éliminée et les valeurs précédentes furent alors décalées d'un rang.

Toutes ces opérations furent alors intégrées dans une base de données sous forme "système" nommée base.2 avec laquelle tous les tests seront effectués.

Afin de vérifier l'intégrité de la base de données, quelques fréquences furent effectuées. La procédure statistique nommée "descriptives" qui permet d'avoir entre autres la moyenne, le minimum et le maximum a aussi permis un balayage des erreurs dans la banque de données.

A l'aide d'une autre procédure ⁸, la moyenne des valeurs des variables fut attribuée aux valeurs manquantes dans les cas des variables continues. Les variables ancienneté, âge, salaire horaire, expérience du superviseur, expérience du délégué, éducation, délai de règlement et étape de règlement furent recodées afin que, lors des analyses statistiques, les valeurs manquantes soient remplacées par la moyenne de chacune des variables. Ces transformations n'ont pu être effectuées dans le cas des variables dichotomiques telles la nature du règlement et la fonction syndicale occupée étant donné que celles-ci ne prennent que la valeur 1 ou 0 et non une valeur moyenne.

4.4. Méthodes d'analyses

De manière descriptive, dans un premier temps, les griefs sont analysés pour "l'ensemble des entreprises" afin d'avoir une vision globale de l'échantillon. Ensuite, ces griefs sont analysés par entreprise, donc sous forme d'études de cas. Les résultats de ces études de cas sont ensuite comparés les uns aux autres (Yin, 1984, p. 103).

⁸voir Annexe F: Programme allouant une valeur moyenne aux données manquantes

Les procédures statistiques descriptives faites sur l'ensemble des données à la suite de chacune des descriptions d'entreprises sont:

a) Les fréquences de la nature du grief, du nombre de règlements à l'interne, de l'étape de règlement et de la nature du règlement.

b) La procédure "descriptives": elle permettra d'avoir une idée de la distribution des données en fournissant la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum, ainsi que le nombre de valeurs disponibles (N) pour chacune des variables.

Par la suite, des analyses statistiques plus quantitatives permettant des réponses précises sont effectuées pour "l'ensemble des entreprises" puis pour chacune des entreprises prises séparément. Ces procédures sont:

c) Régression linéaire: cette procédure statistique sera effectuée pour les deux variables dépendantes: délai de règlement et étape de règlement. Une première équation tenant compte des griefs pour "l'ensemble des entreprises" sera faite afin de voir le sens des hypothèses ainsi que le degré de signification de chacun des coefficients. Par la suite, une régression pour chaque entreprise est effectuée afin de déterminer le sens des hypothèses pour chacune des variables explicatives, peu importe le degré de signification.

d) Régression logistique: cette procédure statistique similaire à la régression linéaire sera effectuée de la même façon que cette dernière mais dans le cas de la variable dépendante nature du règlement (étant donné que cette variable est une variable binaire).

Les six régressions (linéaires et logistiques) faites pour chacune des cinq entreprises et pour "l'ensemble des entreprises" seront alors comparées les unes aux autres trois fois; une fois par variable dépendante. Le sens "le plus fréquent" des coefficients pour chacune des variables indépendantes sera alors mis en lumière pour chaque variable dépendante (délai de règlement, étape de règlement et nature du règlement).

Chapitre 5: Résultats et analyses

5.1. Analyses descriptives

Dans cette première partie du chapitre 5, les entreprises dans lesquelles les griefs analysés furent puisés sont décrites toutes ensemble en un premier temps puis une à une par la suite. Ceci permet de mettre à jour les caractéristiques dominantes de chaque entreprise et d'exposer les différents climats des relations de travail qui les caractérisent.

Une brève description de l'entreprise suivie de quelques tableaux de fréquences concernant les griefs sont effectués. Par la suite, une description statistique des variables retenues pour les analyses fournit d'importantes informations: la moyenne des variables, le maximum et le minimum de celles-ci ainsi que l'écart-type qui est une mesure de dispersion donc un indice de variabilité des données au sein de l'échantillon sont en fait très utiles.

La variable "règlement à l'interne" ne sera analysée que de manière descriptive dans tous les cas. Les variables "expérience du superviseur", "expérience du délégué" et "fonction syndicale occupée par le plaignant" ne seront pas prises en considération lors de l'étude du cas de Canadair étant donné qu'elles n'étaient pas disponibles dans cette entreprise.

Mais avant tout, il est opportun d'exposer les différentes variables ainsi que les valeurs qu'elles prennent. Chaque variable est considérée lors de la description des entreprises et surtout lors des analyses statistiques telles la régression linéaire et la régression logistique.

III-Tableau des valeurs des variables

Noms	Définitions	Valeurs
natgr	nature du grief	cinq variables dichotomiques: a) mesd: mesures disciplinaires (variable omise) b) cdtr: conditions de travail c) mvmt: mouvements de personnel d) int: interprétation de la convention collective e) aut: autres
sexe	sexe du plaignant	0. femme 1. homme
salhor	salaire horaire du plaignant	salaire de l'année du grief
fetsyn	fonction syndicale occupée	0. non 1. oui
age	age du plaignant	âge l'année du grief
anc	années de service du plaignant	ancienneté l'année du grief
exsup	années de service du superviseur	ancienneté l'année du grief
exdel	années de service du délégué	ancienneté l'année du grief
educ	niveau d'éducation du plaignant	1. élémentaire 2. secondaire incomplet 3. secondaire complet 4. collégial incomplet 5. collégial complet 6. baccalauréat incomplet 7. baccalauréat complet 8. autres
arb	règlement à l'interne	0. règlement à l'interne 1. règlement à l'arbitrage
etape	étape de règlement	1. 1ère étape 2. 2ème étape 3. 3ème étape 4. demande d'arbitrage 5. rencontre pré-arbitrale 6. arbitrage
del	délai de règlement	nombre de jours de la date du dépôt à la date de règlement du grief
nrgl	nature du règlement	0. retiré 1. accordé

Le tableau ci-haut permet de se rappeler les noms que portent les variables indépendantes qui feront l'objet d'analyses subséquentes ainsi que les valeurs qui sont allouées à chacune d'elles.

5.1.1. L'ensemble des entreprises

A. Description

En un premier temps, il est intéressant d'exposer les caractéristiques principales de chacune des entreprises sous forme de tableau comparatif.

IV-Tableau des Caractéristiques des entreprises

Caractéristiques	Canadair	Télé-Métropole	Aéro	Noranda	Provost
Industrie	aéronautique	communications	manufacturière	manufacturière	transport
Champ juridictionnel	provincial	fédéral	provincial	provincial	fédéral
Durée de la convention collective	24 mois	39 mois	32 mois	36 mois	24 mois
Nbre yés dans l'entreprise	7200	1200	240	970	900
Nbre yés syndiqués dans l'entreprise	3600	875	182	727	650
Nbre d'établissements	7	6	1	1	11
Nombre d'unités d'accréd.	4	11	1	2	1
Affiliation syndicale	F.T.Q.	F.T.Q.	F.T.Q.	F.T.Q.	F.T.Q.
Date d'affiliation	1940	1974	1966	1966	1984
Date d'accréditation	1940	1974	1966	1966	1978
Taille de l'unité	3300	330	182	720	650
Taux de grève	0,2	0,58	0,38	0,77	1,54
Taux de griefs (100 yés, 1an)	2,88	6,99	5,35	17,23	39,30
Comité conjoint	non	oui	non	oui	oui
Comité de griefs	oui	oui	non	oui	oui
Taux de congédiement	0,18	0,10	0,55	0,55	0,92
Taux de roulement	10%	6,5%	0 à 5%	-1%	??
Taux de profit	positif	négatif	positif	positif	négatif

Les informations du Tableau IV furent recueillies auprès des intervenants patronaux et confirmées auprès de intervenants syndicaux. Toutefois, l'exactitude de ces indices n'a pas été vérifiée auprès d'organismes gouvernementaux tenant certaines informations officielles.

Les réponses se basent donc sur les connaissances personnelles et perceptions des intervenants qui sont tout de même de bons indices du climat des relations de travail. De plus, le taux de congédiement et le taux de roulement sont basés sur les jugements des répondants dans presque tous les cas, l'exception se trouve chez Canadair et Télé-Métropole où le taux de roulement est calculé de façon précise.

Les griefs analysés proviennent d'industries sous juridiction provinciale ou fédérale. Le type d'entreprises sélectionnées est assez varié quant au nombre d'employés, au nombre d'établissements et au nombre d'unités d'accréditation. Canadair est une très grande entreprise (7200 employés) alors qu'Aéro n'a que 240 employés. Transport Provost est très décentralisée avec ses 11 établissements partout à travers le Canada par opposition à Aéro et Noranda où il n'y a qu'un seul lieu de travail. Télé-Métropole compte 11 unités d'accréditation tandis que les autres entreprises n'en comptent que quelques unes. De plus, les caractéristiques associées au syndicat diffèrent peu quant à la centrale syndicale à laquelle ils sont affiliés mais beaucoup lorsqu'il s'agit de l'ancienneté du syndicalisme, c'est-à-dire quant aux dates d'accréditation et d'affiliation. Les conventions collectives concernées sont de différentes durées et les parties signataires sont, dans presque tous les cas, l'entreprise et le syndicat, il y a exception pour le cas d'Aéro où la partie patronale est en fait une association d'employeurs. Parmi les plaignants, seulement 2% sont des femmes mais il faut considérer que l'ensemble des employés est majoritairement composé d'hommes. Plusieurs occupations de natures très différentes sont représentées au sein de l'échantillon; l'éventail va de l'emploi de chauffeur chez Transport Provost à l'emploi de maquilleur chez Télé-Métropole...

Certaines informations sur le climat des relations de travail permettent d'expliquer les différences d'une entreprise à l'autre. Ces indices du climat sont le taux de griefs (qui est calculé pour 100 employés, pour un an) et qui est très élevé chez Transport Provost, ainsi que le taux de grève (qui est calculé sur une période de dix ans) et qui est également très élevé chez Transport Provost et moyennement élevé chez Noranda. La présence d'un comité conjoint et d'un comité de griefs constitue, pour sa part, un indice du degré de consultation patronale-syndicale. Le taux de congédiement (pour 100 employés, sur une

période de dix ans) élevé chez Transport Provost et chez Noranda, traduit certaines tensions, alors que le taux de roulement donne un indice d'insatisfaction. Le taux de profit donne une idée de la santé de l'entreprise. Ces indices de climat des relations de travail furent tous recueillis par entrevues auprès des intervenants.

Une tentative de classification des entreprises allant du meilleur climat des relations de travail au moins bon peut alors être effectuée comme suit:

1. Aéro
2. Télé-Métropole
3. Canadair
4. Noranda
5. Transport Provost

Lors de la description de chaque entreprise, l'évaluation du climat pour chacune de celles-ci sera fait plus en détail afin d'expliquer le pourquoi de cette classification.

V-Tableau des caractéristiques des procédures internes de règlement

Caractéristiques	Canadair	Télé	Aéro	Noranda	Provost
Définition du grief	P.I.R.: toute question Arbitrage: Interprétation et application de la c.c. et Mesures disciplinaires	Interprétation et application de la c.c. et Mesures disciplinaires	Interprétation et application de la c.c. et Mesures disciplinaires	Interprétation et application de la c.c. et Mesures disciplinaires	Interprétation et application de la c.c. et Mesures disciplinaires
Nombre d'étapes	1 verbale 3 étapes	comité conjoint	2 étapes	1 verbale 2 étapes	1 verbale 2 étapes
extensions de délais prévues	non	oui	non	non	non
coûts d'arbitrage	50-50	50-50	50-50	50-50	50-50

Le Tableau V expose les caractéristiques principales des procédures internes de règlement des griefs de chacune des cinq entreprises.

Lorsque les différentes procédures internes de règlement des griefs qui se retrouvent dans chacune des cinq (5) conventions collectives sont comparées, plusieurs différences ressortent. Contrairement aux autres procédures internes de règlement des griefs, la procédure chez Noranda mentionne la possibilité pour les parties d'avoir recours à l'arbitrage accéléré d'un commun accord. La définition du grief pour toutes les entreprises, (sauf chez Canadair lors de la procédure interne où elle est très large), se limite à l'interprétation ou à l'application de la convention collective ainsi qu'aux mesures disciplinaires. Dans certaines entreprises comme par exemple chez Télé-Métropole, il n'y a pas de différentes étapes de règlement mais qu'un même comité conjoint qui se rencontre périodiquement. Il a donc été établi que lorsque le grief se règle dès la première rencontre, ceci sera considéré comme un règlement de première étape, lorsqu'il se règle à la deuxième rencontre ce sera alors un règlement de deuxième étape alors que lorsqu'il se règlera aux rencontres subséquentes, ce sera comme un règlement de troisième étape. De plus, il est important de mentionner que l'étape "rencontre pré-arbitrale" n'est mentionnée dans aucune des conventions collectives mais en réalité, les parties y ont fréquemment recours. Chez Canadair et chez Transport Provost, les procédures internes prévoient trois étapes internes de règlement alors que chez Aéro et Noranda, elles n'en prévoient que deux. Le nombre d'étapes prévues à la procédure interne varie d'une entreprise à l'autre; Télé-Métropole et Aéro ne prévoient pas d'étape verbale préalable au dépôt d'un grief écrit même si en réalité, il y en a une. Des extensions de délais ne sont prévues que chez Télé-Métropole où la possibilité de laisser en suspens un grief jusqu'à la prochaine rencontre du comité conjoint est mentionnée. Malgré cela, toutes les entreprises ou syndicats font usage d'extensions de délais (d'un commun accord). Les coûts d'arbitrage sont défrayés à part égale par les parties dans tous les cas.

B. Distribution des griefs selon divers critères

Quelques fréquences concernant l'ensemble des griefs de l'échantillon permettent de voir les caractéristiques générales de ceux-ci. La distribution des griefs selon le règlement à l'interne ou à l'arbitrage, selon la nature du grief, selon l'étape de règlement et selon la nature du règlement est ci-après exposée.

Mais en un premier temps, la distribution des griefs (en nombre) au sein des entreprises est observée. Sur un total de 1178 griefs, le nombre de griefs par entreprise se distribue de façon inégale d'une entreprise à l'autre. Le tableau qui suit en fait preuve.

VI-Distribution du nombre de griefs selon l'entreprise

Entreprises	Fréquences	Pourcentage
Canadair	190	16,1
Télé-Métropole	75	6,4
Aéro	26	2,2
Noranda	376	31,9
Provost	511	43,4

L'on remarque que 75% des griefs de l'échantillon proviennent de chez Noranda et Provost. Ces entreprises sont parmi les plus grandes en terme de nombre d'employés dans l'unité d'accréditation (après Canadair) et comportent les taux de griefs les plus élevés; soit respectivement 17,23 et 39,30.

VII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage

Règlement	Fréquences	Pourcentage
Interne	1140	96,8
Arbitrage	32	2,7
Valeurs manquantes	6	0,5

Les griefs qui se règlent à l'arbitrage ne représentent qu'une faible minorité de l'ensemble des griefs, soit que 2.7%.

Le tableau suivant, portant sur la distribution des griefs selon la nature, permet d'observer que les griefs sur les mouvements de personnel sont les plus nombreux alors que ceux qui concernent l'interprétation de la convention collective et la catégorie "autres" sont plutôt rares.

VIII-Distribution des griefs selon la nature

Nature du grief	Fréquences	Pourcentage
mesures disciplinaires	397	33,7
conditions de travail	260	22,1
mouvements de personnel	508	43,1
interprétation de la convention collective	8	0,7
autres	5	0,4

La distribution des griefs selon l'étape de règlement est la suivante:

IX-Distribution des griefs selon l'étape de règlement

Etape de règlement	Fréquences	Pourcentage
1ière étape	169	14,3
2ième étape	436	37,0
3ième étape	288	24,4
demande d'arbitrage	13	1,1
rencontre pré-arbitrale	234	19,9
arbitrage	32	2,7
valeurs manquantes	6	0,5

La deuxième étape est celle où le plus grand nombre de griefs se règlent; soit 37%. Les griefs réglés à l'étape "demande d'arbitrage" sont très peu nombreux (1,1%) car ils représentent les griefs qui ont été abandonnés en cours de route. Mais sur un total de 279 demandes d'arbitrage, 32 griefs (11%) seulement ont effectivement été réglés devant un tribunal d'arbitrage. L'étape "rencontre pré-arbitrale" représente une étape où a lieu une certaine négociation avant qu'il y ait effectivement arbitrage, donc coûts supplémentaires élevés. Aucune convention collective ne prévoit de rencontre pré-arbitrale alors que près de 20% des griefs se règlent à cette étape. En fait, les parties, à l'image de la société en général, s'entendent pour avoir certaines règles officieuses précédant les règles de droit et leur permettant de s'accommoder de part et d'autre. Une rencontre pré-arbitrale est importante. Les parties ont alors une dernière occasion d'éviter les coûts de l'arbitrage.

X-Distribution des griefs selon la nature du règlement

Nature du règlement	Fréquences	Pourcentage
retiré	651	55,3
accordé	487	41,3
valeurs manquantes	40	3,4

Le nombre de griefs retirés (55,3%) est légèrement supérieur au nombre de griefs accordés (41,3%). Cependant, le pourcentage assez élevé du nombre de griefs accordés permet de conclure qu'il y a toujours de bonnes chances de changer une situation initiale indésirable.

C. Description statistique

XI-Tableau des statistiques descriptives pour l'ensemble des variables

Variables	Moyenne	Ec.-type	minimum	maximum	N
sexe	0,98	0,16	0	1	1178
age	39,98	9,76	21,00	64	1060
anc	11,18	7,31	0	35	1061
fctsyn	0,16	0,37	0	1	988
salhor	14,25	1,60	8,11	21,82	1015
exsup	10,47	8,90	0	32	665
exdel	14,52	7,07	2	34	272
educ	3,23	1,04	1	7	252
arb	0,03	0,16	0	1	1172
del	115,22	150,18	0	890	1163
etape	2,83	1,41	1	6	1172
nrgl	0,43	0,49	0	1	1138

La moyenne de la variable sexe qui prend la valeur "1" lorsque le plaignant est un homme et la valeur "0" lorsque c'est une femme, est de 0,98. L'échantillon est donc constitué majoritairement d'hommes.

L'âge moyen des plaignants est de 39,98 ans alors que le plus jeune a 21 ans et le plus vieux, 64 ans. L'écart-type de 9,76 démontre une dispersion assez importante des valeurs autour de la moyenne.

Les plaignants ont en moyenne 11,18 années d'ancienneté; le plus ancien en a 35 tandis que le moins ancien a moins d'une. La dispersion reste assez élevée avec une valeur de 7,31 pour l'écart-type.

La plupart des plaignants n'occupent pas de fonction syndicale, la valeur moyenne étant de 0,16 qui se rapproche davantage de 0 que de 1.

Le salaire horaire moyen est de 14,25\$ de l'heure, le plus bas est de 8,11\$ et le plus élevé de 21,82\$; l'écart absolu entre ces deux extrêmes est donc très grand. Par contre, l'écart-type qui n'est pas très élevé (soit 1,60\$ seulement) démontre une assez forte homogénéité des salaires.

Les superviseurs impliqués dans le règlement des griefs parmi lesquels le plus ancien a 32 ans d'expérience et le moins ancien, moins d'un an, ont en moyenne 10,47 années d'expérience. L'écart-type pour ces valeurs est assez considérable (8,90) et fait donc état d'une forte variabilité.

Pour ce qui est des délégués syndicaux, l'ancienneté moyenne de ceux-ci est de 14,52 années alors que le plus ancien a 34 ans d'expérience et le moins ancien en a que 2, l'écart-type des valeurs est assez élevé; 7,07 années.

Le niveau d'éducation n'est disponible que pour très peu de cas, soit 252 cas sur un total de 1178 cas. Celui-ci se situe plutôt, en moyenne, vers la valeur "secondaire complet".

La très grande majorité des règlements de griefs se font avant l'arbitrage; la moyenne étant de 0,03, donc 3% des griefs seulement se règlent à l'arbitrage (la valeur étant "1" pour un grief réglé à l'arbitrage).

Le délai moyen de règlement est de 115,22 jours. Le grief ayant pris le moins de temps à se régler le fut en moins d'un jour tandis que celui en ayant pris le plus fut réglé, pour sa part, en 890 jours, ou presque 3 ans! L'écart-type très élevé qui est de valeur 150,18 démontre la forte variabilité d'un cas à l'autre.

L'étape moyenne de règlement est très près de la troisième étape (2,83), alors que l'écart-type entre les valeurs est de 1,41 étape. La nature des règlements est de 0,43, soit quelque peu plus fréquemment de valeur "retiré" (qui prend la valeur 0).

XII-Tableau des valeurs moyennes des variables pour chaque entreprise

Variables	Toutes	Canadair	TM	Aéro	Noranda	Provost
sexe	0,98	0,98	0,69	0,92	1,00	1,00
age	39,98	35,78	35,14	32,15	39,26	43,62
anc	11,18	6,06	10,47	4,96	13,99	11,60
fctsyn	0,16		0,03	0,04	0,18	0,17
salhor	14,25	13,37	13,94	11,88	15,02	14,28
exsup	10,47		11,35	9,50	17,01	6,57
exdel	14,52		19,90	11,54	14,27	13,71
educ	3,23	3,23	3,22	--	--	--
arb	0,03	0,07	0,03	0	0,03	0,01
del	115,22	130,44	179,34	88,23	87,67	122,75
etape	2,83	2,96	2,49	1,92	2,78	2,91
nrgl	0,43	0,36	0,34	0,81	0,37	0,49

Le Tableau XII démontre que les plaignants sont en majorité de sexe masculin (valeur "1") et en totalité chez Noranda ainsi que chez Transport Provost. C'est chez Télé-Métropole que l'on retrouve le plus grand nombre de femmes avec une moyenne de 0,69; soit 31 % de femmes.

L'âge moyen est d'environ 35 ans. Chez Transport Provost, les plaignants sont plus âgés, ils ont en moyenne 43,62 ans. En fait, les griefs de cette entreprise portent majoritairement sur l'assignation du travail selon l'ancienneté, c'est la raison pour laquelle les employés les plus âgés se sentent plus lésés.

L'ancienneté moyenne des plaignants varie d'une entreprise à l'autre; elle est très élevée chez Noranda (13,99 ans) alors qu'elle l'est peu chez Aéro (4,96).

Peu de plaignants occupent une fonction syndicale (valeur "1" si oui) mais c'est toutefois chez Noranda (0,18 ou 18%) et Transport Provost (0,17 ou 17%) qu'il y en a davantage. Dans les autres entreprises, le nombre est presque nul; chez Aéro il n'y a que 4% des

plaignants qui occupent une fonction syndicale (0,04) et Télé-Métropole, que 3 % (0,03).

Le salaire horaire moyen le plus bas se trouve chez Aéro alors que le plus élevé, chez Noranda.

L'expérience moyenne du superviseur est en général de 10 ans alors qu'elle monte jusqu'à 17,01 années chez Noranda où elle est donc très élevée. Par contre, chez Transport Provost, l'expérience moyenne du superviseur est assez basse, soit 6,57 ans.

L'expérience moyenne du délégué est d'environ 15 ans mais se chiffre à 19,90 années chez Télé-Métropole et à 11,54 années chez Aéro.

Le niveau d'éducation moyen est relativement le même pour les deux entreprises où il est disponible.

Les règlements de griefs se font presque toujours à l'interne; toutefois, plus de griefs vont jusqu'à l'arbitrage chez Canadair alors que moins chez Transport Provost et aucun chez Aéro.

Le délai moyen de règlement est le plus élevé chez Canadair (179,34 jours) alors qu'il est assez bas chez Aéro (87,67 jours) et chez Noranda (88,23 jours) où les griefs se règlent donc plus rapidement.

L'étape moyenne de règlement est relativement la même d'une entreprise à l'autre, sauf chez Aéro où les griefs se règlent quelque peu plus rapidement.

Les griefs sont en moyenne plus fréquemment retirés (environ 0,3) cependant, une valeur de 0,81 chez Aéro démontre que 81 % des griefs y sont accordés (la valeur "1" étant attribuée à un grief accordé).

5.1.2. Canadair

A. Description de l'entreprise

Canadair est une grande entreprise manufacturière spécialisée dans l'aéronautique. Anciennement publique et sous juridiction fédérale, elle est aujourd'hui une division de Bombardier, entreprise privée pour laquelle les lois du travail québécoises s'appliquent. Elle compte en tout sept établissements qui sont tous dans la région de Montréal, et 50% de ses employés sont syndiqués; soit 3600 employés sur un total de 7200 employés. Il y a quatre unités d'accréditation et c'est la plus importante en terme de taille qui fut retenue afin d'y étudier les griefs. L'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, Loge d'avionnerie de Montréal no.712 affiliée à la F.T.Q. représente les employés depuis 1940. Ces derniers sont féminins à 20% donc masculins à 80%. Le certificat d'accréditation couvre environ 160 occupations différentes qui se subdivisent en sept grands groupes: groupe A-Outillage, groupe B-Usinage, groupe C-Fabrication et assemblage, groupe D-Opération de machines de production et d'assemblage, groupe E-Soutien, groupe F-Entretien, groupe G-Prévol.

Les griefs analysés sont ceux qui ont été présentés durant la convention collective en vigueur du 11 décembre 1988 au 30 novembre 1990. La procédure interne de règlement de griefs concerne "toute question" et comporte une étape verbale. Puis il y a une première étape écrite où le grief sera présenté par le délégué au contremaître, une deuxième étape où le grief sera transmis à l'Administrateur du service des relations de travail et une troisième étape où le grief ira devant le Directeur du service des relations de travail. S'il n'y a pas eu de règlement au cours de ces étapes internes, un grief portant sur une mésentente concernant "l'interprétation ou l'application de la convention collective ou sur une suspension disciplinaire ou un congédiement prétendument jugé injuste d'un employé" pourra être déféré à l'arbitrage dont les coûts seront défrayés à part égale entre le syndicat et l'employeur. De plus, il n'est pas mentionné dans la convention collective que les parties se rencontrent sur une base hebdomadaire afin de discuter des problèmes en milieu de travail et de les régler avant qu'ils ne deviennent des griefs.

Le climat des relations de travail est relativement bon lorsqu'on observe le taux de grève et le taux de griefs qui sont très bas, soient respectivement une seule grève en 50 ans et 190 griefs en 24 mois pour 3300 employés. De plus, la présence d'un comité de griefs paritaire démontre une certaine consultation concernant les griefs entre les parties.

Un taux de congédiement assez bas, soit environ six (6) par année pour 3300 employés inspire sûrement une atmosphère plus détendue. Toutefois, un taux de roulement élevé peut démontrer une insatisfaction auprès des employés ou simplement un bon marché de l'emploi dans ce domaine. Chose certaine, les profits sont positifs et l'entreprise est en grande expansion.

B. Distribution des griefs selon divers critères

Il est intéressant de mentionner que 2,1% des griefs, c'est-à-dire 4 griefs sur 190 griefs, ont été déposés par des femmes. Ce nombre est assez bas étant donné que les femmes représentent environ 20% des employés de l'unité d'accréditation.

XIII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Canadair

Règlement	Fréquences	Pourcentage
Interne	177	93,2
Arbitrage	13	6,8

Le nombre de griefs réglés à l'arbitrage chez Canadair est relativement élevé en comparaison avec les autres entreprises de l'échantillon où il se situe à 2 ou 3%. Ceci peut être dû à la taille de l'entreprise en terme de nombre d'employés (dans l'entreprise et dans l'unité d'accréditation) qui est beaucoup plus élevé chez Canadair que pour les autres entreprises. Cet effet de taille peut faire en sorte que Canadair soit une entreprise plus bureaucratique, plus centralisée dans ses décisions, donc qui consulte moins les

employés de la base et qui procède plus rapidement aux étapes plus élevées, donc à l'arbitrage. De plus, Canadair est une entreprise en bonne santé financière, tout comme le syndicat qui y représente les employés; les coûts de l'arbitrage semblent peut-être moins "énormes" à ces parties...

XIV-Distribution des griefs selon la nature chez Canadair

Nature du grief	Fréquences	Pourcentage
mesures disciplinaires	157	82,6
conditions de travail	8	4,2
mouvements de personnel	25	13,2
interprétation de la c.c.	0	0
autres	0	0

La grande majorité des griefs (82,6%) portent sur des mesures disciplinaires.

XV-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Canadair

Etape de règlement	Fréquences	Pourcentage
1ière étape	14	7,4
2ième étape	55	28,9
3ième étape	83	43,7
demande d'arbitrage	13	6,8
rencontre pré-arbitrale	12	6,3
arbitrage	13	6,8

La première étape ici est en fait l'étape où le grief fut déposé par écrit, l'étape verbale n'étant pas comptabilisée... Peu de griefs se règlent à la première étape alors que près de la moitié se règle à la troisième étape; ceci est une preuve de la centralisation des décisions qui existe dans cette grande entreprise.

XVI-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Canadair

Nature du règlement	Fréquences	Pourcentage
retiré	119	62,6
accordé	68	35,8
valeurs manquantes	3	1,6

Les griefs auront permis un changement à une situation initiale considérée comme indésirable par le plaignant dans 35,8% des cas; 62,6% des griefs étant retirés. Cet écart s'explique par le fait qu'un comité de grief bipartite se rencontre hebdomadairement afin de discuter des problèmes qui surviennent en milieu de travail avant que ces problèmes ne deviennent des griefs (i.e. écrits). Plusieurs griefs "potentiels" qui n'en deviennent jamais se règlent à cette étape où le taux de griefs accordés est plus élevé, cependant, ce taux exact n'est malheureusement pas disponible.

Les variables "expérience du délégué syndical" et "expérience du superviseur" n'étaient pas disponibles chez Canadair. La variable "fonction syndicale" ne fut pas analysée non plus étant donné que le syndicat a refusé de divulguer ces informations "confidentielles".

C. Description statistique

XVII-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Canadair

Variables	Moyenne	Ec.-type	minimum	maximum	N
sexe	0,98	0,14	0	1	190
age	35,78	9,56	21	64	184
anc	6,06	4,61	0	21	184
salhor	13,37	1,88	8,47	18,35	183
educ	3,23	1,02	1	7	184
arb	0,07	0,25	0	1	190
del	130,44	147,36	0	826	188
etape	2,96	1,24	1	6	190
nrgl	0,36	0,48	0	1	187

L'âge moyen est de 35,78 ans, le plus jeune ayant 21 ans et le plus vieux, 64 ans. L'écart-type est assez élevé (9,56). L'ancienneté moyenne est assez basse (6,06 années), le plaignant le plus ancien a 21 années d'ancienneté alors que le plus jeune en n'a pas une seule. Toutefois, l'écart-type peu élevé démontre une répartition assez homogène des données.

Le salaire horaire moyen est de 13,37\$ et l'écart entre le moins élevé (8,47\$) et le plus élevé (18,35\$) est très élevé pour une même entreprise... Toutefois, l'écart-type caractérisant cette population est relativement bas, il est de 1,88\$ seulement.

Le délai moyen de règlement est élevé; 130,44 jours. Le règlement le plus long ayant pris 826 jours. Toutefois, l'écart-type démontre une très forte variabilité dans les données.

5.1.3. Télé-Métropole

A. Description

Cette entreprise qui oeuvre dans le domaine des communications est sous la juridiction des lois fédérales. Télé-Métropole emploie 1200 personnes qui travaillent dans ses 6 établissements à travers le Québec. Les 875 employés syndiqués, soit 73 % de la main-d'oeuvre, sont regroupés en 11 unités d'accréditation différentes. Le nombre d'unités d'accréditation est très élevé et un grand problème en découle: la juridiction de chacune quant à l'assignation des tâches. Ce fut la plus importante en terme de taille qui fut sélectionnée pour l'analyse des griefs, elle est représentée par le Syndicat Canadien de la Fonction Publique section locale 687, affilié à la F.T.Q.. Le certificat d'accréditation fut émis à ce syndicat en 1974 et regroupe 330 employés en proportion presque égale d'hommes et de femmes.

Les divers groupes d'employés classés selon l'occupation et représentés par ce certificat d'accréditation sont: les employés de bureau, les employés de production, les employés à la scénographie, les cinécaméramens, les mécaniciens de machines fixes, les employés auxiliaires et les employés en infographie.

La convention collective durant laquelle les griefs furent déposés est celle qui est en vigueur du 8 avril 1988 au 29 avril 1990, mais les griefs allant jusqu'au 21 juin 1991 furent analysés étant donné que la convention suivante ne fut signée qu'à cette date. La procédure interne de règlement permet aux plaignants de poser un grief au sens strict, soit sur toute mésentente concernant l'interprétation ou l'application de la convention collective ou sur une mesure disciplinaire. Une seule instance de règlement est prévue, le comité conjoint de griefs où certains griefs peuvent être reportés à une prochaine rencontre par entente entre les parties. Les coûts de l'arbitrage sont défrayés à part égale entre les parties.

Un bon climat des relations de travail se traduit par un taux de grève peu élevé et un taux de griefs moyen par rapport aux autres entreprises. Il y a eu 1 grève en 17 ans et 75 griefs pour 330 employés en 39 mois. La présence de comités paritaires de consultation, sur toutes questions (et sur les griefs) est un indice de consultation patronale-syndicale portant à une meilleure entente. Un faible taux de congédiement ainsi qu'un taux de roulement relativement moyen entretiennent un bon climat.

B. Distribution des griefs selon divers critères

Sur les 75 griefs analysés chez Télé-Métropole, 69,3% (soit 52 griefs) furent déposés par des hommes; la proportion de ceux-ci dans l'unité d'accréditation par rapport aux femmes est d'environ 50%.

XVIII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Télé-Métropole

Règlement	Fréquences	Pourcentage
Interne	67	89,3
Arbitrage	2	2,7
Valeurs manquantes	6	8,0

Un faible nombre de griefs (seulement 2,7%) se règlent à l'arbitrage.

XIX-Distribution des griefs selon la nature chez Télé-Métropole

Nature du grief	Fréquences	Pourcentage
mesures disciplinaires	13	17,3
conditions de travail	5	6,7
mouvements de personnel	56	74,7
interprétation de la c.c.	1	1,3
autres	0	0

Le problème de la délimitation des bornes de l'unité d'accréditation quant à l'exécution de certaines tâches se reflète ci-haut; presque 75 % des griefs portent sur les mouvements de personnel, soit sur l'assignation des tâches comprises dans l'unité d'accréditation à des gens hors de celle-ci... Ceci s'explique par le fait qu'il y a plusieurs unités d'accréditation (11) qui se chevauchent quasiment.

XX-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Télé-Métropole

Etape de règlement	Fréquences	Pourcentage
1ière étape	15	20,0
2ième étape	17	22,7
3ième étape	32	42,7
demande d'arbitrage	0	0
rencontre pré-arbitrale	3	4,0
arbitrage	2	2,7
valeurs manquantes	6	8,0

Les griefs qui se règlent lors de la première rencontre du comité conjoint sont considérés comme réglés à la première étape, ceux qui s'y règlent à la deuxième rencontre sont considérés comme réglés à la deuxième étape alors que ceux qui se règlent aux comités subséquents sont considérés comme réglés en troisième étape. L'on remarque que c'est surtout (42,7% des cas) lors des dernières rencontres du comité que les griefs se règlent. Ceci peut s'expliquer par une pression effectuée par les facteurs "temps" et "coûts" sur les parties.

XXI-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Télé-Métropole

Nature du règlement	Fréquences	Pourcentage
retiré	45	60,0
accordé	23	30,7
valeurs manquantes	7	9,3

Une grande partie des griefs sont retirés, en fait 60% de ceux-ci n'ont apporté aucun changement par rapport à une situation initiale considérée comme indésirable par le plaignant puisqu'il s'est plaint.

C. Description statistique

XXII-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Télé-Métropole

Variables	Moyenne	Ec.-type	minimum	maximum	N
sexe	0,69	0,46	0	1	75
age	35,14	8,35	23	59	73
anc	10,47	5,60	1	24	73
fctsyn	0,03	0,16	0	1	75
salhor	13,94	3,51	8,11	21,82	73
exsup	11,35	9,22	2	29	57
exdel	19,90	7,33	4	29	73
educ	3,22	1,10	1	7	68
arb	0,03	0,17	0	1	69
del	179,34	147,33	21	890	68
etape	2,49	1,15	1	6	69
nrgl	0,34	0,48	0	1	68

L'âge moyen des plaignants est de 35,14 ans alors que le plus jeune est âgé de 23 ans et le plus vieux, de 59 ans. L'écart-type de 8,35 démontre une variabilité moyenne au sein de la population. L'ancienneté moyenne des plaignants est de 10,47 ans et l'écart-type de ces données qui est plutôt bas (5,60) fait preuve de peu de variabilité de l'ancienneté parmi les plaignants.

Le salaire horaire moyen est de 13,94\$ alors que l'écart entre le plus élevé (21,82\$) et le plus bas (8,11\$) est très grand. L'écart-type élevé de 3,51\$ permet de voir la forte variabilité des salaires dans la population des plaignants.

L'expérience moyenne des superviseurs est relativement basse; soit 11,35 ans alors que l'expérience moyenne des délégués se chiffre à 19,90 ans. L'écart entre les valeurs extrêmes est assez grand pour ces deux groupes: environ 25 ans. Cependant, l'écart-type caractérisant ces premiers (9,22) démontre une variabilité quelque peu plus élevée pour

ce groupe que pour le groupe des délégués syndicaux (7,33).

Le délai moyen de règlement est élevé (179,34 jours) et l'écart-type (147,33) qui est aussi élevé démontre une grande dispersion des données autour de la moyenne.

5.1.4. Aéro

A. Description

Aéro est une petite entreprise dans le domaine manufacturier lourd, on y fabrique des fenêtres de toutes sortes en taillant le verre déjà fabriqué et en le montant sur base par la suite. Les lois du travail québécoises s'appliquent pour cette entreprise privée qui ne compte qu'un seul établissement situé dans la région de Montréal. La seule unité d'accréditation qu'il y a chez Aéro et qui regroupe 76% des employés, soit 182 des 240 personnes à l'emploi de cette entreprise fut créée en 1966. Les employés de cette association sont des hommes dans une proportion de 92%. Cette dernière est L'Association des Vitriers - Travailleurs du verre, local 1135, qui détient une chartre de la Fraternité Internationale des Peintres et métiers connexes, elle-même affiliée à la F.T.Q.. Le certificat d'accréditation couvre plusieurs types d'emplois dont certains sont des emplois d'encadreurs, de coupeurs de verre, de monteurs intérieurs, d'emballeurs, de chauffeurs de camions, d'hommes d'entretien et quelques autres.

La convention collective durant laquelle les griefs de l'échantillon furent déposés est celle qui fut en vigueur du 17 mai 1989 jusqu'au 31 janvier 1992. Celle-ci fut négociée par le syndicat et l'association patronale qui se nomme L'Association de l'industrie du verre plat et du fenêtrage du Québec.

La procédure interne de règlement des griefs qui ne compte que deux étapes internes ne mentionne pas l'étape verbale préalable au dépôt du grief qui existe en réalité. Ce sont les griefs portant sur l'interprétation et l'application de la convention collective ainsi que sur les mesures disciplinaires qui peuvent être acheminés par la procédure interne de règlement et aucune extension de délais n'est prévue même si en pratique les parties s'en permettent. Les frais d'arbitrage sont payés à part égale par le syndicat et l'entreprise.

Le climat des relations de travail dans cette entreprise à caractère saisonnier peut être défini comme très bon, surtout avec les employés les plus anciens qui y travaillent à l'année et avec qui les liens employés-employeur sont plus étroits. L'amorce d'une nouvelle philosophie de gestion tentant d'inciter davantage les employés à participer aux diverses activités donc à développer un lien d'appartenance envers l'entreprise semble améliorer les relations patronales-syndicales. Une seule grève en 26 ans et un taux de griefs assez bas (26 griefs pour 182 employés en 32 mois) font preuve d'un bon climat. Un faible taux de roulement et un taux de profit positif pour les années 1989 et 1990 sont des indices de la bonne santé de l'entreprise.

B. Distribution des griefs selon divers critères

Sur l'ensemble des 26 griefs analysés chez Aéro, deux (soit 7,7%) furent déposés par des femmes alors que celles-ci sont présentes dans une proportion presque égale (soit 8%) dans l'unité d'accréditation.

Aucun grief ne fut déféré à l'arbitrage. Ceci peut s'expliquer par la petite taille de l'entreprise donc par une meilleure communication entre chacun et par des dépenses plus serrées...

XXIII-Distribution des griefs selon la nature chez Aéro

Nature du grief	Fréquences	Pourcentage
mesures disciplinaires	16	61,25
conditions de travail	7	26,9
mouvements de personnel	3	11,5
interprétation de la c.c.	0	0
autres	0	0

La distribution des griefs selon la nature nous permet de constater que la majorité de ceux-ci portent sur des mesures disciplinaires imposées; soit 61,25%. Aucun grief sur l'interprétation de la convention collective ni dans la catégorie "autres" ne furent déposés.

XXIV-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Aéro

Etape de règlement	Fréquences	Pourcentage
1ère étape	5	19,2
2ème étape	20	76,9
3ème étape	0	0
demande d'arbitrage	0	0
rencontre pré-arbitrale	1	3,8
arbitrage	0	0

La deuxième et dernière étape "formelle" de règlement de la procédure est la plus importante quant à la proportion de règlement qui y surviennent, soit 76,9%. Cette étape représente le palier hiérarchique où la plupart des décisions sont prises, soit la direction de l'entreprise ou le bureau des ressources humaines dans le cas de griefs.

XXV-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Aéro

Nature du règlement	Fréquences	Pourcentage
retiré	5	19,2
accordé	21	80,8
valeurs manquantes	0	0

Une forte majorité des griefs, soit 80,8%, ont permis un changement quant à une situation initiale contestée. Le taux de grief est très bas pour cette entreprise; peut-être que les employés ont une meilleure connaissance de la jurisprudence d'entreprise face aux griefs ainsi qu'une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise en général, étant donné sa petite taille.

C. Description statistique

XXVI-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Aéro

Variables	Moyenne	Ec.-type	minimum	maximum	N
sexe	0,92	0,27	0	1	26
age	32,15	8,38	24	62	26
anc	4,96	5,60	0	29	26
factayn	0,04	0,20	0	1	26
salhor	11,88	1,07	8,24	14,16	26
exsup	9,50	7,78	4	15	2
exdel	11,54	1,30	10	14	26
arb	0	0	0	0	26
del	88,23	78,52	16	284	26
etape	1,92	0,74	1	5	26
nrgl	0,81	0,40	0	1	26

Les plaignants sont assez jeunes, ils ont 32,15 ans en moyenne. L'écart-type qui caractérise ce groupe (8,38) démontre une variabilité élevée dans les données. Pour ce qui est de l'ancienneté moyenne, elle est peu élevée (4,96) avec une très grande dispersion autour de la valeur moyenne.

Le salaire horaire moyen est de 11,88\$ alors que l'écart entre les valeurs extrêmes est grand pour une même entreprise, soit presque 6,00\$. De plus, l'écart-type démontre une faible variabilité dans les données.

L'expérience moyenne des superviseurs et des délégués est assez élevée (9,50 années et 11,54 années) mais il faut remarquer que le nombre de cas disponibles pour l'expérience des superviseurs est très faible (seulement deux), d'où l'écart-type élevé (7,78).

Le délai moyen de règlement est assez bas (88,26 jours) mais un écart-type élevé fait preuve de variabilité dans la population.

5.1.5. Noranda

A. Description

Cette entreprise manufacturière qui effectue de l'extraction de métaux tels le cuivre, l'argent et l'or est de juridiction provinciale. Elle ne comporte qu'un seul établissement qui se situe dans l'est de Montréal, où travaillent 970 personnes dont 737 (75%) sont syndiquées. Deux unités d'accréditation se côtoient, une petite qui représente une dizaine d'agents de sécurité et une plus grande qui représente les 727 autres employés dont une seule femme. Sont membres de cette seconde unité les plaignants qui ont déposés les griefs du présent échantillon. Les diverses occupations qui en font partie sont très diversifiées et se subdivisent en grands groupes tels: le transport, l'électrolyse, la fonte, l'affinerie d'argent, la mécanique, l'électricité, les magasins, le centre médical et quelques autres. C'est l'association nommée "Les Métallurgistes unis d'Amérique, unité locale 6887", affiliée à la F.T.Q. qui représente les employés concernés depuis la date d'accréditation, en 1966.

La convention collective sous laquelle les griefs analysés furent déposés est celle qui fut en vigueur du 11 juillet 1986 au 30 mai 1989.

La procédure interne de règlement permet de poser des griefs portant sur l'interprétation et sur l'application de la convention collective ainsi que des griefs portant sur des mesures disciplinaires. Une première étape verbale est prévue avant le dépôt d'un grief écrit qui sera par la suite acheminé vers une première puis une deuxième étape. Aucune extension de délais n'est prévue mais les parties y ont souvent recours dans la pratique. Les coûts d'arbitrage sont partagés à part égale entre les parties et la convention collective mentionne la possibilité d'avoir recours à l'arbitrage accéléré.

Le climat des relations de travail est plutôt pauvre en comparaison aux autres cas. Le taux de griefs très élevés en fait foi (soit 376 griefs en 36 mois pour 727 employés), et ce, même si le taux de congédiement est moyen et le taux de roulement, très faible.

B. Distribution des griefs selon divers critères

Aucun des 376 griefs analysés dans cette entreprise ne fut déposé par une femme.

XXVII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Noranda

Règlement	Fréquences	Pourcentage
Interne	365	97,1
Arbitrage	11	2,9

Une faible proportion des griefs se règle à l'arbitrage, soit 2,9%.

XXVIII-Distribution des griefs selon la nature chez Noranda

Nature du grief	Fréquences	Pourcentage
mesures disciplinaires	116	30,9
conditions de travail	176	46,8
mouvements de personnel	76	20,2
interprétation de la c.c.	4	1,1
autres	4	1,1

Près de la moitié (46,8%) des griefs portent sur les conditions de travail. Ceci peut s'expliquer par le fait que durant les périodes de forte production due soit à une demande soudainement accrue (souvent provoquée par les diverses cotes de métaux à la bourse) ou soit à une saison plus propice à l'extraction de métaux (généralement l'été), l'employeur a beaucoup recours au temps supplémentaire dont la distribution selon l'ancienneté porte à confusion dans la plupart des cas. C'est relativement à ce problème qu'il y a plusieurs griefs.

XXIX-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Noranda

Etape de règlement	Fréquences	Pourcentage
1 ^{ière} étape	79	21,0
2 ^{ième} étape	176	46,8
3 ^{ième} étape	0	0
demande d'arbitrage	0	0
rencontre pré-arbitrale	110	29,3
arbitrage	11	2,9

La première étape est celle où le grief fut déposé par écrit, l'étape verbale n'étant pas comptabilisée. Il n'y a pas de troisième étape de règlement chez Noranda. La majorité des griefs se règle à la deuxième étape, soit à la suite ou lors d'une rencontre du comité conjoint des griefs ou siègent des représentants des deux parties. Le nombre assez élevé de griefs réglés à l'étape rencontre pré-arbitrale (soit 29,3%) démontre l'importance de cette étape.

XXX-Distribution des griefs selon la nature du règlement

Nature du règlement	Fréquences	Pourcentage
retiré	221	58,8
accordé	128	34,0
valeurs manquantes	27	7,2

Peu de griefs sont accordés, 58,8% de ceux-ci sont retirés.

C. Description statistique

XXXI-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Noranda

Variables	Moyenne	Ec.-type	minimum	maximum	N
age	39,26	9,39	24	63	344
anc	13,99	7,97	0	35	345
fctsyn	0,18	0,39	0	1	376
salhor	15,02	1,24	11,93	18,30	300
exsup	17,01	8,09	0	32	222
exdel	14,27	6,80	5	32	343
arb	0,03	0,17	0	1	376
del	87,67	103,55	1	786	375
etape	2,78	1,64	1	6	376
nrgl	0,37	0,48	0	1	349

L'âge moyen est de 39,26 ans et l'écart-type élevé (9,39) démontre une grande variabilité dans l'âge au sein de la population des plaignants. L'ancienneté moyenne de ces derniers (presque 14 ans) est élevée, ainsi que l'écart-type.

Le salaire horaire moyen est élevé (15,02\$) et l'écart entre les valeurs extrêmes aussi.

L'expérience moyenne des superviseurs et des délégués est élevée; la plus basse pour les seconds étant de 5 années.

Le délai moyen de règlement est le plus bas soit, 87,67 jours, en comparaison avec toutes les autres entreprises. Cependant, l'écart-type très élevé (103,55) démontre peu d'homogénéité au niveau des délais de règlement des griefs chez Noranda.

5.1.6. Transport Provost

A. Description

Cette entreprise oeuvre dans le domaine du transport qui est sous la juridiction du gouvernement fédéral. Cette entreprise québécoise qui s'étend en Ontario, dans l'ouest canadien, dans les maritimes et même aux Etats-Unis est une flotte de transport privée offrant ses services à d'autres entreprises. Elle compte 14 établissements dont 11 sont syndiqués; 650 de ses 900 employés (soit 72%) sont syndiqués. Le seul certificat d'accréditation émis envers des employés tous de sexe masculin de Transport Provost le fut en 1978 et ce pour regrouper très majoritairement les chauffeurs; quelques autres occupations telles les mécaniciens et les laveurs y sont aussi représentées. Depuis 1984, c'est le Syndicat des Travailleurs de l'Energie et de la Chimie (C.T.C.) affilié à la F.T.Q. qui représente les employés syndiqués.

La convention collective pendant laquelle les 511 griefs analysés furent présentés est celle qui était en vigueur du 2 juin 1988 au 27 juillet 1990. La procédure interne de règlement des griefs prévoit une étape verbale préalable au dépôt écrit d'un grief. Par la suite, une première étape est prévue et si aucun règlement ne survient, une deuxième étape interne de règlement, qui est en fait un comité conjoint de griefs, est aussi prévue. Ce sont les griefs au sens strict, c'est-à-dire portant sur l'application et l'interprétation de la convention collective ainsi que sur les mesures disciplinaires qui peuvent être portés à la procédure interne de règlement ainsi qu'à l'arbitrage. Les coûts de celui-ci seront défrayés à part égale entre les parties.

Le climat des relations de travail assez pauvre se traduit par un manque de lien collectif face au travail; les employés n'ayant pas de lieu de travail autre que leur propre camion, où ils sont seuls, se sentent probablement très isolés tandis que le syndicat a très peu de moyens pour communiquer avec eux. Un taux de grève et un taux de griefs élevés, soit 2 grèves en 13 ans et 511 griefs pour 650 employés en 24 mois sont des indices d'insatisfaction flagrants.

L'existence de comités conjoints permet une consultation régulière entre les parties mais c'est plutôt au sein du syndicat même qu'il y a des problèmes de communication avec les membres. Un taux de profit négatif n'aide en rien un climat des relations de travail déjà troublé.

B. Distribution des griefs selon divers critères

XXXII-Distribution des griefs selon le règlement à l'arbitrage chez Provost

Règlement	Fréquences	Pourcentage
Interne	505	98,8
Arbitrage	6	1,2

La proportion des griefs qui se règlent à l'arbitrage est très faible, soit 1,2%.

XXXIII-Distribution des griefs selon la nature chez Provost

Nature du grief	Fréquences	Pourcentage
mesures disciplinaires	95	18,6
conditions de travail	64	12,5
mouvements de personnel	348	68,1
interprétation de la c.c.	3	0,6
autres	1	0,2

Le nombre élevé de griefs portant sur les mouvements de personnel s'explique par le fait que le travail dans cette entreprise est distribué à l'aide d'une liste de rappel. Dès qu'un contrat est octroyé à l'entreprise, celle-ci appelle le premier chauffeur sur la liste de rappel pour l'exécuter, le second contrat à survenir sera offert au chauffeur suivant; le problème réside dans le fait qu'un chauffeur plus ancien devrait exécuter les contrats les plus rémunérateurs même si ceux-ci sont acheminés plus tardivement à l'employeur.

Plusieurs griefs sont donc déposés par les chauffeurs plus anciens qui se sont fait octroyer des contrats moins payants que leurs confrères de travail moins anciens... Ces griefs sont en fait une demande de compensation monétaire comblant la différence entre le montant alloué au contrat exécuté et le montant alloué au contrat plus rémunérateur.

XXXIV-Distribution des griefs selon l'étape de règlement chez Provost

Etape de règlement	Fréquences	Pourcentage
1 ^{ère} étape	56	11
2 ^{ème} étape	168	32,9
3 ^{ème} étape	173	33,9
demande d'arbitrage	0	0
rencontre pré-arbitrale	108	21,1
arbitrage	6	1,2

La première étape qui est une étape verbale ne représente pas le nombre total de griefs qui y furent réglés étant donné que seuls les griefs pour lesquels un règlement monétaire est intervenu en faveur de l'employé y sont "rapatriés". La deuxième et la troisième étape de règlement représentent, ensemble, près du 2/3 des griefs. A ces étapes, interviennent respectivement, le gérant ou contremaître et le service des relations de travail qui convoque un comité conjoint de griefs. La rencontre pré-arbitrale comporte un taux assez élevé de règlements, c'est-à-dire 21,2% ; il est important de rappeler que cette étape n'est pas prévue à la convention collective.

XXXV-Distribution des griefs selon la nature du règlement chez Provost

Nature du règlement	Fréquences	Pourcentage
retiré	261	51,1
accordé	247	48,3
valeurs manquantes	3	0,6

La distribution est assez égale, près de la moitié des griefs sont accordés alors que l'autre moitié des griefs sont retirés.

C. Description statistique

XXXVI-Tableau des statistiques descriptives des variables chez Provost

Variables	Moyenne	Ec.-type	minimum	maximum	N
age	43,62	8,96	22	64	433
anc	11,60	6,66	0	29	433
ftsyn	0,17	0,37	0	1	511
salhor	14,28	0,50	11,00	16,51	433
exsup	6,57	6,83	0	31	384
exdel	13,71	7,01	2	34	285
arb	0,01	0,11	0	1	511
del	122,75	177,29	0	888	506
ctape	2,91	1,31	1	6	511
nrgl	0,49	0,50	0	1	508

Tous les employés, donc tous les plaignants, sont de sexe masculin.

L'âge moyen des plaignants est le plus élevé: 43,62 ans. L'écart-type relativement moyen démontre une variabilité moyenne. L'ancienneté moyenne est de 11,60 ans alors que l'écart entre le moins ancien et le plus ancien est élevé, soit 29 ans.

La salaire horaire moyen est de 14,28\$ et l'écart-type très bas démontre que la population des plaignants est très homogène quant au salaire. Ces derniers sont pratiquement seulement des chauffeurs qui ont tous le même salaire horaire.

L'expérience moyenne des superviseurs (6,57 années) est peu élevée comparativement à celle des délégués syndicaux (13,71 années).

Le délai moyen de règlement est de 122,75 jours et l'écart-type très élevé fait preuve d'une grande variabilité. La différence entre les extrêmes est importante: soit 888 jours.

5.2. Analyses quantitatives

Afin de voir les liens existants entre le délai de règlement, l'étape de règlement, la nature de règlement et chacune des variables indépendantes, diverses régressions furent effectuées. Trois tableaux, un par variable dépendante, représentant chacun les six régressions (une par entreprise et une pour l'ensemble des entreprises), furent construits. Par la suite, un tableau synthèse qui met à jour les principaux aspects de la relation variable dépendante-variables indépendantes expose les résultats globaux.

5.2.1. Régression linéaire

La régression linéaire est une procédure statistique permettant de prédire les valeurs de la variable dépendante sous forme continue pour diverses valeurs des variables indépendantes.

L'équation de régression est sous la forme suivante:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_iX_i + e$$

où Y représente la variable dépendante, X_1 , X_2 et X_i représentent les variables indépendantes et "e", l'erreur entre la valeur prédite et la valeur réelle.

B_1 , B_2 et B_i sont les coefficients associés à chacune des variables indépendantes. Ils donnent la valeur de la variation de la variable dépendante pour un changement d'une unité de la variable indépendante à laquelle il est associé. De plus, le signe de ces coefficients permet de déterminer le sens du changement de la variable dépendante.

A chaque coefficient de régression est associé un degré de signification (sig) qui permet d'évaluer la justesse de chacun lorsqu'il y a inférence de l'échantillon sur la population. Le degré de signification sera considéré dans le cas regroupant "l'ensemble des entreprises", mais cela sous toute réserve étant donné que l'échantillon n'est pas aléatoire.

Certains indices (aussi minces seront-ils) seront alors fournis sur l'ensemble des griefs déposés dans les entreprises privées au Québec.

Les régressions linéaires effectuées sont:

$$\text{Délai} = \text{cdtr} + \text{mvmt} + \text{int} + \text{aut} + \text{sexe} + \text{age} + \text{anc} + \text{fctsyn} + \text{salhor} + \text{exsup} + \text{exdel} + \text{educ.}$$

et

$$\text{Étape} = \text{cdtr} + \text{mvmt} + \text{int} + \text{aut} + \text{sexe} + \text{age} + \text{anc} + \text{fctsyn} + \text{salhor} + \text{exsup} + \text{exdel} + \text{educ.}$$

où les variables dépendantes sont le délai de règlement et l'étape de règlement.

De plus, afin de pouvoir vérifier la pertinence du modèle, un indicateur (R^2) fournit la variance observée expliquée par le modèle.

5.2.2. Régression logistique

Cette deuxième procédure statistique, contrairement à la régression linéaire, est spécifiquement adaptée au traitement des variables dépendantes qui sont sous forme dichotomique, c'est-à-dire qui prennent les valeurs 1 ou 0.

Elle s'appliquera donc mieux dans le cas de la variable dépendante "nature du règlement" qui prend les valeurs "accordé" ou "retiré" que la régression linéaire.

L'ajustement qui est fait dans cette procédure par rapport à la régression linéaire est que la valeur prédite de la variable dépendante est la probabilité que le grief soit accordé.

L'équation de régression est sous la forme suivante:

$$\text{Probabilité}(\text{accordé}) = 1 / (1 + e^{-z})$$

$$\text{où } Z = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_iX_i$$

et où probabilité(accordé) est la probabilité que le grief soit accordé.

X_1 , X_2 et X_i représentent les variables indépendantes et B_1 , B_2 et B_i sont les coefficients associés à chacune des variables indépendantes. Le signe de ceux-ci permet de déterminer le sens du changement de la variable dépendante.

Afin de voir jusqu'à quel point le modèle reflète la réalité, la comparaison entre les prédictions et les valeurs observées est effectuée et un pourcentage de "conformité" est alloué au modèle.

La régression logistique effectuée est la suivante:

$$\text{Nature du règlement} = \text{cdtr} + \text{mvmt} + \text{int} + \text{aut} + \text{sexe} + \text{age} + \text{anc} + \text{fctsyn} + \\ \text{salhor} + \text{exsup} + \text{exdel} + \text{educ}$$

5.2.3. Analyses des régressions

Dans la section suivante, chacune des variables dépendantes seront analysées l'une à la suite de l'autre.

Premièrement, le délai de règlement sera analysé en fonction des variables indépendantes à l'aide de régressions linéaires. Les griefs seront analysés, entreprise par entreprise puis pour "l'ensemble des entreprises". Les différentes influences qu'ont les variables indépendantes sur le délai de règlement seront alors mises à jour pour chacun des cas.

En un deuxième temps, l'étape de règlement sera analysée de façon similaire à la première variable dépendante (délai de règlement). Et la troisième variable dépendante, soit nature du règlement, sera traitée à l'aide de régressions logistiques effectuées dans chacune des

entreprises puis dans "l'ensemble des entreprises".

Les coefficients de régressions associés à chacune des variables indépendantes pour une même variable dépendante sont présentés sous forme de tableau. Le sens de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante (pour laquelle un tableau est construit) est alors exposée.

Il est important de mentionner que l'effet de la nature du grief sera observé en comparant chacune des valeurs (conditions de travail, mouvement de personnel, interprétation de la convention collective et autres) par rapport aux mesures disciplinaires (qui sont omises pour permettent cette comparaison).

De plus, l'équation générale ci-après appelée "l'ensemble des entreprises" englobe toutes les entreprises sauf Canadair parce que les variables indépendantes "fonction syndicale occupée par le plaignant", "expérience du superviseur" et "expérience du délégué" n'étaient pas disponibles dans cette dernière. L'effet de "l'entreprise" est mesuré en comparant les variables "Télé-Métropole", "Noranda" et "Transport Provost" toujours une à une par rapport à l'entreprise Aéro (qui est omise afin de permettre la comparaison) pour qui le modèle est le plus fidèle à la réalité (selon le R^2 de 0,426 pour le délai de règlement, 0,509 pour l'étape de règlement et une prédiction valide à 84,62% pour la variable dépendante nature du règlement) et qui se classe la première au chapitre du meilleur climat des relations de travail.

Le tableau des coefficients associés aux variables indépendantes pour le cas des délais de règlement est ci-après exposé. Ensuite, viennent les tableaux concernant les variables dépendantes "étape de règlement" et "nature du règlement". Enfin, un tableau synthèse englobant les trois variables dépendantes permet de mettre en relief les variables indépendantes les plus influentes.

Le terme constant B_0 (différent de 0) de chacune des équations de régression effectuées ci-après n'a pas été rapporté dans les tableaux suivants.

A. Délai de règlement

XXXVII-Tableau des coefficients de régression pour le délai de règlement

V.i.	Canadair R ² =0,070	Tm R ² =0,215	Aero R ² =0,426	Noranda R ² =0,020	Provost R ² =0,076	Toutes R ² =0,045
cdtr	B:32,2734	B:-167,16	B:-38,25	B:8,944	B:74,7098	B:25,1991 sig:0,0658
mvmt	B:69,3262	B:-68,617	B:121,92	B:1,187	B:11,0480	B:-3,7857 sig:0,7623
int		B:-144,9		B:-49,218	B:49,1790	B:-39,6719 sig:0,4595
aut				B:-46,146	B:456,2605	B:47,3788 sig:0,4781
sexe	B:6,7205	B:-111,69	B:61,25			B:-54,9189 sig:0,1239
age	B:2,3893	B:-3,617	B:-1,734	B:-0,7676	B:0,0992	B:-0,9060 sig:0,2492
anc	B:-1,3938	B:1,502	B:-6,819	B:0,3413	B:1,4205	B:0,9337 sig:0,3624
ftsyn		B:-31,666	B:77,37	B:-1,9215	B:-30,5908	B:-10,9232 sig:0,4092
salhor	B:-9,0587	B:9,483	B:17,33	B:-7,2533	B:-49,8369	B:-5,9708 sig:0,1337
educ	B:-4,1871					
exsup		B:-4,819	B:-3,756	B:-0,8177	B:-0,1694	B:-0,8728 sig:0,2339
exdel		B:0,5810	B:-15,97	B:-0,4392	B:5,3304	B:1,5002 sig:0,0712
tm						B:78,7302 sig:0,0332
nor						B:15,9463 sig:0,6228
pro						B:57,7460 sig:0,0725

Un R² de 0,215 pour Télé-Métropole et un R² de 0,426 pour Aéro qui sont beaucoup plus élevés que les R² faibles chez Canadair, Noranda et Provost nous démontrent que le modèle est plus performant pour les entreprises où le climat des relations de travail est relativement bon.

Par rapport à un grief portant sur les mesures disciplinaires, un grief portant sur les conditions de travail se règle plus rapidement chez Télé-Métropole et Aéro; le contraire est observé pour les autres cas. En fait, les griefs sur les conditions de travail se règlent peut-être plus rapidement dans ces deux premières entreprises car l'unité d'accréditation étant plus petite, le salaire, le temps supplémentaire, les horaires de travail et l'ancienneté sont des sujets plus faciles à gérer pour un nombre plus petit d'employés. De plus, il est observé qu'un grief sur les conditions de travail chez Télé-Métropole provoque une variation de grande ampleur dans le délai de règlement (coefficient élevé de 167,16) par rapport à un grief sur les mesures disciplinaires. Le degré de signification de 0,0658 dans l'équation pour "l'ensemble des entreprises" permettrait d'affirmer (si l'échantillon était parfaitement aléatoire) que dans au moins 93% des cas, les délais de règlement sont moins longs pour des griefs de mesures disciplinaires que pour des griefs portant sur les conditions de travail. Mais cette affirmation est peut-être fautive étant donné le manque de représentativité de l'échantillon.

Les griefs portant sur les mesures disciplinaires se règlent dans de plus brefs délais que les griefs portant sur les mouvements de personnel. Ceci est attribuable au fait que les griefs sur les mouvements de personnel impliquent davantage d'employés et doivent donc être traités avec attention. Chez Télé-Métropole (où il y a plusieurs problèmes quant à l'assignation des tâches, dus à la coexistence de plusieurs unités d'accréditation), le contraire est observé; les intervenants sont peut-être plus expérimentés dans ce genre de grief. Pour "l'ensemble des entreprises" (mais avec un degré de signification très faible), les mêmes résultats que ceux observés chez Télé-Métropole se produisent.

Les griefs d'interprétation de la convention collective se règlent généralement plus rapidement que ceux portant sur les mesures disciplinaires. Chez Transport Provost, la procédure interne est cependant moins efficace (en terme de délai) pour régler ces premiers.

Et enfin, pour toutes les entreprises (sauf chez Noranda) les griefs des autres catégories, soient ceux portant sur des cas de harcèlement ou de discrimination, se règlent moins rapidement que les griefs portant sur les mesures disciplinaires. Ces plaintes n'étant pas fréquentes et étant de "nouvelle mode", les intervenants sont probablement plus délicats (donc plus lents) dans leurs traitements.

Les femmes bénéficient d'un délai de règlement de griefs plus court chez Canadair et chez Aéro alors que chez Télé-Métropole, où le pourcentage de femmes plaignantes est le plus élevé, les griefs se règlent moins rapidement pour celles-ci. Les délais de règlement des griefs sont plus longs pour les femmes dans "l'ensemble des entreprises"; les résultats obtenus chez Télé-Métropole influencent grandement cette dernière observation.

Tout comme les hypothèses le prédisaient, la procédure interne est plus efficace dans la majorité des cas lorsque le plaignant est plus âgé. Cependant, chez Canadair et chez Transport Provost, les délais de règlement des griefs sont plus longs pour les plaignants les plus vieux (qui sont peut-être davantage militants dans ces deux entreprises où l'âge moyen des plaignants est d'ailleurs assez élevé).

Contrairement à l'hypothèse de base, plus l'ancienneté du plaignant est grande, moins la procédure interne de règlement est efficace en terme de délais de règlement. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un employé plus ancien, étant plus sûr de lui, discute plus longtemps. Ce n'est que chez Canadair et chez Aéro que les griefs des plus anciens se règlent plus rapidement.

Si le plaignant occupe une fonction syndicale, la procédure interne est plus efficace en terme de délai de règlement dans presque tous les cas, conformément à l'hypothèse préalablement émise qui se basait sur la connaissance de la procédure et de la convention collective en général par le plaignant pour accélérer le processus. Seuls les griefs des plaignants qui occupent une fonction syndicale chez Aéro se règlent moins rapidement; peut-être que les relations délégués syndicaux-superviseurs dans cette petite entreprise sont très étroites alors les discussions souvent plus longues?

Un salaire horaire plus élevé influence un règlement plus rapide pour la majorité des cas. Ce n'est que chez Télé-Métropole et Aéro (entreprises pour lesquelles les salaires horaires moyens sont les plus bas; soient respectivement 13,94\$ et 11,88\$) que les plaignants les mieux rémunérés voient leurs griefs prendre davantage de jours à être réglés. Ces plaignants "se battent" peut-être davantage (donc plus longtemps) parce qu'ils sont moins satisfaits, comparativement aux plaignants des autres entreprises (Dastmalchian et Ng, 1989).

Conformément à l'hypothèse de base, dans tous les cas, la procédure interne de règlement s'avère plus efficace en terme de délai de règlement lorsque l'expérience du superviseur est plus importante (Knight, 1986). Un superviseur de première ligne plus ancien est plus expérimenté en matière de règlement des griefs et prendrait donc plus d'initiatives et de responsabilités afin de régler un grief rapidement.

La procédure interne de règlement est moins efficace en terme de délai de règlement lorsque l'expérience du délégué est plus grande, contrairement à l'hypothèse de départ. Cette observation est valable pour Télé-Métropole, Transport Provost et pour "l'ensemble des entreprises" où le degré de signification est élevé (soit dans 92% des cas). L'explication à cette observation pourrait être qu'un délégué syndical plus expérimenté prend davantage le temps de discuter car il est plus sûr de lui et connaît bien les intervenants patronaux. Toutefois, chez Aéro et Noranda, un délégué syndical de plus grande expérience règle un grief dans de plus brefs délais. Dans ces deux dernières entreprises à établissement unique, il est peut-être plus rapide de rencontrer les intervenants qui sont tous en un même lieu géographique.

Un niveau d'éducation plus élevé favorise un règlement plus rapide. Cependant, cette dernière variable n'était disponible que chez Canadair.

Finalement, c'est pour l'entreprise Aéro que le modèle s'ajuste avec le plus de précision (soit 0,426) et que la réalité reflète quatre des cinq hypothèses émises (soient les hypothèses concernant l'âge, l'ancienneté, l'expérience du superviseur et l'expérience du délégué). Le climat des relations de travail est le meilleur chez Aéro où il existe, entre autres, une ébauche de participation syndicale, et où le taux de grève et le taux de griefs sont très faibles. De plus, la petite taille de l'entreprise permettrait une relation employés-superviseurs plus étroite qui est un élément important au chapitre du climat des relations de travail.

Transport Provost est l'entreprise pour laquelle le modèle est le moins pertinent avec seulement deux hypothèses rencontrées (celle concernant la fonction syndicale occupée par le plaignant et celle concernant l'expérience du superviseur") et un R^2 très faible (0,076). Le mauvais climat des relations de travail dû, entre autres, à la nature de la tâche de chauffeur (sans lieu précis de travail permettant de s'identifier à l'entreprise) permet de conclure à une relation employés-superviseurs très peu étroite et à des délais de règlement de griefs allongés.

Finalement, les coefficients des variables tm , nor et pro qui sont tous de signes positifs permettent de constater que les griefs se règlent toujours plus rapidement chez Aéro (qui est la variable omise dans le cas "l'ensemble des entreprises").

La section suivante traite de la variable dépendante "étape de règlement". Le terme constant B_0 (différent de 0) de l'équation n'a pas été rapporté dans le Tableau XXXVIII.

B. Etape de règlement

XXXVIII-Tableau des coefficients de régression pour l'étape de règlement

V.i.	Canadair R ² =0,024	Tm R ² =0,18	Aero R ² =0,509	Noranda R ² =0,048	Provost R ² =0,076	Toutes R ² =0,037
cdtr	B:0,2515	B:-0,6264	B:-0,241	B:-0,0996	B:0,0693	B:-0,0337 sig:0,7974
mvmt	B:0,4725	B:-0,2989	B:1,760	B:-0,3130	B:-0,33477	B:-0,3346 sig:0,0055
int		B:-1,4486		B:-1,5236	B:0,1995	B:-1,0874 sig:0,0350
aut				B:-0,2923	B:1,9501	B:0,1165 sig:0,8558
sexe	B:-0,1633	B:-0,5576	B:0,0975			B:-0,3767 sig:0,2717
age	B:0,0061	B:-0,0327	B:0,0078	B:-0,0030	B:-0,0075	B:-0,0096 sig:0,2834
anc	B:-0,0038	B:0,0617	B:-0,127	B:-0,0062	B:0,0166	B:0,0079 sig:0,4185
fctsyn		B:-0,1193	B:1,4075	B:0,0532	B:-0,2403	B:-0,0634 sig:0,6178
salhor	B:-0,0285	B:0,0315	B:0,1847	B:-0,1605	B:-0,2100	B:-0,0628 sig:0,1003
educ	B:-0,0049					
exsup		B:-0,0289	B:-0,008	B:-0,0214	B:0,0171	B:-0,0095 sig:0,1743
exdel		B:-0,0182	B:-0,018	B:-0,0228	B:0,0484	B:-0,0018 sig:0,8152
tm						B:0,8666 sig:0,0147
nor						B:1,1747 sig:0,0002
pro						B:1,3949 sig:0,0000

Les griefs sur les conditions de travail se règlent davantage aux premières étapes que les griefs portant sur les mesures disciplinaires. En fait, une mesure disciplinaire, qui est habituellement très "personnelle", est plus difficile à régler aux premières étapes de règlement étant donné la relation plus étroite entre les superviseurs de première ligne et

les employés. Ces premiers ne sont pas toujours en position favorable de décision face à l'employé qu'ils voient à tous les jours et préféreraient alors référer le cas aux paliers hiérarchiques supérieurs. Cependant, chez Canadair et chez Transport Provost, là où la relation employés-superviseurs est moins étroite, le contraire est observé. Ceci pourrait s'expliquer, chez Canadair, par le fait que les griefs sur les conditions de travail sont peu nombreux donc centralisés à un niveau hiérarchique expert en relations de travail. De plus, ils seraient plus difficiles à régler aux premières étapes étant donné le nombre élevé de différentes occupations au sein de cette unité d'accréditation. Chez Transport Provost, parce que la relation employés-superviseurs est à peu près inexistante (l'employé n'ayant pas de lieu fixe de travail), une décision personnelle serait plus facile à prendre.

Quant aux griefs sur les mouvements de personnel, ils se règlent davantage aux premières étapes comparativement aux griefs sur les mesures disciplinaires pour la majorité des cas. Cependant, chez Canadair et chez Aéro, les griefs sur les mouvements de personnel se règlent plutôt aux dernières étapes. Ceci se produit chez Canadair qui est la plus grande des entreprises en terme de taille d'unité d'accréditation et en terme de nombre d'établissements où les mouvements de personnel (impliquant un grand nombre d'employés) doivent probablement être analysés à une étape plus élevée (où il y a une vue d'ensemble). Ceci se produit aussi chez Aéro où le travail est saisonnier donc où il y a plusieurs cessations d'emploi et rappels au travail qui doivent être gérés de façon plus centralisée.

Toujours comparativement aux griefs portant sur les mesures disciplinaires, les griefs d'interprétation de la convention collective se règlent davantage aux premières étapes. Par contre, peut-être est-ce encore une fois à cause du manque de présence du syndicat chez Transport Provost, les griefs d'interprétation se règlent plutôt aux dernières étapes dans cette entreprise.

Les griefs déposés par des femmes se règlent à des étapes plus avancées que les griefs déposés par des hommes pour les cas suivants: Canadair, Télé-Métropole et "l'ensemble des entreprises". Chez Aéro, les griefs déposés par des femmes se règlent avant.

Conformément à l'hypothèse de départ, dans la majorité des cas, les griefs déposés par les plus âgés se règlent plutôt aux premières étapes. Cependant, chez Canadair et chez Aéro, le contraire est observé.

L'hypothèse selon laquelle le grief d'un employé plus ancien devrait se régler davantage aux premières étapes est respectée pour les cas de Canadair, Aéro et Noranda. L'ancienneté plus grande d'un employé lui fournirait plus d'expérience face à la procédure interne de règlement et face au fonctionnement de l'entreprise; ceci est observé dans les deux entreprises à établissement unique (Aéro et Noranda) où la consultation informelle des paliers hiérarchiques supérieurs est sûrement plus "facile". Chez Canadair, où les relations sont généralement très centralisées, l'ancienneté plus grande de l'employé permet à celui-ci un règlement aux premières étapes. Cette hypothèse ne s'applique pas dans les autres cas; chez Télé-Métropole, ce n'est qu'un même comité qui se rencontre à chaque fois (donc l'expérience du plaignant à manipuler un grief est peut-être moins pertinente étant donné que ce sont toujours les mêmes intervenants qui sont présents) alors que chez Transport Provost, un plaignant plus ancien pourrait être connu davantage comme fauteur de trouble.

Conformément à l'hypothèse, les employés qui occupent une fonction syndicale chez Télé-Métropole, chez Transport Provost et dans "l'ensemble des entreprises" voient leurs griefs se régler davantage aux premières étapes par rapport aux employés qui n'en occupent pas; ceci reflète l'hypothèse émise quant à leur plus grande connaissance du fonctionnement de la procédure interne. Par contre, chez Aéro et Noranda, le contraire est observé. L'expérience moyenne très élevée des superviseurs chez Noranda (soit 17 ans) explique peut-être l'assurance de ceux-ci à tenir leur point, même face à un délégué syndical. Tandis que chez Aéro, où les relations employés-superviseurs sont plus étroites, les superviseurs préfèrent peut-être ne pas "trancher" face à un délégué. De plus, dans ces entreprises à établissement unique, les délégués s'adressent peut-être directement aux étapes supérieures, connaissant bien les intervenants patronaux qui y sont.

Dans quatre cas sur six, un salaire horaire plus élevé favorise un règlement des griefs aux premières étapes. Chez Télé-Métropole et Aéro, le contraire est observé. Ceci est conforme à l'explication (concernant la satisfaction des employés face à leur salaire) émise quant au délais de règlement dans le cas de ces deux mêmes entreprises.

Les deux hypothèses concernant l'expérience du superviseur et l'expérience du délégué syndical sont respectées dans la majorité des cas; plus ceux-ci ont une grande expérience, plus les griefs se règlent aux premières étapes. Contrairement aux autres cas, chez Transport Provost, pour une expérience plus grande du superviseur et du délégué syndical, les griefs se règlent plutôt aux dernières étapes; peut-être est-ce à cause des conflits qui existent entre les intervenants?

Un niveau d'éducation plus élevé, chez Canadair, influence un règlement aux premières étapes.

Un R^2 de valeur 0,509 chez Aéro démontre encore une fois que cette dernière est l'entreprise pour laquelle le modèle est le plus performant. Le nombre d'hypothèses respectées se chiffre à quatre pour Télé-Métropole (avec un R^2 élevé de 0,18) et pour Noranda (qui a un R^2 très faible de 0,048).

Les signes des coefficients associés aux variables "tm" "nor" et "pro" nous démontrent que les griefs déposés chez Aéro ("aero" étant la variable omise dans l'équation de régression pour le cas "l'ensemble des entreprises") se règlent davantage aux premières étapes que les griefs déposés chez Télé-Métropole, Noranda et Transport Provost.

Le tableau suivant concerne la variable dépendante nature du règlement qui est analysée à l'aide d'une régression logistique. Le terme constant B_0 (différent de 0) de l'équation n'a pas été rapporté dans ce tableau.

C. Nature du règlement

XXXIX-Tableau des coefficients de régression pour la nature du règlement

V.i.	Canadair 65,78%	Tm 76,47%	Aero 84,62%	Noranda 65,90%	Provost 58,27%	Toutes 62,15%
cdtr	B:-0,4242	B:0,1381	B:-1,1104	B:0,8106	B:0,0661	B:0,4724 sig:0,0197
mvmt	B:0,3846	B:-0,6015	B:-2,1734	B:1,1196	B:0,3382	B:0,5189 sig:0,0047
int		B:9,0197		B:0,9775	B:-6,5067	B:-0,0438 sig:0,9549
aut				B:-4,9054	B:-5,9444	B:-4,4802 sig:0,4502
sexe	B:-0,8170	B:-1,4607	B:-13,403			B:-0,6705 sig:0,2177
age	B:0,0259	B:0,0432	B:0,2385	B:0,0220	B:-0,0313	B:-0,0030 sig:0,7889
anc	B:-0,0314	B:-0,0342	B:-0,0671	B:-0,0225	B:0,0728	B:0,0209 sig:0,1525
fctsyn		B:9,9206	B:11,918	B:0,5076	B:0,3200	B:0,4590 sig:0,0144
salhor	B:0,2065	B:0,0558	B:-1,148	B:0,1149	B:-0,5916	B:0,0335 sig:0,5697
educ	B:0,1787					
exsup		B:-0,0237	B:1,1323	B:-0,0130	B:-0,0131	B:-0,0059 sig:0,5730
exdel		B:0,1111	B:-0,8724	B:-0,0133	B:-0,0246	B:-0,0067 sig:0,5821
tm						B:-2,6728 sig:0,0000
nor						B:-2,4004 sig:0,0000
pro						B:-1,9400 sig:0,0004

Les signes des coefficients de régression logistique s'interprètent de la même façon que ceux des coefficients de régression linéaire. Rappelons qu'un grief retiré prend la valeur "0" alors qu'un grief accordé prend la valeur "1".

Dans la majorité des cas, les griefs sur les conditions de travail sont davantage accordés que les griefs sur les mesures disciplinaires; ceci se reproduirait dans 95% des cas si on inférait sur la population entière. Cependant, chez Canadair et Aéro, les griefs portant sur les conditions de travail sont plutôt retirés, toujours comparativement aux griefs sur les mesures disciplinaires. Chez Canadair, ceci peut s'expliquer par le fait que, les griefs sur les conditions de travail étant centralisés, ils seraient davantage retirés puisque les supérieurs doivent respecter les décisions de leurs subordonnés (Dastmalchian et Ng, 1989). Chez Aéro, comme c'est une association patronale qui négocie les conditions de travail, il y aurait davantage de rigidité de la part de l'employeur quant aux griefs sur ce sujet et ce serait la raison pour laquelle ils sont davantage retirés.

Pour ce qui est des griefs sur les mouvements de personnel, ils sont davantage accordés comparativement aux griefs sur les mesures disciplinaires dans la majorité des cas, et ce avec un degré de signification égal à 99% dans "l'ensemble des entreprises". Cependant, chez Télé-Métropole, ils sont plutôt retirés et ceci s'explique peut-être par le fait que plusieurs employés posent un grief quant à une même assignation de tâche "fautive" alors qu'un seul peut finalement "gagner" son point et être assigné à cette tâche. Chez Aéro, ils sont plutôt retirés parce qu'ils concernent surtout les cessations de travail et caractère saisonnier oblige...

Toujours comparativement aux griefs sur les mesures disciplinaires, chez Télé-Métropole et Noranda, les griefs sur l'interprétation de la convention collective sont davantage accordés alors que chez Transport Provost et pour l'ensemble des entreprises, ils sont plutôt retirés. Peut-être qu'ils sont davantage retirés chez Transport Provost à cause des mauvaises relations patronales-syndicales ou tout simplement à cause du syndicalisme qui est encore très jeune dans cette entreprise?

Enfin, les griefs sur les "autres" points sont plus souvent retirés que les griefs de mesures disciplinaires et ceci s'explique probablement par le manque d'expérience des parties à régler ces types de griefs plutôt délicats.

Les griefs déposés par des femmes sont davantage accordés que ceux déposés par des hommes, et ce dans tous les cas. Les femmes épuisent souvent les autres ressources avant de déposer un grief et lorsqu'elles font ce geste, le grief semble alors mieux fondé.

Conformément à l'hypothèse de départ, les griefs déposés par les employés les plus âgés sont plus souvent accordés, peut-être est-ce parce qu'ils sont mieux fondés. Cependant, chez Transport Provost et pour "l'ensemble des entreprises" (où les résultats sont fortement influencés par Transport Provost), le contraire est observé. En fait, dans ce dernier cas, les employés plus vieux (qui sont les plus touchés par de mauvaises assignations de travail) se plaignent davantage et sont alors peut-être plus portés à déposer des griefs que les employés plus jeunes.

Pour ce qui est de l'hypothèse émise quant à l'ancienneté des plaignants, elle n'est respectée que dans un nombre minoritaire de cas, soit chez Transport Provost et pour "l'ensemble des entreprises" (où les résultats sont encore une fois largement influencés par Transport Provost). Ceci pourrait s'expliquer, dans ces cas, par le fait que les plaignants les plus anciens connaissent davantage la procédure interne ainsi que les lieux de travail, ce qui les aiderait à "pousser" davantage leurs griefs. Dans la majorité des cas, les griefs des plus anciens sont plutôt retirés. L'explication qui peut être apportée à cette observation assez surprenante est que les employés plus anciens sont peut-être davantage disposés à retirer leur grief?

Une contradiction est ci-haut observée quant aux résultats concernant l'âge et l'ancienneté des plaignants. Généralement, un plaignant plus âgé est aussi plus ancien alors qu'ici, les résultats associés aux plaignants plus âgés sont contraires à ceux qui sont associés aux plus anciens? Il semble que les plaignants plus âgés déposent des griefs mieux fondés mais que les plus anciens (parmi ces plus âgés) seraient plus aptes à faire des compromis, une fois le grief déposé.

Tout comme l'hypothèse le prévoyait, une fonction syndicale occupée par le plaignant influence un règlement "accordé" dans tous les cas, et ceci est aussi significatif dans "l'ensemble des entreprises". Les plaignants qui occupent une fonction syndicale ont une meilleure connaissance du fonctionnement de la procédure interne de règlement et s'en servent davantage. Ils ont aussi une connaissance accrue de la convention collective, ce qui leur permet de faire des griefs bien-fondés et bien "orientés". Ils sont davantage familiers avec les intervenants dans la procédure interne donc avec les caractères et comportements de chacun. Et enfin, un règlement à l'amiable avec un délégué syndical à qui il fait confiance (la confiance s'acquérant avec le temps), est plus facile pour l'employeur.

Un salaire horaire plus élevé, donc un salarié plus satisfait, est associé à un grief accordé dans la plupart des cas, (Dastmalchian et Ng, 1989). Ceci s'explique par un grief mieux fondé qui serait alors davantage accordé. Chez Aéro et Transport Provost, le contraire est observé.

L'hypothèse de départ est respectée dans le cas de l'expérience du superviseur où plus celle-ci est grande, plus les griefs seront retirés. Toutefois, chez Aéro le contraire est observé; peut-être qu'une plus grande ancienneté du superviseur rend la relation employé-superviseur plus étroite donc un refus plus difficile?

Quant à l'expérience du délégué syndical, l'hypothèse n'est respectée que pour Télé-Métropole où l'expérience moyenne des délégués syndicaux est très élevée, soit environ 20 ans. Dans les autres cas, plus l'expérience du délégué est grande, moins les griefs sont accordés, ce qui est un résultat très surprenant! Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un délégué syndical plus ancien serait plus disposé à faire des compromis et serait aussi mieux à même d'évaluer l'arbitrage donc de juger de la valeur d'un grief par rapport à un autre; ce qui l'amènera à faire davantage de marchandage de griefs (i.e. de retirer des griefs pour en régler un autre).

Chez Canadair, plus le niveau d'éducation est élevé, plus les griefs sont accordés.

En regardant les divers degrés de précision de prédiction du modèle, il est observé que c'est pour les cas d'Aéro et de Télé-Métropole (qui ont respectivement des degrés de précision de 84,62% et de 76,27%) que le modèle s'avère le plus performant. Encore une fois, le modèle est mieux adapté pour les entreprises où le climat des relations de travail est plutôt bon.

En observant les coefficients associés à chacune des entreprises, l'on peut dire que les griefs sont davantage accordés chez Aéro que partout ailleurs. En fait, Aéro étant entre autre une petite entreprise, les employés auraient une meilleure connaissance de son fonctionnement et poseraient donc des griefs bien fondés en s'adressant aux bons intervenants. De plus, une tentative encore toute jeune d'implication du syndicat de la part de l'employeur dans cette entreprise peut jouer pour beaucoup au niveau des relations patronales-syndicales, donc dans le règlement des griefs.

5.2.4. Variables indépendantes pertinentes

L'effet de chacune des variables indépendantes sur les variables dépendantes sera ci-après exposé en tenant compte du nombre de fois que chaque effet est observé au sein des cinq (5) études de cas et de "l'ensemble des entreprises".

XL-Tableau synthèse des variables dépendantes

Variables indépendantes	Délai de règlement	Etape de règlement	Nature du règlement
cdtr	positif (66%)*	négatif (66%)	positif (66%) **
mvmt	positif (66%)	négatif (66%) ***	positif (66%) ***
int	négatif (75%)	négatif (75%) **	positif (50%)
aut	positif (66%)	positif (66%)	négatif (100%)
sexe	positif (50%) *	négatif (75%)	négatif (100%)
age	négatif (66%)	négatif (66%)	positif (66%)
anc	positif (66%)	positif (50%)	négatif (66%)*
fctsyn	négatif (80%)	négatif (60%)	positif (100%) ***
salhor	négatif (66%)	négatif (66%)*	positif (66%)
exsup	négatif (100%)	négatif (80%) *	négatif (80%)
exdel	positif (60%) *	négatif (80%)	négatif (80%)

Notes:

(): le chiffre entre parenthèses est le pourcentage de fois que revient la valeur "positif" ou "négatif" dans le cas de la variable indépendante qui y est associée (pour la variable dépendante traitée).

: ce signe représente le degré de signification dans le cas "l'ensemble des entreprises". "" représente un degré de signification de 90%, "***" représente un degré de signification de 95% alors que "****" représentent un degré de signification de 99%.

Les coefficients des variables indépendantes devraient avoir le même signe pour le délai et l'étape de règlement étant donné que ces deux variables dépendantes signifient des façons différentes de mesurer une même chose, soit l'efficacité de la procédure interne de règlement en terme de temps de règlement. Cependant, lorsque les signes de ces deux variables dépendantes ne concorderont pas pour une même variable indépendante, le résultat pourra être interprété de la façon suivante: les délais sont plus longs parce qu'il y a davantage de discussion à une même étape et le règlement se fait donc à une étape précédente.

Quant à la nature du grief, il est observé que généralement les griefs portant sur des mesures disciplinaires se règlent dans de plus brefs délais que des griefs portant sur d'autres sujets tels les conditions de travail, les mouvements de personnel et la catégorie "autres". Cependant, les règlements quant aux griefs de mesures disciplinaires surviennent majoritairement aux dernières étapes de la procédure interne de règlement comparativement aux griefs portant sur les conditions de travail, les mouvements de personnel et l'interprétation de la convention collective. Cette contradiction dans l'interprétation de l'efficacité de la procédure interne de règlement pourrait s'expliquer par le fait que le grief portant sur les mesures disciplinaires est très personnel et demande souvent l'intervention d'un palier hiérarchique supérieur en relation moins étroite avec le plaignant.

Les griefs de mesures disciplinaires sont moins fréquemment accordés que les griefs portant sur les conditions de travail et les mouvements de personnel; le cas d'un employé pour qui une mesure disciplinaire sera imposée est souvent largement étudié par l'employeur qui est convaincu de son geste alors qu'un grief sur les conditions de travail ou les mouvements de personnel peuvent résulter d'une décision moins mûrie. De plus, le service du personnel (qui détient l'expertise en matière de relations de travail dans l'ensemble de l'entreprise) est plus souvent consulté dans les cas de mesures disciplinaires que dans les autres cas. Les griefs de discrimination ou de harcèlement (catégorie "autres") sont, pour leurs parts, plus souvent retirés que les griefs de mesures disciplinaires; ceci peut s'expliquer par le caractère très délicat de ces griefs ainsi que par

le manque "d'habitude" des intervenants à traiter ces griefs.

La procédure interne est plus efficace en terme de délai et d'étape de règlement lorsque les griefs sont déposés par des femmes. Les femmes sont toujours avantagées par rapport aux hommes quant au règlement des griefs qui leurs sont davantage accordés; cette affirmation se base sur 100% des cas.

La procédure interne s'avère plus efficace en terme de délai et d'étape de règlement lorsque le plaignant est plus âgé. Un employé plus âgé est plus expérimenté donc ces griefs seraient mieux fondés donc davantage accordés.

Pour un plaignant plus ancien, les délais de règlement sont plus longs, peut-être est-ce parce que celui-ci est plus sûr de lui et discute alors plus longtemps? Mais en même temps, de façon surprenante, les griefs de ceux-ci sont plus souvent retirés!

Dans 80% des cas, les délais de règlement des griefs sont moins longs lorsque le plaignant occupe une fonction syndicale. De plus, les règlements de griefs déposés par des employés occupant une fonction syndicale surviennent surtout aux premières étapes (dans 60% des cas). Dans tous les cas, ces plaignants sont favorisés quant à la nature du règlement; leurs griefs sont plus fréquemment accordés que les griefs des plaignants n'occupant pas de fonction syndicale. Ceci permettrait d'affirmer que c'est peut-être la connaissance de la procédure interne, de la convention collective, et des intervenants par le plaignant qui influencent le délai, l'étape et la nature du règlement.

La procédure interne est plus efficace en terme de délai et d'étape de règlement lorsque le plaignant a un salaire plus élevé. De plus, celui-ci bénéficie aussi d'un règlement davantage en sa faveur. En fait, un employé ayant un salaire plus élevé serait plus satisfait au travail et aurait une vision plus positive de l'organisation, facteurs qui influencent un règlement de grief davantage en sa faveur (Dastmalchian et Ng, 1989).

Plus l'expérience du superviseur est grande, plus la procédure sera efficace en terme de temps et ce dans 100% des cas concernant le délai de règlement et dans 80% des cas concernant l'étape de règlement. De plus, l'employeur bénéficiera de cette grande expérience non seulement en gain de temps mais aussi quant au règlement du grief qui sera plutôt retiré (dans 80% des cas).

Il est observé de façon concluante que plus l'expérience du délégué syndical est grande, plus le règlement des griefs se fera aux premières étapes; tout comme l'hypothèse de départ le prévoyait. Toutefois, en terme de délais de règlement, ceux-ci sont plus longs lorsque le délégué syndical a une plus grande expérience; peut-être est-ce parce qu'il discute davantage... L'expérience plus grande du délégué syndical influence un règlement de valeur "retiré" dans 80% des cas. Cette observation porte à interrogation... les délégués les plus anciens seraient plus portés à faire des compromis, c'est-à-dire à retirer des griefs pour en régler un autre. De plus, ils seraient plus expérimentés et pousseraient donc moins un grief qui ne se "gagnerait pas" en arbitrage.

En résumé, les variables indépendantes pour lesquelles la comparaison des études de cas s'est avérée concluante sont énumérées ci-après.

La fonction syndicale occupée par le plaignant ainsi que l'expérience plus élevée du superviseur (mesurée par l'ancienneté de celui-ci) permettent une procédure interne de règlement de griefs plus efficace en terme de délai de règlement. Ce résultat pourrait être attribuable à la meilleure connaissance de la procédure interne de règlement de la part du plaignant et du superviseur.

Une plus grande expérience du superviseur et du délégué syndical permettent un règlement davantage aux premières étapes de la procédure interne de règlement. C'est peut-être, encore une fois, la meilleure connaissance du fonctionnement du processus de règlement qui provoque ce résultat.

Quant à la troisième variable dépendante, la nature du règlement, elle sera fortement influencée par le sexe et la fonction syndicale occupée par le plaignant. Une femme ainsi qu'un plaignant occupant une fonction syndicale voient leurs griefs être davantage accordés.

De plus, les variables indépendantes "expérience du superviseur" et "expérience du délégué syndical" influencent aussi très fortement la nature du règlement. Plus celles-ci seront grandes, plus le grief sera retiré. Le superviseur plus expérimenté connaissant davantage les rouages de l'entreprise et le délégué syndical plus expérimenté étant plus enclin à faire des compromis.

Enfin, la nature du règlement d'un grief dépend souvent du sujet de ce grief (Dastmalchian et Ng, 1989). Les griefs portant sur les cas de discrimination ou de harcèlement sont davantage retirés par rapport aux griefs de mesures disciplinaires alors que les griefs portant sur les conditions de travail et sur les mouvements de personnel sont davantage accordés par rapport à ces derniers.

Chapitre 6: Conclusion

6.1. Conclusion et discussion

Au fil de la recherche, le modèle initial fut constamment modifié et réajusté à la réalité. Outre la revue de littérature qui a permis une première réflexion, les données disponibles sur le terrain se sont avérées être un des plus importants déterminants lors du choix des variables.

En fait, il s'agissait avant tout de répondre à la question "Qu'est-ce qui constitue une mesure satisfaisante de l'efficacité de la procédure interne de règlement de griefs?". La réponse à cette question est une réponse empirique qui diffère d'une entreprise à l'autre et même d'une partie à l'autre... La variable dépendante la plus fidèle pour répondre à cette question est certainement le taux de règlement à l'interne qui s'est d'ailleurs avéré toujours très élevé (soit environ 97%) dans la présente recherche. Toutefois, le taux de règlement à l'interne ne comportant pas assez de variation dans les valeurs obtenues, d'autres moyens de mesurer l'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs étaient nécessaires.

Les variables délais et étape de règlement furent alors choisies car elles représentent des éléments importants lorsqu'il est question des coûts encourus à la procédure interne de règlement. En terme de satisfaction des individus face à la procédure, c'est la variable dépendante "nature du règlement" qui fut sélectionnée.

Le but de l'étude était de faire ressortir les qui facteurs influencent le plus fortement les trois variables dépendantes ci-haut énumérées. Ce sont les variables indépendantes "fonction syndicale occupée par le plaignant", "expérience du superviseur" et "expérience du délégué syndical" qui influencent le plus fortement les délais et l'étape de règlement ainsi que la nature du règlement.

La comparaison d'études de cas fut la méthode d'analyse privilégiée. Elle permettait un premier survol de la situation des griefs au Québec sans trop de difficultés quant à la sélection des entreprises et tout en donnant une bonne idée d'orientation pour les recherches futures.

Les résultats ont permis de conclure que le modèle choisi est pertinent lorsque le climat des relations de travail est bon. En fait, un climat des relations de travail peut être "meilleur" qu'un autre pour diverses raisons qui sont propres à chaque entreprise. Lorsque le nombre d'employés dans l'unité d'accréditation est moindre, les relations patronales-syndicales semblent plus étroites et la communication plus facile donc le climat meilleur. C'est le cas chez Télé-Métropole et Aéro où tous les modèles sont pertinents avec des R² très élevés. Plus l'entreprise est géographiquement étendue, moins les employés développent un sentiment d'appartenance face à celle-ci et moins le climat est bon, c'est le cas chez Transport Provost.

Un meilleur climat des relations de travail peut se mesurer de diverses façons. Les éléments considérés lors de l'évaluation de celui-ci peuvent être plus ou moins importants d'une entreprise à l'autre et sont exposés dans le tableau suivant.

XLI-Tableau des indices du climat des relations de travail

Indices	Canadair	Télé-Métropole	Aéro	Noranda	Provost
Taux de grève	0,2	0,58	0,38	0,77	1,54
Taux de griefs (100 yés, 1an)	2,88	6,99	5,35	17,23	39,30
Comité conjoint	non	oui	non	oui	oui
Comité de griefs	oui	oui	non	oui	oui
Taux de congédiement	0,18	0,10	0,55	0,55	0,92
Taux de roulement	10%	6,5%	0 à 5%	-1%	—
Taux de profit	positif	négatif	positif	positif	négatif

Le taux de grève est un indice de conflictualité fiable quant au climat des relations de travail. Par contre, un taux de griefs élevé peut être un indice de conflit ou de défiance

de l'autorité tout comme un indice de bonne communication entre les parties (Gandz et Whitehead, 1981). Selon la théorie exit-voice (Hirschman, 1970), la procédure interne de règlement de grief est le principal véhicule du "voice". Cependant, un taux de grief élevé ne traduit pas, dans la présente recherche, un bon climat des relations de travail mais plutôt plusieurs conflits exprimés par la voie de la procédure interne de règlement.

Les autres indices du climat des relations de travail tels la présence d'un comité conjoint ou d'un comité de grief, le taux de congédiement, de roulement et de profit sont aussi des indices valables mais qui doivent être utilisés sans oublier qu'il existe une foule d'autres indices.

En fait, toutes ces informations ont permis une certaine classification des entreprises allant du meilleur climat des relations de travail au moins bon. Aéro est en première place, notamment à cause des étroites relations employés-employeur ainsi qu'à cause de l'implication plus grande du syndicat. Télé-Métropole vient en seconde place alors que Canadair, qui est une entreprise à laquelle les employés s'identifient fortement est en troisième place. Le climat des relations de travail chez Noranda est relativement moyen et se classe en quatrième position. Chez Transport Provost, le climat des relations de travail est le moins bon pour plusieurs raisons dont le faible lien d'appartenance qu'ont les employés envers l'entreprise.

6.2. Implications pour recherches futures

Le modèle est plus efficace lorsque le climat des relations de travail est bon. Quelques ajustements tenant compte du climat des relations de travail de chaque entreprise devraient être effectués afin que celui-ci soit comparable d'un cas à l'autre; permettant ainsi de mesurer son véritable effet. L'effet de taille de l'entreprise serait évidemment considéré lors de l'analyse des climats de relations de travail.

Les variables indépendantes "expérience du superviseur" et "expérience du délégué syndical" pourraient être traitées plus en profondeur. La formation de chacun d'eux quant aux relations de travail en général et plus particulièrement face au règlement des griefs devrait être prise en considération. De plus, le comportement de ces intervenants qui joue pour beaucoup dans le règlement des griefs à l'interne ne doit pas être négligé.

Il serait aussi intéressant de prendre en considération le nombre de griefs qu'a chaque plaignant à son actif; ce facteur permettrait de mesurer le degré de militantisme de chaque individu et de voir si cela l'avantage ou non quant aux délais de règlement, à l'étape de règlement et surtout à la nature des règlements.

Enfin, la préoccupation actuelle face aux recherches sur le règlement des griefs à la procédure interne au Québec est qu'il y a un manque flagrant de celles-ci. Les praticiens en relations industrielles sont cependant pris avec des problèmes à ce sujet quotidiennement. Les quelques pistes qui furent lancées au cours de cette recherche doivent être utilisées à bon escient et permettent la naissance d'autres recherches dans le domaine du règlement des griefs au Québec.

BIBLIOGRAPHIE

- Bemmels, Brian , Reshef, Yonatan et Stratton-Devine, Kay; "The Roles of Supervisors, Employees, and Stewards in Grievance Initiation", Industrial and Labor Relations Review, vol.45, no.1, octobre 1991, pp.15-30.
- Briggs, Steven; "The Steward, the Supervisor, and the Grievance Process", Proceedings of the Thirty-Fourth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, IRRA, 1981a., pp.313-319.
- Briggs, Steven; "The grievance procedure and organisational health", Personnel Journal, vol. 60, no.6. 1981b., pp.471-474.
- Chamberlain, Neil W. et Kuhn; Collective Bargaining, Mc Graw Hill, 2e ed., 1965, 251 pages.
- Capelli, Peter et Chauvin, Keith; "A Test of an Efficiency Model of Grievance Activity", Industrial and Labor Relations Review, vol.45, no.1, octobre 1991, pp.3-15.
- Clark, Paul F., Gallagher, Daniel G. et Pavlak, Thomas J.; "Member Commitment in an American union: the role of the grievance procedure", Industrial Relations Journal, vol.21, no.2, summer 1990, pp.147-157.
- Corzine, James E.; "Structure and Utilization of a Grievance Procedure", Personnel Journal, vol.46, sept.1967, pp.484-489.
- Dalton, Dan R. et Todor, William D.; "Win, Lose, Draw: The Grievance Process in Practice", Personnel Administrator, 26, no.3, may-june 1981, pp.25-29.
- Dastmalchian, Ali et Ng, Ignace; "Determinants of Grievance Outcomes: A Case Study", Industrial and Labor Relations Review, vol.42, no.3, april 1989, pp.393-403.
- Dastmalchian, Ali et Ng, Ignace; "Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes", Relations Industrielles, vol.45, no.2, 1990, pp.311-324. Résumé français: pp.324-325.

- Delamotte, Yves; Le recours ouvrier dans une entreprise américaine. Un aspect de l'action syndicale aux Etats-Unis: la défense des réclamations individuelles. Paris, Armand Colin, c. 1966, 129 pages.
- Dolnick, David; The settlement of grievance and job's conscious theory, Labor Law Journal, vol.21, avril 1970, pp.240-247.
- Elkouri, Frand et Elkouri, Edna Asper; How Arbitration Works. Fourth edition. Washington, D.C., Bureau of National Affairs Inc., 1985, 873 pages, Ch.5 "Grievances-Prelude to Arbitration", pp.153-211.
- Gandz, Jeffrey; "Grievance Arbitration: A model for the study of Policy Change", Relations Industrielles, vol.31, no.4, 1976, pp.631-654. Résumé français: pp.652-654.
- Gandz, Jeffrey; Employee Grievances: Incidence and Patterns of Resolution, Thèse de doctorat, York University, Toronto, 1978, 356 pages.
- Gandz, Jeffrey; "Grievance Initiation and their Resolution: A Test of the Behaviourial Theory", Relations Industrielles, 34, 4 (1979), pp.778-791. Résumé français: p.792.
- Gandz, Jeffrey; "Grievance and Their Resolution", dans Union-Management Relations in Canada, publié sous la direction de John Anderson et Morley Gunderson. Don Mills, Addison-Wesley, c. 1982 (584 p.) pp.289-315.
- Gandz, Jeffrey et Whitehead, J. David; "Grievances and their Resolution", dans Union-Management Relations in Canada. Second edition, publié sous la direction de John C. Anderson, Morley Gunderson et Allen Ponack. Don Mills, Addison-Wesley, c. 1989 (489 p.) pp. 235-260.
- Gandz, Jeffrey et Whitehead, J. David; "The Relationship Between the Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution", Proceedings of the Thirty-Fourth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, IRRA' 1981, pp.320-328.

- Glime, Raymond G.; "What To Put Into A Grievance Clause", Journal of Collective Negotiation in the Public Sector, vol.1, august 1972, pp.251-258.
- Gordon, M.E et Bowlby, R.L.; "Propositions About Grievances Settlements Finally: Consultations with Grievants", Personnel Psychology, vol.41, no.3, 1988, pp.107-123.
- Gordon, Michael E. et Sandra J. Miller; "Grievance: A Review of Reasearch and Practices", Personnel Psychology, XXXVII, Spring 1984, pp.117-146.
- Hirschman, Albert O.; Exit, Voice, and Loyalty, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1970, 162 pages.
- Ichniowski, C.; "The Effect of Grievance Activity on Productivity", Industrial and Labor Relations Review, vol.40, october 1986, pp.75-89.
- Knight, Thomas R.; "Correlates of informal Grievance Resolution Among First-Line supervisors", Relations Industrielles, vol.41, no.2, 1986, pp.281-296. Résumé français: pp.297-298.
- Knight, Thomas R.; "Feedback and Grievance Resolution", Industrial and Labor Relations Review, vol.39, no.4, juillet 1986, pp.585-598.
- Kuhn, James W.; Bargaining in Grievance Settlement, Columbia University Press, New York, 1961, 206 pages.
- Labig, Chalmer E. et Greer, Charles R.; "Grievance Initiation: A Literature Survey and Suggestions for Future Reasearch", Journal of Labor Research, vol.IX, no.1, winter 1988, pp.1-27.
- Labig, Chalmer E.jr. et I.B. Helburn; "Union and Management Policy Influences on Grievance Initiation", Journal of Labor Research, no.7, Summer 1986, pp.269-284.
- Lawshe, C.H. et R.M. Guion; "A Comparison of Management-Labor Attitudes Toward Grievance Procedure", Personnel Psychology, vol.4, no.1,1951, pp.3-17.

Lewin, David et Peterson, Richard; "A Model for Research and Analysis of the Grievance Process", Proceedings of the Thirty-Fourth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association. Madison, WI, IRRA, 1981, pp.303-312.

Lewin, David et Peterson, Richard B.; The Modern Grievance Procedure in the United States, Westport, CT 06881, Quorum books, Greenwood Press (p.o. box 5007), 1988, 289 pages.

Norusis, Marija J.; SPSS Base System User's Guide, Chicago, 1990, 520 pages.

Quimper, Donat; "Du règlement des griefs sous le régime de la convention collective", Deuxième Congrès des relations industrielles, 1947, pp.49-61.

Repas, Bob; "Grievance Procedures Without Arbitration", Industrial and Labor Relations Review, vol.20, no.3, april 1967, pp.381-390.

Yin, Robert K.; Case Study Research, Sage Publications, vol.5, Beverly Hills Ca.,1984, 159 pages.

TABLE DE LA LEGISLATION

Code du travail, L.R.Q., c. C-27

ANNEXE A: Grille d'analyse du grief

Grille d'analyse du grief

Variables indépendantes	**Valeurs empiriques** (au moment du grief)
type de grief	
Identification	no. grief nom: matricule: lieu:
nature	
sexe	
âge	
années de service	
niv.d'éduc.	
salaire (échelon)	
fonction syndicale occupée	
nom du superviseur de première ligne	
expérience	
nom du délégué syndical	
expérience	

Variables dépendantes	**Valeurs**
taux de règlement	0.arbitrage 1.réglé 2.en suspend
étape de règlement	1.1ière étape 2.2ième étape 3.3ième étape 4.demande d'arbitrage 5.rencontre pré-arbitrale 6.arbitrage 7.suspend
date de dépôt	
date de règlement	
nature du règlement	0.retiré 1.accordé 2.partiellement accordé

ANNEXE B: Grille d'analyse de l'entreprise

Grille d'analyse de l'entreprise

Variables indépendantes	**Valeurs empiriques**
nom de l'entreprise	
durée de la c.c.	_____ mois
taille de l'entreprise	_____ employés _____ employés syndiqués _____ établissements _____ un. d'accréd.
taille de l'établissement	_____ employés _____ employés syndiqués _____ unités d'accréditation
industrie	
champs juridictionnel	
affiliation syndicale	
date d'affiliation	
date d'accréditation	
taille de l'un.d'accréd.	_____ travailleurs
taux de grève	_____ grèves/date d'accréd.
taux de grief	_____ griefs/nbre syndiqués (1 an)
comité conjoint (pour tous sujets)	périodiquement sporadiquement composition:
comité de grief	périodiquement sporadiquement composition:
coûts d'arbitrage	
taux de congédiements	
taux roulement	
taux d'absentéisme	
taux de profit	
taux d'accidents	

ANNEXE C: Valeurs des variables dans la banque de données brute

Tableau des valeurs des variables dans la banque de données brute

Variables	Valeurs des variables
Nom de l'entreprise	1.Canadair 2.Télé-Métropole 3.Aéro 4.Noranda 5.Sonolab 6.Transport Provost
Numéro du grief	numéro
Identification du plaignant	matricule ou trois premières lettres du nom de famille et trois premières lettres du prénom
Type de grief	1.individuel 2.collectif 3.syndical
Nature du grief	1.mesures disciplinaires 2.conditions de travail et avantages sociaux 3.mouvements de personnel 4.interprétation de la convention collective 5.autres
Année du grief	année
Date de dépôt	jour-mois-année
Date de règlement	jour-mois-année
Sexe du plaignant	0.féminin 1.masculin 2.collectif ou syndical
Année de naissance	année
Année d'embauche	année

Niveau d'éducation	01.élémentaire incomplet 02.élémentaire complet 03.secondaire incomplet 04.secondaire complet 05.collégial incomplet 06.collégial complet 07.baccalauréat incomplet 08.baccalauréat complet 09.autre
Salaire horaire	salaire horaire l'année du grief
Salaire annuel (T-M)	salaire pour l'année du grief
Salaire Noranda	salaire pour l'année 1991
Fonction syndicale occupée	0.non 1.oui
Date d'embauche du superviseur	année
Date d'embauche du délégué	année
Règlement à l'interne	0.arbitrage 1.réglé 2.en suspend
Etape de règlement	1.1ière étape 2.2ième étape 3.3ième étape 4.demande d'arbitrage 5.rencontre pré-arbitrale 6.arbitrage 7.en suspend
Nature du règlement	0.retiré 1.accordé 2.partiellement accordé

ANNEXE D: Position des variables dans la banque de données

Tableau de la position des variables dans la banque de données

Noms	Définitions	Carte- Colonne	Format	Valeur Manquante
1.entrep	nom de l'entreprise	1 1	f	9
2.no	numéro du grief	1 3-6	ffff	9999
3.id	identification du plaignant	1 8-13	ffffff	999999
4.type	type de grief	1 15	f	9
5.natgr	nature du grief	1 17	f	9
6.angr	année du grief	1 19-20	ff	99
7.dtdep	date de dépôt	1 22-30	jr-mo-an	
8.dtrgl	date de règlement	1 31-39	jr-mo-an	
9.sexe	sexe du plaignant	1 40	f	9
10.naiss	année de naissance	1 42-43	ff	99
11.emb	année d'embauche	1 45-46	ff	99
12.educ	niveau d'éducation	1 48-49	ff	99
13.salhor	salaire horaire	1 51-55	ff,ff	99,99
14.salann	salaire annuel (T-M)	1 57-61	ffffff	99999
15.salnor	salaire Noranda	1 63-67	ff,ff	99,99
16.fctsyn	fonction synd. occupée	2 1	f	9
17.embsup	date d'embauche superv.	2 3-4	ff	99
18.embdel	date d'embauche délégué	2 6-7	ff	99
19.rglint	règlement à l'interne	2 9	f	9
20.étape	étape de règlement	2 11	f	9
21.natrgl	nature du règlement	2 13	f	9

ANNEXE E: Programme informatique "liste"

Programme informatique "liste"

```

data list file 'base'
fixed /
entrep 1 no 3-6 id 8-13 (A) type 15 natgr 17 angr 19-20
ddd 22-23 ddm 25-26 ddy 28-29
drd 31-32 drm 34-35 dry 37-38
sexe 40 naiss 42-43 emb 45-46 educ 48-49 salhor 51-55 (2) salann 57-61
salnor 63-67 (2)
/fctsyn 1 embsup 3-4 embdel 6-7 rglint 9 etape 11 natrgl 13 .

```

```

missing values
entrep (9) no (9999) id ('999999') type (9) natgr (9) angr (99)
sexe (9) naiss (99) emb (99) educ (99)
salhor (99.99) salann (99999) salnor (99.99) fctsyn (9) embsup (99)
embdel (99) rglint (9) etape (9) natrgl (9) .

```

```

variable labels
entrep 'nom de l entreprise'
no 'numero du grief'
id 'identification du plaignant'
type 'type de grief'
natgr 'nature du grief'
angr 'annee du grief'
sexe 'sexe '
naiss 'date de naissance du plaignant'
emb 'date d embauche du plaignant'
educ 'niveau d education du plaignant'
salhor 'salaire horaire'
salann 'salaire annuel'
salnor 'salaire noranda'
fctsyn 'fonction syndicale occupee par le plaignant'
embsup 'date d embauche du superviseur'
embdel 'date d embauche du delegue'
rglint 'reglement a l interne'
etape 'etape de reglement'
natrgl 'nature de reglement'.

```

value labels

entrep 1 'canadair'
 2 'tele-metropole'
 3 'aero'
 4 'noranda'
 5 'sonolab'
 6 'transport provost'
 /type 1 'individuel'
 2 'collectif'
 3 'syndical'
 /natgr 1 'mesures disciplinaires'
 2 'conditions de travail et av. sociaux'
 3 'mouvements de personnel'
 4 'interpretation de la c.c.'
 5 'autres'
 /sexe 0 'feminin'
 1 'masculin'
 2 'collectif-syndical'
 /fctsyn 0 'aucune fonction synd. occupee'
 1 'fonction syndicale occupee'
 /rglint 0 'arbitrage'
 1 'reglement a l interne'
 2 'en suspend'
 /arb 0 'reglement a l interne'
 1 'arbitrage'
 /etape 1 '1iere etape'
 2 '2ieme etape'
 3 '3ieme etape'
 4 'demande d arbitrage'
 5 'rencontre pre-arbitrale'
 6 'arbitrage'
 7 'en suspend'
 /natrgl 0 'retire'
 1 'accorde'
 2 'partiellement accorde'.
 /educ 1 'elementaire complet'
 2 'secondaire incomplet'
 3 'secondaire complet'
 4 'collegial incomplet'
 5 'collegial complet'
 6 'baccalaureat incomplet'
 7 'baccalaureat complet'
 8 'autre'.

```
compute age=angr-naiss.  
compute exsup=angr-embsup.  
compute exdel=angr-embdel.  
compute anc=angr-emb.
```

```
if (entrep eq 2) salhor=salann/(52*35).  
if (entrep eq 4 and angr eq 86) salhor=salnor-2.95.  
if (entrep eq 4 and angr eq 87) salhor=salnor-2.65.  
if (entrep eq 4 and angr eq 88) salhor=salnor-2.20.  
if (entrep eq 4 and angr eq 89) salhor=salnor-1.20.  
if (entrep eq 4 and angr eq 90) salhor=salnor-0.60.  
compute dtrgl= yrmoda(dry,drm,drd).  
compute dtdep=yrmoda(ddy,ddm,ddd).  
compute del=dtrgl-dtdep.  
save outfile = 'base.1'.
```

```
select if (type eq 1 and entrep ne 5).
```

```
if (1 eq 1) mesd=natgr.  
recode mesd (1=1)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=0).
```

```
if (1 eq 1) cdtr=natgr.  
recode cdtr (1=0)  
          (2=1)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=0).
```

```
if (1 eq 1) mvmt=natgr.  
recode mvmt (1=0)  
          (2=0)  
          (3=1)  
          (4=0)  
          (5=0).
```



```
if (1 eq 1) int=natgr.  
recode int (1=0)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=1)  
          (5=0).
```

```
if (1 eq 1) aut=natgr.  
recode aut (1=0)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=1).
```

```
if (1 eq 1) nrgl=natrgl.  
recode nrgl (0=0)  
          (1=1)  
          (2=1).
```

```
if (1 eq 1) arb=rglint.  
recode arb (0=1)  
          (1=0).
```

```
if (1 eq 1) sexe=sexe.  
recode sexe (0=0)  
          (1=1)  
          (2=0).
```

```
recode educ (02=1)  
          (03=2)  
          (04=3)  
          (05=4)  
          (06=5)  
          (07=6)  
          (08=7)  
          (09=8).
```

```
if (1 eq 1) can=entrep.  
recode can (1=1)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=0)  
          (6=0).
```

```
if (1 eq 1) tm=entrep.  
recode tm (1=0)  
          (2=1)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=0)  
          (6=0).
```

```
if (1 eq 1) aero=entrep.  
recode aero (1=0)  
           (2=0)  
           (3=1)  
           (4=0)  
           (5=0)  
           (6=0).
```

```
if (1 eq 1) nor=entrep.  
recode nor (1=0)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=1)  
          (5=0)  
          (6=0).
```

```
if (1 eq 1) son=entrep.  
recode son (1=0)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=1)  
          (6=0).
```

```
if (1 eq 1) pro=entrep.  
recode pro (1=0)  
          (2=0)  
          (3=0)  
          (4=0)  
          (5=0)  
          (6=1).
```

```
variable labels  
age 'age'  
dtdep 'date de depot'  
dtrgl 'date de reglement'  
exsup 'exper. du superv.'  
exdel 'exper. du delegue'
```

anc' anciennete'
mesd 'mes. discip.'
cdtr 'cond. de travail'
mvmt 'mvmnts de personnel'
int 'interp. de la c.c.'
aut 'autres nat. de grief'
can 'canadair'
tm 'tele-metropole'
aero 'aero'
son 'sonolab'
nor 'noranda'
pro 'transport provost'
del 'délai de rglmnt (en jrs)'
arb 'reglement a l interne'
nrgl 'nature du reglement'.

/nrgl 0 'retire'
1 'accorde'

/sexe 0 'feminin'
1 'masculin'.

save outfile = 'base.2'.

ANNEXE F: Programme allouant une valeur moyenne aux données manquantes

Programme allouant la valeur moyenne aux données manquantes

1. Pour le cas de toutes les entreprises:

Recode anc (missing=11.18).
Recode age (missing=39.98).
Recode salhor (missing=14.25).
Recode exsup (missing=10.47).
Recode exdel (missing=14.52).
Recode educ (missing=3.23).
Recode del (missing=115.22).
Recode etape (missing=2.83).

2. Pour Canadair:

Recode anc (missing=6.06).
Recode age (missing=35.78).
Recode salhor (missing=13.37).
Recode educ (missing=3.23).
Recode del (missing=130.44).
Recode etape (missing=2.96).

3. Pour Télé-Métropole:

Recode anc (missing=10.47).
Recode age (missing=35.14).
Recode salhor (missing=13.94).
Recode exsup (missing=11.35).
Recode exdel (missing=19.90).
Recode educ (missing=3.22).
Recode del (missing=179.34).
Recode etape (missing=2.49).

4. Pour Aéro:

Recode exsup (missing=9.50).

5. Pour Noranda:

Recode anc (missing=13.99).
Recode age (missing=39.26).
Recode salhor (missing=15.02).
Recode exsup (missing=17.01).
Recode exdel (missing=14.27).
Recode del (missing=87.67).

6. Pour Transport Provost:

Recode anc (missing=11.60).

Recode age (missing=43.62).

Recode salhor (missing=14.28).

Recode exsup (missing=6.57).

Recode exdel (missing=13.71).

Recode del (missing=122.75).

