

Université de Montréal

L'efficacité de la procédure de règlement des griefs
à la Ville de Montréal

par
Patrick Marleau

École des 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.)

août, 1999

©Patrick Marleau, 1999

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'efficacité de la procédure de règlement des griefs
à la Ville de Montréal

présenté par:
Patrick Marleau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Gilles Trudeau : Président-rapporteur
Reynald Bourque : Directeur de recherche
Jean-Guy Bergeron : Co-directeur de recherche
Pierre Durand : Membre du jury

Mémoire accepté le: 15 octobre 1999

Sommaire

La majorité des études se penchant sur l'activité de griefs portent sur les déterminants de la propension aux griefs ainsi que sur le processus arbitral. Un nombre beaucoup plus restreint d'entre-elles s'intéressent à l'ensemble de la procédure de griefs et sur son efficacité. D'après plusieurs chercheurs dont Lewin et Peterson (1988), Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) ainsi que Gandz (1979), il existe donc une carence dans la littérature spécialisée en ce qui concerne l'étude de l'efficacité des procédures de griefs. Nous espérons par cette recherche contribuer à l'avancement de la connaissance dans ce domaine.

De façon plus particulière, nous nous intéressons dans le cadre de cette étude à l'efficacité de la procédure de griefs à la Ville de Montréal. Pour ce faire, nous avons analysé l'ensemble des griefs déposés à la Ville de Montréal par le syndicat des cols blancs et celui des cols bleus pour la période de 1989 à 1992. Cette étude est donc une étude de cas pour laquelle nous avons favorisé une approche quantitative.

Afin d'analyser l'efficacité de cette procédure de griefs, nous avons utilisé les indicateurs d'efficacité suivants: délais de règlement des griefs, mode de règlement des griefs et l'étape de règlement interne des griefs. Ces indicateurs objectifs d'efficacité sont les plus fréquemment rencontrés dans la littérature. Les variables explicatives de notre étude sont l'âge du plaignant, son ancienneté, son sexe, son unité syndicale ainsi que le type de grief et son objet. Nous avons analysé l'effet de ces variables sur nos trois indicateurs d'efficacité.

Afin de tirer le maximum d'informations de nos données, nous les avons séparées en trois banques de données distinctes. La première banque de données comprend l'ensemble des griefs étudiés. La seconde banque de données ne comprend que les griefs individuels de notre étude tandis que notre troisième banque de données ne comprend que les griefs collectifs et syndicaux. L'effet de nos variables explicatives sur nos indicateurs d'efficacité est analysé pour chacune de ces banques de données.

Bien que les pouvoirs explicatifs de nos modèles soient faibles, plusieurs relations significatives ressortent de notre étude. Concernant les caractéristiques individuelles des plaignants, nos résultats démontrent que les griefs des femmes se règlent plus rapidement que ceux des hommes à la Ville de Montréal. Les griefs provenant de l'unité syndicale des cols blancs se règlent également plus rapidement que ceux qui proviennent de l'unité d'accréditation des cols bleus. En ce qui a trait à l'influence du type de grief sur nos indicateurs d'efficacité, nos résultats démontrent que les griefs individuels se règlent plus rapidement, davantage à l'interne et lors des étapes inférieures de la procédure interne de griefs que les griefs collectifs et syndicaux à la Ville de Montréal. Relativement à l'objet du grief, nous avons observé que les griefs portant sur des conditions de travail se règlent plus rapidement et davantage par arbitrage que les griefs relatifs à des mouvements de personnel. Nous avons aussi observé que les griefs concernant des mesures disciplinaires se règlent davantage aux étapes supérieures de la procédure interne de règlement de griefs à la Ville de Montréal.

Table des matières:

1.- Chapitre 1 (introduction)	p.1
1.1.- Justification du choix de recherche	p.1
1.2.- Justification du choix du terrain de recherche.....	p.2
1.3.-Définition.....	p.3
1.3.1.- La notion de grief	p.3
1.3.2.- Fonctions des procédure de règlement de griefs...	p.5
1.3.3.- La procédure accélérée d'arbitrage.....	p.7
1.3.4.- La notion d'efficacité de la procédure de règlement de griefs.....	p.8
1.4.- Évolution du contexte légal.....	p.10
1.5.- Revue de littérature sur la procédure de règlement de griefs.....	p.12
1.5.1.- Études portant sur les déterminants de la propension aux griefs.....	p.12
1.5.2.- Études portant sur les règlements de griefs.....	p.17

1.5.3.- Études portant sur l'efficacité des procédures de règlement de griefs.....	p.18
2.- Chapitre deux: méthodologie et problématique de recherche	p.25
2.1.- Problématique	p.25
2.1.1.- Énoncé de la problématique.....	p.26
2.1.2.- Les variables dépendantes et leurs principales dimensions.....	p.27
2.1.3.- Les variables indépendantes de notre étude.....	p.29
2.1.4.- Notre modèle d'analyse.....	p.31
2.1.5.- Les hypothèses de notre étude.....	p.31
2.2.- Méthodologie.....	p.38
2.2.1.- Opérationnalisation des variables.....	p.38
2.2.2.- Instrument de collecte de données.....	p.43
2.2.3.- La population étudiée.....	p.43
2.3.- Portrait statistique descriptif de la population étudiée.....	p.45

2.3.1.- Analyses descriptives relatives à nos variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement"	p.46
2.3.2.- Analyses descriptives relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne"	p.50
3.- Chapitre trois: présentation des résultats	p.55
3.1.- Statistiques bivariées (introduction).....	p.55
3.1.1.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "délai de règlement"	p.56
3.1.2.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "mode de règlement".....	p.69
3.1.3.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne".....	p.79
3.2.- Analyses statistiques multivariées (introduction)	p.96
3.2.1.- Statistiques multivariées relatives à la variable dépendante "délai de règlement".....	p.100
3.2.2.- Statistiques multivariées relatives à la variable dépendante "mode de règlement".....	p.107
3.2.3.- Statistiques multivariées relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne".....	p.115

4.- Chapitre 4: analyses et discussion des résultats	p.121
4.1.- Analyses des résultats relatifs à notre première hypoyhèse.....	p.122
4.2.- Analyses des résultats relatifs à notre deuxième hypothèse.....	p.123
4.3.- Analyses des résultats relatifs à notre troisième hypothèse.....	p.124
4.4.- Analyses des résultats relatifs à notre quatrième hypothèse.....	p.125
4.5.- Analyses des résultats relatifs à notre cinquième hypothèse.....	p.126
4.6.- Analyses des résultats relatifs à notre sixième hypothèse.....	p.127
4.7.- Analyses des résultats relatifs à notre septième hypothèse.....	p.128
4.8.- Analyses des résultats relatifs à notre huitième hypothèse.....	p.129
4.9.- Analyses des résultats relatifs à notre neuvième hypothèse.....	p.130
4.10.- Analyses des résultats relatifs à notre dixième hypothèse.....	p.132

4.11.- Analyses des résultats relatifs à notre onzième hypothèse.....	p.133
4.12.- Analyses des résultats relatifs à notre douzième hypothèse.....	p.135
4.13.- Analyses des résultats relatifs à notre treizième hypothèse.....	p.137
4.14.- Analyses des résultats relatifs à notre quatorzième hypothèse.....	p.139
4.15.- Analyses des résultats relatifs à notre quinzième hypothèse.....	p.141
4.2.- Tableau récapitulatif.....	p.143
5.- Chapitre 5: Conclusion.....	p.145
5.1.- Limites et faiblesses de notre étude.....	p.147
5.2.- Implications pour recherches futures.....	p.149

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1.- Analyses descriptives relatives aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement"	p.47
Tableau 2.2.- Analyses descriptives relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne".....	p.51
Tableau 3.1.- Coefficients de corrélations relatifs aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" pour la banque de griefs globale.....	p.57
Tableau 3.2.- Coefficients de corrélations relatifs aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" pour la banque de griefs individuels.....	p.63
Tableau 3.3.- Coefficients de corrélations relatifs aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" pour la banque de griefs collectifs.....	p.67
Tableau 3.4.- Mode de règlement par unité syndicale pour la banque globale.....	p.70
Tableau 3.5.- Mode de règlement par type de griefs pour la banque globale.....	p.71
Tableau 3.6.- Mode de règlement par objet du grief pour la banque globale.....	p.72

Tableau 3.7.- Mode de règlement par sexe du plaignant pour la banque de griefs individuels.....	p.73
Tableau 3.8.- Mode de règlement par unité syndicale pour la banque de griefs individuels.....	p.74
Tableau 3.9.- Mode de règlement par objet du grief pour la banque de griefs individuels.....	p.75
Tableau 3.10.- Mode de règlement par unité syndicale pour la banque de griefs collectifs.....	p.76
Tableau 3.11.- Mode de règlement par type de griefs pour la banque de griefs collectifs.....	p.77
Tableau 3.12.- Mode de règlement par objet du grief pour la banque de griefs collectifs.....	p.78
Tableau 3.13.- Coefficients de corrélations relatifs à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque globale.....	p.80
Tableau 3.14.- Étape de règlement interne par unité syndicale pour la banque globale.....	p.83
Tableau 3.15.- Étape de règlement interne par type de griefs pour la banque globale.....	p.83
Tableau 3.16.- Étape de règlement interne par objet du grief pour la banque globale.....	p.84

- Tableau 3.17.- Coefficients de corrélations relatifs à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque de griefs individuels..... p.87
- Tableau 3.18.- Étape de règlement interne par sexe du plaignant pour la banque de griefs individuels..... p.89
- Tableau 3.19.- Étape de règlement interne par unité syndicale pour la banque de griefs individuels..... p.89
- Tableau 3.20.- Étape de règlement interne par objet du grief pour la banque de griefs individuels..... p.90
- Tableau 3.21.- Coefficients de corrélations relatifs à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque de griefs collectifs..... p.92
- Tableau 3.22.- Étape de règlement interne par unité syndicale pour la banque de griefs collectifs..... p.94
- Tableau 3.23.- Étape de règlement interne par type de griefs pour la banque de griefs collectifs..... p.94
- Tableau 3.24.- Étape de règlement interne par objet du grief pour la banque de griefs collectifs..... p.95
- Tableau 3.25.- Régressions linéaires relatives à la variable dépendante "délai de règlement"..... p.99
- Tableau 3.26.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "mode de règlement" p.106

Tableau 3.27.- Régressions logistiques relatives à la
variable dépendante "étape de règlement interne" p.114

Tableau 4.1.- Tableau récapitulatif..... p.144

Remerciements

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

Je remercie les représentants syndicaux et patronaux de la Ville de Montréal, sans qui l'aboutissement de cette recherche n'aurait pu être.

Je remercie chaudement mes parents pour leur soutien moral et financier sans lesquels je n'aurais pu compléter cette étude.

Et enfin, je remercie mes co-directeurs de maîtrise, M. Frank White, Reynald Bourque et Jean-Guy Bergeron, qui m'ont fourni leurs connaissances et leur soutien continu tout au long de ce mémoire.

Chapitre 1- Introduction

On retrouve dans la vaste majorité des conventions collectives québécoises et nord-américaines une ou plusieurs clauses dictant la procédure à suivre en cas de grief. Compte tenu de l'interdiction légale ou conventionnelle qui pèse sur le recours à la grève ou au lock-out pendant la durée de la convention collective dans la plupart des provinces canadiennes et des états américains, les procédures de règlement des griefs sont en effet devenues l'une des principales méthodes de résolution de litiges qui peuvent survenir au cours de cette période. Pour plusieurs chercheurs et praticiens, ces procédures constituent une des caractéristiques fondamentales du régime nord-américain de relations industrielles.

1.1.- Justification du choix de recherche

Comme le font remarquer Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), la majorité des études portant sur les procédures de règlement de griefs portent sur le processus d'arbitrage et sur les sentences arbitrales qui en découlent. Or, certaines recherches empiriques nous démontrent que moins de deux pour cent des griefs déposés se rendent jusqu'à l'étape d'arbitrage au Canada (voir Gandz, 1979). La grande majorité des griefs sont donc réglés aux étapes antérieures à la procédure d'arbitrage.

On peut toutefois remarquer qu'au cours des deux dernières décennies un certain nombre de chercheurs ont constaté cette carence dans la littérature et ont tenté d'y répondre. Tout comme ces chercheurs, nous nous intéressons dans le cadre de cette étude à l'ensemble de la procédure de règlement de grief et non seulement au processus d'arbitrage qui en fait partie. De façon plus particulière, nous nous intéressons dans le cadre de cette étude à l'efficacité de telles procédures.

Étant donné le rôle central qu'occupent les procédures de règlement des griefs dans l'administration des conventions collectives, nous croyons qu'il est primordial de se donner des mesures pouvant évaluer l'efficacité de ces procédures. Parmi les études portant sur cette question d'efficacité, nous pouvons en mentionner deux qui se révèlent particulièrement intéressantes soit celle de Lewin et Peterson (1988) aux États-Unis et celle de Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) au Québec. Nous espérons par cette recherche contribuer à l'avancement de la connaissance dans ce domaine.

1.2.- Justification du choix de terrain de recherche

À notre avis, la Ville de Montréal s'avère un choix intéressant de terrain de recherche étant donné certaines de ses caractéristiques. En effet, la Ville de Montréal possède un bassin important de travailleurs qui se regroupent principalement sous deux bannières syndicales soit le syndicat des cols bleus (S.C.F.P., local 301) et le syndicat des cols

blancs (S.C.F.P., local 429). La Ville de Montréal constitue l'unique employeur avec lequel traitent ces deux syndicats.

Le choix du terrain de recherche se justifie également par l'existence d'une étude empirique sur l'efficacité des procédures de règlement des griefs dans les secteurs de l'hôtellerie et des services municipaux au Québec (Bourque, Bergeron, Grant et Lambert 1995). Cette étude nous permet de procéder à des comparaisons dans le secteur municipal au Québec, car elle comporte des données provenant d'un échantillon structuré d'unités syndicales du secteur municipal comprenant des unités de petites tailles (moins de 100 salariés) et de taille de moyenne (de 100 à 500 salariés). Notre recherche se veut donc un complément de cette étude puisqu'elle traite de la principale organisation du monde municipal au Québec employant plusieurs milliers de salariés. Les particularités de cette organisation par rapport au secteur municipal pourraient cependant comporter certaines difficultés concernant l'application du modèle utilisée dans cette étude.

Nous vous proposons donc une étude de cas au cours de laquelle nous avons favorisé une approche quantitative. Pour des raisons que nous mentionnerons plus loin, nous avons utilisé des mesures quantitatives afin d'évaluer l'efficacité des procédures en question.

1.3.- Définitions

1.3.1.- La notion de grief

Dans la majorité des conventions collectives, on définit le terme "grief" comme étant une mésentente relative à l'interprétation ou à l'application de la convention collective (Blouin et Morin, 1994). Par contre, on peut aussi élargir la notion de grief à toutes plaintes concernant la relation d'emploi (Lewin et Peterson, 1988). La première définition du terme "grief" fait surtout référence aux conflits de droit, tandis que la seconde comprend également les conflits d'intérêts. C'est lors des négociations collectives que les parties patronales et syndicales devront s'entendre sur ce qui constitue un grief.

Les griefs peuvent porter sur différents sujets. En effet, ils peuvent être relatifs à des mesures disciplinaires (avis

disciplinaires, suspensions, congédiements,...), à des conditions de travail (salaires, avantages sociaux, horaires de travail,...), à des mouvements de personnel (promotions, mutations, mises à pied,...) ou encore à des droits (droits acquis, droits de gérance, droits reconnus par les lois,...). On peut généralement déposer un grief pour des questions relatives à la santé sécurité au travail, à la discrimination ou au harcèlement. Il existe donc un éventail de situations pour lesquelles on peut déposer un grief.

Selon Gandz et Whitehead (1989), on peut regrouper les griefs en deux grandes catégories. La première de ces catégories comprend ce que l'on appelle les griefs individuels et les griefs collectifs. On parle donc, ici, de griefs déposés soit par un individu (grief individuel) soit par un groupe d'individus (grief collectif). La deuxième catégorie de griefs comprend les griefs syndicaux et patronaux. Comme leur nom l'indique, ces griefs peuvent être déposés soit par le syndicat chargé de l'unité d'accréditation soit par l'employeur. Il est à remarquer que les griefs patronaux font figure d'exceptions puisqu'ils sont beaucoup moins fréquemment rencontrés que les autres types de griefs.

La raison majeure pour laquelle Gandz et Withehead (1989) procèdent à une telle catégorisation est reliée aux effets possibles des règlements de ces griefs. En effet, alors que les règlements des griefs de la première catégorie influencent, en tout ou en partie, la relation d'emploi d'un individu ou d'un groupe restreint de travailleurs, les règlements des griefs de la deuxième catégorie vont avoir des

répercussions sur l'ensemble des travailleurs de l'unité d'accréditation.

1.3.2.- Fonctions des procédures de règlement de griefs

Selon Lewin et Peterson (1988), la procédure de règlement de griefs est un système que se donnent les parties afin de traiter et de résoudre les problèmes qui peuvent survenir en regard de l'application de la convention collective. À la table des négociations, les parties doivent non seulement s'entendre sur ce qui peut constituer un grief mais également sur une procédure de règlement de griefs qui puisse satisfaire leurs besoins.

Étant donné que les procédures de règlement de griefs sont le fruit d'une libre négociation entre deux parties, le degré de formalisme de celles-ci peut varier considérablement. Alors que certains préfèrent des procédures plus souples, d'autres vont préférer fixer des règles plus strictes (délais permis pour chacune des étapes, nombre de représentants lors de celles-ci, périodicité des rencontres,...) (voir Gandz et Withehead, 1989).

Compte tenu des nombreuses divergences qui peuvent exister entre les différentes procédures de griefs, il devient difficile de généraliser sur leur fonctionnement. On peut cependant remarquer qu'elles sont normalement constituées d'une série d'étapes ou de rencontres consécutives au cours

desquelles on tente d'arriver à un règlement sur un ou plusieurs griefs. Selon Gandz et Whitehead (1989), la majorité des procédures comptent entre deux et sept étapes. D'après ces derniers, on observe généralement la présence d'une étape orale qui précède le dépôt écrit d'un grief et la présence d'une étape pré-arbitrale lors de laquelle les parties tentent de s'entendre une dernière fois avant la procédure d'arbitrage. La procédure d'arbitrage constitue la dernière étape d'une procédure de règlement de griefs.

La fonction d'une procédure de règlement de griefs est de permettre aux parties de faire respecter leurs droits. Ces droits peuvent provenir de plusieurs sources telles que la convention collective, la loi, les règlements de la compagnie ou encore la pratique passée (Benoit, 1992).

En consultant la littérature spécialisée, on se rend compte qu'une procédure de règlement de griefs peut également avoir d'autres utilités. Selon Lewin et Peterson (1988), une telle procédure peut s'avérer être un mécanisme efficace de résolution de problèmes puisqu'elle met en interaction différents spécialistes des relations de travail qui peuvent soumettre des solutions éclairées à ces problèmes. D'après ces mêmes chercheurs, une procédure de règlement de griefs peut aussi être une source utile d'informations compte tenu qu'elle peut mettre à jour différents malaises ressentis par les parties ainsi que certains conflits politiques à l'intérieur du syndicat ou de l'administration. Toujours selon Lewin et Peterson (1988), on peut également utiliser une procédure de règlements de griefs afin de corriger les

imperfections d'une convention collective, d'assurer la communication entre les parties et afin d'introduire une innovation technologique. Selon Gandz et Withehead (1989), une telle procédure peut aussi avoir des fonctions tactiques ou stratégiques si elle est utilisée à cet effet. Elle peut, par exemple, être utilisée pour mettre de l'avant certaines revendications en vue de prochaines négociations collectives.

1.3.3.- La procédure accélérée d'arbitrage

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la procédure d'arbitrage constitue généralement la dernière étape de la procédure de règlement de griefs. Or, compte tenu des différents problèmes reliés à l'arbitrage conventionnel des griefs (principalement la lenteur de ses procédures et son coût élevé), certains syndicats et employeurs ont décidé de se donner une méthode palliative d'arbitrage (Lewin et Peterson, 1988). Ceux-ci ont donc négocié ce que l'on appelle une procédure accélérée d'arbitrage. Étant donné que celles-ci relèvent de l'initiative privée, il existe de nombreuses variations entre les différentes procédures accélérées d'arbitrage. Nous pouvons cependant observer certains points communs rencontrés dans la plupart des cas.

Outre le fait que ces procédures sont normalement moins formelles que l'arbitrage conventionnel des griefs (règles de présentation des litiges plus souples, nombre limité d'intervenants lors de celles-ci, sentences arbitrales plus brèves,...), Hoellering (1972) signale aussi d'autres éléments

généralement rencontrés dans le cadre de celles-ci. Selon ce dernier, les parties s'entendent normalement sur le type de litige pour lesquels on peut procéder à un arbitrage accéléré (exemple: litige portant sur les mouvements de personnel). Les parties s'entendent généralement aussi sur une liste d'arbitres et s'assurent de la disponibilité de ces arbitres. De plus, Hoellering (1972) insiste sur le fait que la coopération des parties est nécessaire au bon fonctionnement d'une telle procédure.

1.3.4.- La notion d'efficacité de la procédure de règlement des griefs.

On peut, si on se réfère aux propos de plusieurs chercheurs, s'attendre à ce qu'une procédure efficace de règlement de griefs ait certains impacts positifs sur les lieux de travail. Parmi les impacts positifs les plus régulièrement mis de l'avant dans la littérature, nous pouvons mentionner ceux sur la productivité, sur la satisfaction des travailleurs, sur le roulement du personnel et ceux sur l'absentéisme. En effet, comme le font remarquer bon nombre de chercheurs dont Ichniowsky (1986), Katz, Kochan et Gobeille (1983) ainsi que Peterson et Lewin (1981), on peut s'attendre à ce qu'il y ait une corrélation positive entre l'efficacité d'une procédure de règlement de griefs avec la satisfaction au travail de même qu'avec la productivité et une corrélation négative entre l'efficacité d'une telle procédure avec l'absentéisme de même qu'avec le roulement du personnel.

Bien que ces chercheurs s'entendent assez bien entre-eux sur certaines des répercussions positives d'une procédure efficace de règlement de griefs, il en va toutefois autrement sur ce qui peut constituer une mesure fiable permettant l'évaluation de l'efficacité d'une telle procédure. En effet, comme le font remarquer Lewin et Peterson (1988), il n'existe pas de mesure d'efficacité qui fasse le consensus parmi les chercheurs. Nous pouvons cependant remarquer que certaines mesures sont utilisées plus fréquemment que d'autres par les chercheurs.

Parmi les mesures objectives d'efficacité des procédures de règlement de griefs les plus fréquemment rencontrées, mentionnons:

-le taux de griefs réglés à l'amiable c'est-à-dire avant l'étape d'arbitrage;

-l'étape à laquelle se règlent les griefs;

-et les délais de règlement des griefs (normalement en nombre de jours calendriers entre le dépôt et le règlement des griefs).

En ce qui à trait aux mesures que nous qualifions de subjectives, nous pouvons en mentionner deux qui semblent être plus utilisées que les autres, soit:

- les perceptions quant à l'équité des règlements de griefs;
- et les perceptions quant à l'importance des sujets traités lors de la procédure de règlement de griefs.

Nous analyserons de façon plus détaillée les différentes mesures d'efficacité des procédures de règlement de griefs au cours de la partie de cette étude intitulée "Revue de la littérature". Auparavant, nous croyons qu'un léger rappel des circonstances légales qui ont encouragé l'adoption des procédures de règlement de griefs est nécessaire.

1.4.- Évolution du contexte légal

Comme nous l'avons mentionné auparavant, on rencontre dans la vaste majorité des conventions collectives québécoises et nord-américaines une ou plusieurs clauses dictant la procédure à suivre en cas de griefs. Outre leur utilité, on peut également attribuer la popularité de ces procédures à l'action législative des différentes instances gouvernementales depuis la deuxième guerre mondiale. En effet, selon plusieurs chercheurs dont Blouin et Morin (1994), les législateurs auraient incité les parties syndicales et patronales à se doter de procédures de règlement de griefs en adoptant différentes lois jugées favorables au maintien~~x~~ de la paix industrielle.

Au Québec, puisque c'est le cas qui nous intéresse, c'est suite à la deuxième guerre mondiale que le législateur reprit sa compétence en matière de travail. En 1944, le parlement du Québec promulgua la Loi des Relations Ouvrières. Celle-ci eu entre autres pour effet de suspendre le recours à la grève ou au lock-out pendant la durée de la convention collective. Cette interdiction pesait tant que le grief n'avait pas été soumis à l'arbitrage. Jusqu'en 1961, les décisions arbitrales ne liaient pas les parties et on pouvait recourir à la grève suite à celles-ci (Blouin et Morin, 1994).

En 1961, le parlement du Québec modifia la Loi des Relations Ouvrières en interdisant définitivement le recours à la grève ou au lock-out pendant la durée de la convention collective et en rendant obligatoire et exécutoire les sentences arbitrales. C'est en 1964 que le législateur québécois intégra les sept lois québécoises du travail, dont la Loi des Relations Ouvrières, sous une seule loi le Code du Travail (Blouin et Morin, 1994).

Au cours des années, le parlement du Québec procéda à certains ajouts législatifs en ce qui à trait aux griefs et à leurs traitements. Le parlement adopta, entre autres, les articles 100 et suivants qui eurent pour effet de donner une valeur juridique accrue aux sentences arbitrales (Blouin et Morin, 1994). Les ajouts en question ont toujours reposé sur deux principes de base. Le premier est de laisser une grande marge de manoeuvre aux parties afin qu'ils puissent régler par eux-mêmes leurs litiges. Le second principe est d'imposer, si les parties n'arrivent pas à un règlement du grief, un mécanisme

neutre (soit l'arbitrage) par lequel les litiges seront tranchés sans qu'il y ait interruption de la production. En voulant ainsi favoriser le maintien de la paix industrielle, les législateurs ont incité les parties à se munir de procédures de règlement de griefs. Ainsi, au Québec, le législateur a modifié en 1961 le code du travail pour interdire le recours à la grève durant la convention collective, en contrepartie d'une procédure légale d'arbitrage obligatoire des griefs (Blouin et Morin, 1994).

1.5.- Revue de littérature sur les procédures de règlement des griefs

On peut diviser les études portant sur les procédures de règlement de griefs en trois grandes catégories. La première comprend les études s'intéressant aux déterminants de la propension aux griefs. Nous parlons donc, ici, des études qui se penchent sur les différents facteurs influençant le dépôt des griefs. La seconde catégorie est formée d'études s'intéressant à la nature des règlements des griefs, c'est-à-dire si les griefs sont réglés en faveur de la partie patronale ou syndicale, et aux facteurs pouvant l'influencer. La troisième catégorie d'études comprend celles qui s'intéressent à l'efficacité de la procédure de griefs et aux facteurs pouvant l'influencer.

1.5.1.- Études portant sur les déterminants de la propension aux griefs.

Selon Ignace Ng et Ali Dastmalchian (1989), la majorité des études s'intéressant aux procédures de règlement de griefs font partie de cette catégorie. On peut diviser celle-ci en

plusieurs sous-catégories compte tenu que plusieurs déterminants de la propension aux griefs furent identifiés par les chercheurs.

La première de ces sous-catégories comprend les études portant sur les déterminants individuels de la propension aux griefs. On tente de déterminer lors de ces études si des caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, le salaire ou l'éducation des salariés influencent de façon significative la propension aux griefs. Les lignes qui suivent seront donc consacrées à la présentation de certains résultats de ces études.

Une des premières études portant sur les déterminants individuels de la propension aux griefs est celle de Eckerman (1948). Ce dernier procéda à une comparaison entre les salariés qui avaient déposé des griefs et ceux qui n'en avaient pas déposé. Il vint à la conclusion que les salariés du premier groupe gagnaient un salaire plus élevé et détenaient plus d'ancienneté que ceux du deuxième groupe. Il vint également à la conclusion qu'il n'y avait pas de relation entre la propension aux griefs et l'âge ou l'éducation des salariés.

Contrairement à Eckerman, Ash (1970) conclut qu'il existait une relation significative entre la propension aux griefs et l'âge des salariés. Selon ce dernier, les jeunes salariés étaient plus portés à déposer des griefs. Sulkin et Pranis (1967) contredirent également les propos de Eckerman

puisqu'ils vinrent à la conclusion que les salariés ayant plus de scolarité étaient plus susceptibles de déposer des griefs. Ils conclurent également que les salariés qui avaient déposé des griefs étaient plus souvent en retard au travail et étaient plus souvent impliqués dans le syndicat.

Plusieurs chercheurs se sont également intéressés aux déterminants organisationnels de la propension aux griefs. On tente de déterminer, lors de ces études, si des facteurs tels que les structures décisionnelles, les groupes professionnels, les changements technologiques ou la qualité des relations de travail dans les organisations influencent la propension aux griefs. Il peut être intéressant de présenter certains des résultats atteints par ces chercheurs.

Une des études les plus intéressante de cette sous catégorie est celle de Sayles (1958). Ce dernier sépara les salariés en quatre grands regroupements selon le type d'emploi qu'ils occupaient. Le premier groupe qualifié "d'apathique" par Sayles comprend les salariés peu qualifiés qui remplissent des tâches variées et qui travaillent peu en équipe. Le second groupe est formé par des salariés qui sont plus qualifiés et qui travaillent plus en équipe que les salariés du premier groupe. Il y a peu de variétés dans les tâches qu'ils remplissent. Sayles qualifie ce groupe "d'erratique". Le groupe "stratégique" est formé de salariés semi-qualifiés qui travaillent en équipe mais sur des tâches différentes tandis que le quatrième groupe comprend les salariés très qualifiés qui travaillent très peu en équipe et qui remplissent des tâches variées. Sayles qualifie ce dernier groupe de

"conservateur". Sayles vint à la conclusion qu'il existait une plus grande propension aux griefs dans le groupe "stratégique".

Nelson (1979) reprit les regroupements proposés par Sayles et arriva à des conclusions similaires. Il découvrit en effet qu'il existait une plus grande propension aux griefs dans le groupe "stratégique". De plus, il arriva à la conclusion que les groupes "conservateurs" et "erratique" avaient une propension modérée aux griefs tandis que le groupe "apathique" avait une propension plus faible.

En ce qui a trait à l'influence des structures décisionnelles sur la propension aux griefs, Weiss (1957) fut incapable de confirmer son hypothèse qu'une organisation décentralisée devrait connaître un taux de griefs moins élevé. Peach et Livernash (1974) purent confirmer plusieurs de leurs hypothèses quant à l'impact des facteurs organisationnels sur l'activité de griefs. Ils arrivèrent entre autres à la conclusion qu'une organisation qui bénéficiait d'un environnement technologique stable avait un taux de griefs moins élevé qu'une organisation confrontée aux impératifs de changements technologiques.

Certains chercheurs se sont également intéressés à l'influence des représentants syndicaux et patronaux sur la propension aux griefs. Bien que les études en ce sens soient moins nombreuses, il peut être intéressant de présenter quelques-uns

de leurs résultats. Les lignes qui suivent seront donc consacrées à cet effet.

Fleishman et Harris (1962) ont tenté de faire un lien entre l'attitude des représentants patronaux et la propension aux griefs. Ils vinrent à la conclusion que moins un superviseur démontrait de la considération pour les salariés plus le taux de griefs était élevé.

Bemmels, Reshef et Stratton-Devine (1991) arrivèrent également à cette dernière conclusion. De plus, ces chercheurs conclurent que le taux de griefs était inversement relié à la connaissance de la convention collective par les superviseurs. En ce qui a trait à l'influence des représentants syndicaux sur la propension aux griefs, ces derniers conclurent que le taux de griefs était inversement relié aux tentatives des représentants syndicaux de régler de façon informelle les griefs.

Certains chercheurs se sont aussi intéressés à l'influence de l'environnement économique sur la propension aux griefs. Une des études les plus intéressante à ce sujet est celle de Capelli et Chauvin (1991). Ces derniers vinrent entre autres à la conclusion que la propension aux griefs était positivement reliée au taux de chômage.

En terminant, il est à remarquer qu'il ne s'agit pas, ici, d'une liste exhaustive de tous les déterminants de la

propension aux griefs qui furent mis de l'avant par les chercheurs, mais plutôt d'une liste des déterminants qui sont les plus généralement rencontrés dans la littérature.

1.5.2.- Études portant sur les règlements des griefs

Un nombre plus restreint d'études portent sur les règlements des griefs. Au cours de ces études, les chercheurs se sont surtout intéressés à la nature des règlements, c'est-à-dire si les règlements sont en faveur de la partie patronale ou syndicale, et aux facteurs pouvant l'influencer. Les lignes qui suivent seront donc consacrées à la présentation des résultats de deux études qui se révèlent particulièrement intéressantes à ce sujet.

Notre attention se portera d'abord sur l'étude de Dalton et Todor (1981). Lors de celle-ci, ces chercheurs ont analysé la nature des règlements de griefs d'une importante organisation syndicale de la côte Ouest américaine. Ils vinrent à la conclusion que l'objet du grief avait une influence significative sur la nature du règlement. De façon plus précise, ils conclurent que les litiges pour lesquels les différents exécutifs syndicaux avaient déposé le plus de griefs étaient réglés dans une plus grande proportion en faveur de la partie patronale.

L'étude de cas de Ignace Ng et Ali Dastmalchian (1989) donne également des résultats intéressants. Ces derniers vinrent à

la conclusion qu'il y avait plus de règlement en faveur du salarié à la première étape de la procédure de règlement de griefs. Ils conclurent également que les employés bénéficiant d'un salaire plus élevé avaient plus de règlements en leurs faveurs. Ils arrivèrent aussi à la conclusion que les griefs relatifs aux conditions de travail étaient plus souvent accordés par l'employeur que les griefs relatifs à des mouvements de personnel.

1.5.3.- Études portant sur l'efficacité des procédures de règlement de griefs.

Au cours des années, diverses études ont proposé différentes mesures par lesquelles on pouvait évaluer l'efficacité des procédures de règlement de griefs. Les principales mesures d'efficacité qui furent utilisées par les chercheurs sont le taux d'arbitrage, le ratio des règlements à chacune des étapes de la procédure ainsi que les perceptions quant à l'efficacité de la dite procédure. Les lignes qui suivent seront donc consacrées à la présentation de ces mesures et de certains résultats atteints par les chercheurs qui les ont utilisées. Nous terminerons ce chapitre par la présentation d'une mesure agrégée d'efficacité proposée par Lewin et Peterson (1988).

Tout au long de la partie qui suit, nous allons accorder un intérêt particulier aux résultats de l'étude de ces derniers. Nous croyons ce choix justifié étant donné l'importance de celle-ci. En effet, ces chercheurs ont analysé l'ensemble des

griefs déposés dans 77 entreprises provenant de quatre secteurs différents (métallurgie, commerce de détail, hôpital à but non lucratif et école publique locale) pour la période 1980- 1983.

1.5.3.1- Le taux d'arbitrage

Compte tenu des coûts élevés reliés à l'arbitrage de griefs et au fait qu'elle soit la dernière étape possible dans une procédure de règlement de griefs, plusieurs chercheurs considèrent que l'efficacité d'une telle procédure est inversement liée au taux d'arbitrage. On calcule normalement ce taux en divisant le nombre d'arbitrage par cent salariés.

Selon Lewin et Peterson (1988), plusieurs facteurs influencent de façon significative le taux d'arbitrage. D'après ces derniers, ce taux serait positivement lié avec une politique patronale ou syndicale visant à amener les griefs le plus loin possible dans la procédure de règlement de griefs, avec une politique syndicale de mettre par écrits tous les griefs et avec la présence d'une procédure accélérée d'arbitrage. Toujours selon eux, le taux d'arbitrage serait inversement lié avec le degré de connaissance de la convention collective des superviseurs, avec le degré de coopération syndicale patronale, avec le taux de roulement volontaire ainsi qu'avec le coût du traitement des griefs. De plus, le taux d'arbitrage serait influencé par l'industrie dans laquelle on se trouve et par la nature du grief (ex.: un grief relatif à

une question disciplinaire aurait plus de chance d'aller en arbitrage).

Deitsh et Dilts (1986) se sont aussi intéressés aux facteurs pouvant influencer le taux d'arbitrage. Ces derniers vinrent à la conclusion qu'il y avait moins de chance qu'un grief soit réglé avant l'arbitrage lorsque des avocats sont impliqués aux étapes inférieures de la procédure de règlement de griefs. Toujours en ce qui a trait au taux d'arbitrage, Knight (1986a) avance qu'il est inversement lié avec l'expérience des superviseurs.

1.5.3.2.- L'étape de règlement interne des griefs

Comme le fait remarquer Knight (1986a), il est préférable, afin de perdre le moins d'informations possibles sur un litige, d'éviter un durcissement des positions et afin d'économiser temps et argent, que les parties s'entendent aux étapes inférieures de la procédure de griefs. Principalement pour ces raisons, bon nombre de chercheurs utilisent le ratio des griefs réglés à chacune des étapes de la procédure afin d'évaluer son efficacité. Par conséquent, plus il y aura de griefs réglés aux étapes inférieures de la procédure plus celle-ci sera jugée efficace.

Selon Lewin et Peterson (1988), plusieurs facteurs influencent de façon significative l'étape de la procédure à laquelle les parties s'entendent. D'après eux, celle-ci serait liée de

façon positive avec le degré de centralisation de l'entreprise, avec une politique syndicale ou patronale d'amener les griefs le plus loin possible dans la procédure, avec une politique syndicale de mettre tous les griefs par écrits, avec le nombre de salariés dans l'unité d'accréditation ainsi qu'avec la présence d'une procédure accélérée d'arbitrage. Toujours d'après ces chercheurs, l'étape de la procédure à laquelle les parties s'entendent était inversement liée avec le niveau de connaissance de la procédure de griefs des représentants syndicaux et patronaux, avec le coût de traitement des griefs ainsi qu'avec le degré de coopération dans les relations patronales syndicales.

Les résultats de plusieurs autres études sont également intéressants en ce qui a trait à l'étape de règlement interne des griefs. Selon ces études, l'étape de règlement interne serait inversement liée au degré de coopération des parties syndicale et patronale (Turner et Robinson, 1972), avec l'expérience des superviseurs (Knight, 1986a), avec l'utilisation d'informations provenant de règlements de griefs antérieurs (Knight, 1986b) ainsi qu'avec la durée de la relation patronale syndicale (Bloom et Northrup, 1969).

1.5.3.3.- Perceptions quant à l'efficacité de la procédure

Selon Lewin et Peterson (1988), si on veut évaluer l'efficacité d'une procédure de griefs, on doit tenir compte des perceptions qu'ont les représentants syndicaux et

patronaux quant à l'équité des règlements et quant à l'importance des sujets traités lors de ces procédures.

D'après eux, les perceptions quant à l'équité des règlements seraient liées de façon positive avec une politique patronale ou syndicale d'amener les griefs le plus loin possible dans la procédure, avec la présence d'une procédure accélérée d'arbitrage ainsi qu'avec le degré de coopération dans les relations patronales syndicales. Ces chercheurs conclurent également que les perceptions quant à l'équité des règlements seraient inversement liées au coût de traitement des griefs.

En ce qui a trait aux perceptions quant à l'importance des sujets traités lors de la procédure, Lewin et Peterson (1988) avancent qu'elles seraient positivement liées avec une politique syndicale ou patronale d'amener les griefs le plus loin possible dans la procédure, avec la durée de la relation patronale syndicale ainsi qu'avec le niveau de connaissance de la procédure de règlement de griefs par les représentants syndicaux et patronaux.

Selon Boroff (1991), si on veut évaluer l'efficacité d'une procédure de griefs on doit tenir compte des perceptions qu'en ont les salariés. D'après cette chercheuse, une procédure sera jugée efficace par ceux-ci si elle prend la forme d'un débat juridique entre les représentants patronaux et les représentants syndicaux.

Toujours en ce qui a trait aux perceptions des salariés quant à l'efficacité des procédures de griefs, Gordon et Bowlby (1988) arrivent à la conclusion que la nature du règlement influence significativement leurs perceptions. Par conséquent, si le règlement d'un grief est à la faveur d'un salarié, celui-ci jugera la procédure efficace. Mais comme la majorité des griefs sont réglés au bénéfice de l'employeur, on peut comprendre les réserves des salariés dans leur perception de l'équité des procédures.

1.4.3.4.- La mesure agrégée d'efficacité proposée par Lewin et Peterson.

Afin de mesurer l'efficacité des procédures de règlement de griefs, Lewin et Peterson (1988) ont proposé une mesure agrégée d'efficacité. Celle-ci se compose du taux de griefs, du taux d'arbitrage, de l'étape de règlement interne, de la rapidité avec laquelle les parties parviennent à régler (nombre de jours calendriers entre le dépôt du grief et son règlement) ainsi que les perceptions des représentants syndicaux et patronaux quant à l'importance des sujets traités et quant à l'équité des règlements.

Afin d'être en mesure de procéder à une telle agrégation, ces chercheurs ont construit des échelles de dix points pour chacune des mesures d'efficacité préalablement mentionnées. La mesure agrégée d'efficacité est donc le résultat de

l'addition des scores obtenus par l'application de ces échelles.

Ces chercheurs vinrent à la conclusion que l'efficacité des procédures de règlements de griefs, telle qu'évaluée par la mesure agrégée, était inversement liée avec une politique syndicale ou patronale d'amener les griefs le plus loin possible dans la procédure, avec une politique syndicale de mettre par écrit tous les griefs, avec le nombre de salariés dans l'unité d'accréditation ainsi qu'avec la présence d'une politique accélérée d'arbitrage. Par contre, l'efficacité serait positivement liée avec le degré de connaissance de la procédure de griefs par les représentants syndicaux et patronaux ainsi qu'avec le degré de coopération dans les relations patronales syndicales.

Il est à remarquer, comme le soulignent Lewin et Peterson (1988), que certaines variables qui influençaient significativement certaines mesures simples d'efficacité n'influencent pas de façon significative la mesure agrégée d'efficacité. En effet, des variables telles que la durée de la relation patronale syndicale qui influençaient positivement les perceptions quant à l'équité des règlements et quant à l'importance des sujets traités lors de la procédure ne sont pas significativement liées à la mesure agrégée d'efficacité. On perd donc par l'utilisation d'une telle mesure certaines informations qui peuvent s'avérer pertinentes. Compte tenu de cette situation, ces chercheurs émettent des réserves quant à la fiabilité d'une mesure agrégée. Pour eux, une telle mesure comporte plus de faiblesses empiriques que de qualités.

Chapitre 2- Problématique et méthodologie de recherche

La première partie de ce chapitre est consacrée aux différents aspects de la problématique de notre étude tandis que la seconde traite des différents aspects méthodologiques. Nous terminons ce chapitre par la présentation de nos analyses descriptives de données.

2.1.- Problématique

Bien qu'un nombre grandissant de chercheurs se soient intéressés à l'efficacité des procédures de griefs au cours des deux dernières décennies, on peut remarquer qu'un nombre relativement restreint d'études portent sur cette question. En effet, comme le soulignent Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), les études canadiennes et québécoises portant sur les griefs s'intéressent surtout aux processus d'arbitrage et aux sentences arbitrales qui en découlent.

En ce qui a trait aux études s'intéressant de plus près à la procédure de règlement des griefs, Ignace Ng et Ali Dastmalchian (1989) font remarquer que la majorité de celles-ci portent sur les déterminants de la propension aux griefs. On s'intéresse donc lors de ces études aux facteurs pouvant influencer le dépôt des griefs.

Plusieurs chercheurs dont Lewin et Peterson (1988), Knight (1986a et b) ainsi que Benoit (1992) avancent donc qu'il existe un besoin de recherche en ce qui a trait à l'efficacité des procédures de règlement des griefs. Nous croyons que ce besoin se fait particulièrement ressentir au Québec. En effet, compte tenu des spécificités propres aux relations industrielles québécoises (son historique, son encadrement légal, son environnement culturel, ...) et le peu d'études qui portent sur l'efficacité des procédures de règlement de griefs au Québec, nous estimons qu'il est justifié de procéder à une telle étude.

2.1.1.- Énoncé de la problématique

Nous proposons une étude portant sur l'analyse de l'influence de différents facteurs sur l'efficacité des procédures de règlement de griefs. Étant donné les contraintes de temps, financières et celles relatives à l'accessibilité des informations, nous avons dû procéder à certains choix quant aux relations que nous nous proposons de vérifier. Ces choix reposent aussi sur certaines des caractéristiques du terrain de notre recherche qui comprend les unités syndicales des cols bleus (S.C.F.P., local 301) et des cols blancs (S.C.F.P., local 429) de la Ville de Montréal.

Avant d'introduire le modèle d'analyse de notre étude, nous devons tout d'abord présenter les différentes variables qui le constituent. Les prochaines sections sont consacrées à la présentation des variables dépendantes et indépendantes de

notre modèle. Nous présentons, par la suite, les hypothèses de notre étude.

2.1.2.- Les variables dépendantes et leurs principales dimensions

Comme vous avez pu le constater au cours de notre revue de littérature, il existe différentes mesures par lesquelles les chercheurs ont analysé l'efficacité des procédures de règlement de griefs. Dans le cadre de cette étude, nous avons décidé de retenir les principales mesures objectives d'efficacité proposées par ceux-ci. Ces mesures sont: le taux de règlement par arbitrage, l'étape de règlement interne des griefs ainsi que les délais de règlement. Ces différentes mesures d'efficacité sont donc les variables dépendantes de notre étude.

2.1.2.1.- Les délais de règlement

Le premier critère d'efficacité que nous emploierons est le délai de règlement des griefs. Afin de diminuer les coûts directs et indirects reliés aux traitements des griefs et afin d'éviter un engorgement de la procédure de griefs, les parties se doivent de régler les griefs le plus rapidement possible. De même que Lewin et Peterson (1988), nous croyons que l'efficacité des procédures de griefs est inversement liée au temps utilisé par les parties pour parvenir à un règlement.

2.1.2.2.- L'étape de règlement interne des griefs

Comme nous l'avons souligné dans le cadre de la revue de la littérature, il est préférable que les parties règlent les griefs aux étapes inférieures de la procédure de griefs. En effet, afin de diminuer les risques de perte d'informations sur un litige, de durcissement des positions et afin d'économiser temps et argent, les parties doivent régler les griefs aux premières étapes possibles de la procédure (Knight, 1986). Tout comme Lewin et Peterson (1988), Knight (1986a et b), Turner et Robinson (1972) ainsi que Bloom et Northrup (1969), nous croyons que l'étape de règlement interne des griefs est un indice révélateur quant à l'efficacité des procédures en question. Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons donc ce critère d'efficacité. Généralement, il y a plusieurs étapes internes de la procédure de griefs, mais compte tenu des spécificités de l'organisation étudiée, nous avons distingué deux étapes internes.

2.1.2.3.- Le mode de règlement des griefs

Étant donné les problèmes reliés à l'arbitrage des griefs, principalement son coût élevé et la lenteur de ses procédures, les parties doivent éviter le plus possible d'avoir recours à celle-ci. Comme plusieurs autres chercheurs dont Lewin et Peterson (1988), Deitsh et Dilts (1986) et Knight (1986a et b), nous avançons que l'efficacité d'une procédure de règlement de griefs est inversement liée au taux d'arbitrage et par conséquent que le taux de règlement interne de griefs

est un indicateur de l'efficacité de la procédure de griefs. Dans notre modèle d'analyse, nous utiliserons donc le mode de règlement (interne ou arbitrage) des griefs comme critère d'évaluation de l'efficacité de telles procédures.

2.1.3.- Les variables indépendantes de notre étude

Dans le cadre de cette étude, nous désirons principalement analyser l'effet du type de grief et de son objet sur le délai de règlement, sur l'étape de règlement interne ainsi que sur le taux d'arbitrage. Nous considérons donc que ces caractéristiques du grief ont une influence directe sur les variables dépendantes préalablement mentionnées. Nous tenons également compte de l'effet de certaines caractéristiques personnelles des plaignants (âge, ancienneté et sexe du plaignant) ainsi que de l'unité d'accréditation des plaignants sur nos différents critères d'efficacité.

2.1.3.1.- Type de grief

Comme nous l'avons mentionné dans la première partie de cette étude, un grief peut être déposé par un salarié (grief individuel), par un groupe de salariés (grief collectif), par le syndicat chargé de l'unité d'accréditation (grief syndical) ou par l'employeur (grief patronal). Dans le cadre de notre étude, nous allons donc analyser l'influence de ces différents types de griefs sur chacune des mesures d'efficacité retenues dans notre modèle.

2.1.3.2.- L'objet du grief

Dans la première partie de notre travail, nous avons également mentionné qu'un grief peut porter sur différents sujets (exemple: un avis disciplinaire, une mutation, un droit acquis, etc...). Nous désirons donc analyser l'influence de ces différents objets de griefs sur le taux d'arbitrage, l'étape de règlement interne ainsi que sur le délai de règlement.

2.1.3.3.- Les caractéristiques personnelles des plaignants

Selon plusieurs chercheurs dont Sophie Benoit (1992) ainsi que Bergeron, Bourque, Grant et White (1998), les caractéristiques personnelles des plaignants ont une influence sur l'efficacité d'une procédure de grief. Étant donné la disponibilité des informations à la Ville de Montréal, nous tiendrons compte, dans le cadre de cette étude, des caractéristiques personnelles suivantes: l'âge du plaignant, l'ancienneté de celui-ci ainsi que de son sexe.

2.1.3.4.- L'unité syndicale des plaignants

D'après certaines études dont celle de Lewin et Peterson (1988) et celle de Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), on doit prendre en considération la composition socio-professionnelle des unités syndicales lorsqu'on évalue

l'efficacité des procédures de règlement de griefs. Par le biais de la variable "unité syndicale", nous tiendrons compte de la composition socio-professionnelle qui diffère substantiellement entre les groupes "cols bleus" et "cols blancs".

2.1.4.- Notre modèle d'analyse

variables indépendantes:

- caractéristiques
personnelles du plaignant
- unité syndicale du plaignant
- type de grief
- objet du grief

variables dépendantes:

- délai de règlement des
griefs
- mode de règlement des griefs
- étape de règlement interne
des griefs

2.1.5.- Les hypothèses de notre étude

Nous pouvons diviser nos hypothèses en cinq grandes catégories. Notre première catégorie d'hypothèses comprend celles relatives à l'ancienneté du plaignant. La seconde catégorie comprend les hypothèses relatives au sexe du plaignant tandis que la troisième catégorie d'hypothèse comprend celle relative à l'unité syndicale du plaignant. La quatrième et cinquième catégorie d'hypothèse comprennent

respectivement les hypothèses relatives au type et à l'objet du grief. L'étude de Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) et de Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) sont les principales références pour nos hypothèses car ce sont les seules études disponibles sur l'efficacité des procédures de griefs dans le secteur municipal au Québec.

2.1.5.1.- Hypothèses relatives à l'ancienneté du plaignant

Comme nous risquions d'observer un haut niveau de colinéarité entre les variables indépendantes âge et ancienneté, nous avons résolu de retenir la variable ancienneté pour ce qui est de nos hypothèses sur l'effet de la durée du lien d'emploi de l'auteur du grief. En effet, un employé détenant plus d'ancienneté est souvent plus âgé qu'un employé en détenant moins. Selon Benoit (1992) et Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), plus un salarié détient de l'ancienneté plus la procédure de griefs sera inefficace en termes de délais de règlement. Selon cette dernière, un employé détenant plus d'ancienneté est plus sûr de lui et plus exigeant relativement au règlement du grief. Nous posons donc l'hypothèse suivante:

-première hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les plaignants ayant plus d'ancienneté.

D'après Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), les griefs des employés détenant le moins d'ancienneté se règlent davantage par arbitrage que les griefs provenant de salariés plus anciens. Nous désirons donc tester l'hypothèse suivante:

-deuxième hypothèse: moins les salariés ont de l'ancienneté plus leurs griefs risquent de se régler par arbitrage.

Cette hypothèse n'est pas contradictoire avec la première hypothèse car l'ancienneté du plaignant peut être associée positivement au délai de règlement des griefs sans qu'elle entraîne pour autant des taux d'arbitrage plus élevés.

Selon Benoit (1992), bien que les délais de règlement soient plus longs pour les griefs des salariés détenant plus d'ancienneté, il n'en demeure pas moins que ceux-ci se règlent davantage aux étapes antérieures de la procédure. Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) arrivent également à la conclusion que les griefs des salariés plus anciens se règlent davantage aux premières étapes de la procédure. Nous désirons donc vérifier l'hypothèse suivante:

-troisième hypothèse: les griefs des salariés détenant plus d'ancienneté se règlent davantage aux étapes inférieures de la procédure.

2.1.5.2.- Hypothèses relatives au sexe du plaignant

Nous désirons également vérifier l'effet du sexe du plaignant sur nos différents critères d'efficacité. Dans l'étude de Benoit (1992), les délais de règlement sont plus longs pour les griefs des femmes. Par contre, l'étude de Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) fait état de délais de règlement plus courts pour les griefs soumis par des femmes. Compte tenu que cette dernière étude procède selon une méthodologie plus rigoureuse et un échantillon plus représentatif, nous posons l'hypothèse suivante:

-quatrième hypothèse: les griefs des femmes prennent moins de temps à se régler que ceux des hommes.

D'après Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), les griefs des femmes se règlent davantage par arbitrage et à l'interne davantage aux étapes inférieures de la procédure que ceux des hommes. Nous posons donc les deux hypothèses suivantes:

-cinquième hypothèse: les griefs des femmes se règlent davantage par arbitrage que ceux des hommes;

-sixième hypothèse: les griefs des femmes se règlent davantage aux étapes inférieures de la procédure.

2.1.5.3.- hypothèses relatives à l'unité syndicale des plaignants

Étant donné que cette étude ne comprend que deux unités syndicales, nous allons mesurer l'impact du climat des relations de travail sur nos indicateurs d'efficacité en utilisant l'unité syndicale des plaignants comme indicateur empirique de cette variable. Comme nous le savons, de nombreux conflits ont éclaté entre la Ville de Montréal et ses cols bleus au cours des années. De plus, suite à nos entrevues avec des représentants syndicaux et patronaux, nous avons constaté que les relations de travail des cols blancs avec la Ville de Montréal semblent beaucoup plus harmonieuses.

Or, selon Lewin et Peterson (1988), les griefs provenant d'unité syndicale où les relations de travail sont conflictuelles prennent plus de temps à se régler, se règlent davantage par arbitrage et à l'interne se règlent davantage aux étapes ultérieures de la procédure. Nous posons donc les trois hypothèses suivantes:

-septième hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les griefs provenant de l'unité syndicale des cols bleus;

-huitième hypothèse: les griefs provenant de l'unité syndicale des cols bleus se règlent davantage par arbitrage que ceux qui proviennent des cols blancs;

-neuvième hypothèse: les griefs provenant de l'unité syndicale des cols bleus se règlent davantage aux étapes ultérieures de la procédure que ceux qui proviennent des cols blancs.

2.1.5.4.- Hypothèses relatives aux types de griefs

Si on se base sur les résultats de l'étude de Bourque, Bergeron, Grant et White (1998), on peut s'attendre à ce que les griefs individuels soient d'avantage réglés aux étapes ultérieures de la procédure de griefs que les autres types de griefs. Ces derniers concluent également que les délais de règlement sont plus longs pour les griefs individuels. Nous désirons donc vérifier les résultats obtenus par ces chercheurs à partir des deux hypothèses suivantes:

-dixième hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les griefs individuels que pour les griefs collectifs, syndicaux ou patronaux;

-onzième hypothèse: les griefs individuels se règlent davantage aux étapes ultérieures de la procédure que les griefs collectifs, syndicaux ou patronaux.

Selon Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), on peut aussi s'attendre à un taux d'arbitrage plus élevé pour les griefs individuels que pour les autres types de griefs car le syndicat peut plus difficilement imposer l'acceptation d'une entente pré-arbitrale à un individu que lorsque le grief concerne un groupe ou le syndicat lui-même. Nous posons donc l'hypothèse suivante:

-douzième hypothèse: les griefs individuels se règlent davantage par arbitrage que les griefs collectifs, syndicaux ou patronaux.

2.1.5.2.- Hypothèses relatives à l'objet du grief

Bourque, Bergeron, Grant et White (1998) ainsi que Benoit (1992) ont observé que les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent davantage aux étapes supérieures de la procédure que les griefs portant sur d'autres litiges, car l'enjeu de ces griefs affecte directement la qualité du lien d'emploi du salarié. De plus, selon Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995), ces griefs sont plus longs à régler et ont

un taux d'arbitrage plus élevé que les autres griefs. Les résultats obtenus par ces chercheurs semblent refléter l'impact du devoir de représentation des syndicats dans le cas de mesures disciplinaires tel que stipulé dans le code du travail (article 47.3). Ces griefs sont habituellement des griefs individuels et plus rarement des griefs collectifs ou syndicaux. Nous voulons donc tester les résultats de cette étude en vérifiant les hypothèses suivantes:

-treizième hypothèse: les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent davantage aux étapes supérieures de la procédure que les griefs portant sur d'autres litiges;

-quatorzième hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les griefs relatifs à des mesures disciplinaires que pour les griefs relatifs à d'autres litiges.

Nous désirons également analyser l'influence de l'objet d'un grief sur le taux d'arbitrage. Étant donné qu'une mesure disciplinaire peut mettre en péril la relation d'emploi d'un salarié, nous croyons que les syndicats sont moins flexibles face à ce genre de litiges et qu'ils hésitent moins à aller en arbitrage dans un tel cas. La dernière hypothèse que nous posons est donc la suivante:

-quinzième hypothèse: les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent davantage par arbitrage que les autres objets de litiges.

2.2.- Méthodologie

Nous proposons une étude pour laquelle nous avons favorisé une approche quantitative. Bien que nous ne puissions généraliser les résultats d'une telle étude à l'ensemble des milieux de travail, nous croyons que celle-ci indique des pistes intéressantes de recherche en ce qui a trait à l'étude de l'efficacité des procédures de règlement de griefs.

Cette section sera consacrée aux différents aspects méthodologiques de notre étude. Nous débuterons cette section par l'opérationnalisation de nos variables dépendantes et indépendantes. Nous présenterons ensuite notre grille d'analyse des griefs qui fut notre principal instrument de collecte de données.

2.2.1.- Opérationnalisation des variables

Dans les lignes qui suivent, nous allons reprendre chacune des variables de notre modèle d'analyse et indiquer la façon dont elles furent opérationnalisées dans notre étude. Nous débuterons avec l'opérationnalisation des variables dépendantes, ensuite nous traiterons des variables indépendantes.

2.2.1.1.- Opérationnalisation des variables dépendantes

Comme nous l'avons mentionné dans le cadre de notre problématique, les variables dépendantes de notre étude sont le délai de règlement, le mode de règlement ainsi que l'étape de règlement interne des griefs.

A.- Délai de règlement

Les valeurs que prend cette variable sont relatives au nombre de jours que prennent les parties pour régler le grief. Nous avons donc calculé le nombre de jours calendriers entre le dépôt du grief écrit et son règlement final. Cette variable est donc une variable continue.

B.- Mode de règlement des griefs

Étant donné que nous nous intéressons à l'efficacité des procédures de règlement de grief, nous n'avons pas tenu compte des griefs en suspens dans cette étude. Cette variable prend donc les deux valeurs suivantes:

0- réglé à l'interne: lorsque le grief est réglé à l'amiable.

1- sentence arbitrale: lorsque le grief est réglé par arbitrage.

C.- Étape de règlement interne des griefs

Les procédures de griefs des cols bleus et des cols blancs étant différentes (voir les textes pertinents des deux conventions collectives à l'annexe 1) et l'information à propos de l'étape de règlement interne des griefs étant très difficile d'accès à la Ville de Montréal, nous avons opérationnalisé la variable dépendante "étape de règlement interne" de la façon suivante:

0- règlement par comité de griefs: lorsque le grief est réglé dans les 45 jours suivant son dépôt par écrit.

1- règlement pré-arbitral: lorsque le grief est réglé en plus de 45 jours.

2.2.1.2.- Opérationnalisation des variables indépendantes

Les variables indépendantes de notre étude sont l'âge, l'ancienneté, le sexe, et l'unité syndicale du plaignant ainsi que le type de grief et son objet. Les lignes qui suivent seront donc consacrées à l'opérationnalisation de ces variables.

Notre fiche de cueillette de données fournit des informations sur l'âge des plaignants dans le cas des griefs individuels. Cette variable individuelle est cependant fortement associée à l'ancienneté, de sorte que nous verrons si elle peut être

retenue pour nos analyses multivariées lorsque nous aurons vérifié les problèmes de collinéarité.

A.- Ancienneté du plaignant

La valeur que prend cette variable est relative au nombre d'années de service du plaignant à la date du dépôt du grief. Pour les fins de ce calcul, nous avons utilisé la première date d'embauche du plaignant et non la date où il a obtenu sa permanence. La variable "ancienneté" est mesurée en années et elle fut codée "0" pour les griefs collectifs et syndicaux car elle ne concerne que les griefs individuels. Si l'analyse statistique révèle une forte colinéarité entre les variables "âge" et "ancienneté", nous utiliserons cette dernière dans nos analyses multivariées car elle mesure directement la durée du lien d'emploi du salarié avec l'employeur.

B.- Sexe du plaignant

Cette variable prend les valeurs suivantes:

0- S'il s'agit d'une plaignante;

1- s'il s'agit d'un plaignant.

C.- Unité syndicale du plaignant

La variable "unité syndicale" prend les valeurs suivantes:

1.- col bleu: lorsque le grief provient de l'unité syndicale des cols bleus;

2.- col blanc: lorsque le grief provient de l'unité syndicale des cols blancs.

D.- Type de grief

Cette variable prend les valeurs suivantes:

1.- grief individuel: lorsqu'il s'agit d'un grief déposé par un salarié;

2.- grief collectif: lorsqu'il s'agit d'un grief déposé par un groupe de salariés;

3.- grief syndical: lorsqu'il s'agit d'un grief déposé par le syndicat représentant l'unité d'accréditation.

E.- Objet du grief

Cette variable prend les cinq valeurs suivantes:

1.- mesure disciplinaire: lorsque l'objet du litige est relatif à une mesure disciplinaire;

2.- conditions de travail: lorsque l'objet du litige est relatif à des conditions de travail;

3.- mouvement du personnel: lorsque l'objet du litige est relatif à des mouvements de personnel;

4.- interprétation de la convention collective: lorsque l'objet du litige est relatif à d'autres objets qui sont couverts par la convention collective;

5.- autre: lorsque l'objet du litige est relatif à des objets qui ne sont pas couverts par la convention collective.

2.2.2.- Instrument de collecte de données

Les données relatives aux variables dépendantes et indépendantes de notre étude furent recueillies à l'aide d'une grille d'analyse de grief¹. Afin de remplir ces grilles d'analyse, nous avons consulté les dossiers des deux syndicats (S.C.F.P., local 429 et local 301) ainsi que ceux de la Ville de Montréal. Il est à remarquer que les variables dépendantes et indépendantes de notre étude prennent des valeurs objectives et que par conséquent il y a eu peu d'interprétation lors de la collecte de données.

2.2.3.- La population étudiée

Dans le cadre de cette étude, chacun des griefs déposés durant la période mentionnée ci-après constitue une unité d'étude.

¹Voir annexe II

Nous avons analysé les données concernant l'ensemble des griefs soumis par écrits par le syndicat des cols bleus (S.C.F.P. local 301) et le syndicat des cols blancs (S.C.F.P. local 429) relativement aux conventions collectives suivantes:

-convention collective entre la Ville de Montréal et le Syndicat canadien de la Fonction Publique, section locale 301, du 01-01-1989 au 31-12-1991;

-convention collective entre la Ville de Montréal et le Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section locale 301, du 01-01-1991 au 31-12-1992;

-convention collective entre la Ville de Montréal et le Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section locale 429, du 01-01-1987 au 31-12-1989;

-convention collective entre la Ville de Montréal et le Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section locale 429, du 01-01-1990 au 31-12-92.

Le choix de ces conventions collectives de travail repose sur deux raisons principales. La première est relative au fait que nous nous intéressons aux règlements de griefs. Nous avons par conséquent choisi des conventions collectives pour lesquelles la majorité des griefs étaient réglés au moment de l'étude. La deuxième raison est que les procédures de grief étaient centralisées à la Ville de Montréal au cours de la période couverte par ces conventions collectives mais elles ont par la suite été décentralisées au niveau des secteurs administratifs. Il aurait été beaucoup plus difficile de

rassembler les données nécessaires à une telle étude pour les périodes où la responsabilité du règlement des griefs relevait des secteurs administratifs.

2.3.- Portrait statistique descriptif de la population étudiée

Afin de tirer le maximum d'informations de nos données, nous les avons séparées en trois banques de données distinctes. La première que nous qualifions de banque globale comprend l'ensemble des griefs. La seconde banque de données que nous avons nommée banque individuelle comprend les griefs individuels c'est-à-dire les griefs qui furent déposés par un salarié. La troisième banque de données identifiée comme banque collective comprend les griefs collectifs et syndicaux.

Nous présentons, dans un premier temps, l'analyse descriptive des banques globale, individuelle et collective relative à nos variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement". Dans un deuxième temps, nous présentons l'analyse descriptive des banques globale, individuelle et collective relative à notre variable dépendante "étape de règlement interne". Nous procédons de la sorte étant donné que les banques de données relatives à nos variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" sont identiques en ce qui a trait à l'analyse descriptive tandis que les banques de données relatives à notre variable dépendante "étape de règlement interne" diffèrent quelques peu des autres puisqu'elles ne contiennent pas de griefs réglés par arbitrage.

2.3.1.- Analyses descriptives relatives à nos variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement".

Avant d'en arriver à la présentation de nos analyses descriptives, nous devons rappeler que les variables relatives aux caractéristiques personnelles des plaignants furent codées "0" dans le cas des griefs collectifs et syndicaux. En effet, nous ne pouvons associer ni d'âge, ni d'ancienneté, ni de sexe à ces griefs puisqu'ils furent déposés soit par un regroupement de travailleurs (griefs collectifs) soit par une des deux unités d'accréditation (griefs syndicaux). L'analyse des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles des plaignants n'est donc pertinente que dans le cas de la banque de griefs individuels. De plus, comme cette banque de données ne comprend que des griefs individuels, l'analyse des résultats relatifs aux types de griefs n'est donc pertinente que dans le cas des banques globale qui comprend les griefs individuels, collectifs et syndicaux et dans le cas de la banque collective qui comprend les griefs collectifs et syndicaux. Étant donné ces situations, nous procéderons d'abord à la présentation des résultats qui sont pertinents à nos trois banques de données pour en venir ensuite à la présentation des résultats qui sont pertinents à notre banque globale, individuelle puis collective. Il est à remarquer que nous avons procédé à la dichotomisation de nos variables catégoriques. L'analyse de leurs moyennes nous renseigne donc quant à leur fréquence, car dans le cas de variables dichotomiques les moyennes expriment les fréquences catégorielles dont le total est égal à 100%.

Tableau 2.1.- Analyses descriptives relatives à nos variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement".

variable	banque globale		banque individuelle		banque collective	
	moyenne	écart type	moyenne	écart type	moyenne	écart type
délai de règlement (en jours)	459,925	401,978	431,927	394,572	517,067	411,105
mode de règlement						
règlement interne	0,931	0,254	0,924	0,266	0,946	0,227
règlement arbitral	0,069	0,254	0,076	0,266	0,055	0,227
âge (en années)	26,470	20,050	39,410	9,400	n.s.p.	n.s.p.
ancienneté (en années)	8,510	9,080	12,680	8,370	n.s.p.	n.s.p.
sexe						
femme	0,135	0,341	0,200	0,401	n.s.p.	n.s.p.
homme	0,537	0,499	0,800	0,401	n.s.p.	n.s.p.
groupe	0,329	0,470	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
unité syndicale						
col blanc	0,395	0,489	0,391	0,488	0,403	0,491
col bleu	0,605	0,489	0,609	0,488	0,597	0,491
type de grief						
individuel	0,671	0,470	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
collectif	0,131	0,338	n.s.p.	n.s.p.	0,399	0,490
syndical	0,198	0,398	n.s.p.	n.s.p.	0,602	0,490
objet du grief						
mesure disciplinaire	0,244	0,429	0,349	0,477	0,029	0,167
conditions de travail	0,207	0,406	0,226	0,419	0,168	0,374
mouvement de personnel	0,494	0,500	0,398	0,490	0,691	0,463
interprétation de la c.c.	0,047	0,211	0,020	0,140	0,102	0,302
autre	0,008	0,089	0,006	0,082	0,011	0,103
nombre de cas	2007	2007	1347	1347	660	660

2.3.1.1.- Statistiques descriptives relatives aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" qui sont pertinentes à nos trois banques de données.

Nous observons dans un premier temps que les délais moyens de règlement sont plus élevés dans la banque collective (griefs collectifs et syndicaux) que dans les banques globale et individuelle. En effet, nos résultats démontrent que le délai moyen de règlement est de 517 jours dans la banque collective tandis qu'il est de 460 jours et de 432 jours dans les banques globale et individuelle.

En ce qui a trait au mode de règlement des griefs, nous observons dans le tableau 2.1. que les griefs individuels se règlent légèrement plus par arbitrage (7,6%) que les griefs collectifs et syndicaux (5,5%). La proportion des griefs réglés par arbitrage dans la banque globale est de 6,9%.

Nos résultats démontrent également que la proportion de griefs provenant de l'unité syndicale des cols blancs et de celles des cols bleus est similaire dans nos trois banques de données. Nous constatons que la majorité des griefs proviennent de l'unité syndicale des cols bleus avec 60,5% des griefs de la banque globale, 60,9% des griefs de la banque individuelle et 59,7% des griefs de la banque collective. Or, ces deux unités d'accréditations sont à peu près de la même taille. Il apparaît donc que l'unité d'accréditation des cols bleus est plus active que celle des cols blancs en ce qui a trait au dépôt de grief.

En ce qui concerne l'objet du grief, la proportion des griefs relatifs à des mesures disciplinaires est plus forte dans la banque individuelle (34,9%) que dans les banques globale (24,4%) et collective (2,9%). De fait, il est relativement rare qu'une mesure disciplinaire s'adresse à un groupe de salariés. La proportion des griefs relatifs à des conditions de travail est également plus forte dans la banque individuelle (22,6%) que dans les banques globale (20,7%) et collective (16,8%). Par contre, nos résultats démontrent que les griefs qui ont trait à des mouvements de personnel ou à l'interprétation de la convention collective se rencontrent dans une plus forte proportion dans la banque collective (respectivement 69,1% et 10,2%) que dans la banque individuelle (39,8% et 2%) et globale (49,4% et 4,7%). Quant aux griefs relatifs à la catégorie autre, ceux-ci comptent pour 0,8% de la banque globale, 0,6% de la banque individuelle et 1,1% de la banque collective.

2.3.1.2.- Statistiques descriptives relatives aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" qui sont pertinentes dans la banque globale.

L'étude des résultats de la banque globale nous démontre que la grande majorité des griefs de notre étude sont des griefs individuels. En effet, nous pouvons observer que 67,1% des griefs de la banque globale sont des griefs individuels tandis que 13,1% et 19,8% de ceux-ci sont respectivement des griefs collectifs et syndicaux.

2.3.1.3.- Statistiques descriptives relatives aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" qui sont pertinentes dans la banque individuelle.

Comme nous pouvons l'observer dans la partie du tableau 2.1. qui est réservée à la banque individuelle, l'âge moyen de l'auteur d'un grief est de 39 ans avec près de 13 ans d'ancienneté. Nous pouvons également observer que dans 80% du temps l'auteur du grief est de sexe masculin. Les femmes sont donc moins actives que les hommes en ce qui à trait aux griefs à la Ville de Montréal puisque celles-ci comptent pour près de de 30% des accréditations étudiées.

2.3.1.4.- Statistiques descriptives relatives aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement" qui sont pertinentes dans la banque collective.

Nos résultats nous démontrent que la majorité des griefs contenus dans la banque collective sont des griefs syndicaux. En effet, nous pouvons constater que 60,2% des griefs de la banque collective sont des griefs syndicaux tandis que 39,9% de ceux-ci sont des griefs collectifs.

2.3.2.- Analyses descriptives relatives à notre variable dépendante "étape de règlement interne".

Tableau 2.2.- Analyses descriptives relative à notre variable dépendante "étape de règlement interne".

variable	banque globale		banque individuelle		banque collective	
	moyenne	écart type	moyenne	écart type	moyenne	écart type
étape de règlement interne						
comité de grief	0,094	0,292	0,108	0,310	0,066	0,248
règlement pré-arbitral	0,906	0,292	0,892	0,310	0,934	0,248
âge (en années)	26,180	20,090	39,320	9,440	n.s.p.	n.s.p.
ancienneté (en années)	8,380	9,080	12,590	8,410	n.s.p.	n.s.p.
sexe						
femme	0,136	0,343	0,204	0,403	n.s.p.	n.s.p.
homme	0,530	0,499	0,796	0,403	n.s.p.	n.s.p.
groupe	0,334	0,472	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
unité syndicale						
col blanc	0,398	0,490	0,389	0,488	0,417	0,493
col bleu	0,602	0,490	0,611	0,488	0,583	0,493
type de grief						
individuel	0,666	0,472	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
collectif	0,130	0,337	n.s.p.	n.s.p.	0,389	0,488
syndical	0,204	0,403	n.s.p.	n.s.p.	0,611	0,488
objet du grief						
mesure disciplinaire	0,246	0,431	0,356	0,479	0,027	0,163
conditions de travail	0,195	0,396	0,215	0,411	0,154	0,361
mouvement de personnel	0,508	0,500	0,404	0,491	0,715	0,452
interprétation de la c.c.	0,043	0,203	0,018	0,132	0,093	0,291
autre	0,009	0,092	0,007	0,085	0,011	0,105
nombre de cas	1868	1868	1244	1244	624	624

2.3.2.1.- Statistiques descriptives relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" qui sont pertinentes dans nos trois banques de données.

En ce qui concerne l'étape de règlement interne des griefs, nous observons dans le tableau 2.2., que les griefs collectifs et syndicaux se règlent un peu plus par rencontre pré-arbitrale (93,4%) que les griefs individuels (89,2%). Dans la banque globale, la proportion des griefs réglés lors de rencontres pré-arbitrales est de 90,6%.

Comme c'était le cas dans les banques de données relatives aux variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement", la majorité des griefs déposés proviennent de l'unité d'accréditation des cols bleus. Nous pouvons observer que 60,2% des griefs de la banque globale, 61,1% des griefs de la banque individuelle et que 58,3% de la banque collective proviennent effectivement de l'unité syndicale des cols bleus.

Nous obtenons également des résultats similaires à ceux décrits précédemment en ce qui a trait à l'objet du grief. En effet, nous constatons que la proportion des griefs relatifs à des mesures disciplinaires et à des conditions de travail est plus forte dans la banque individuelle (respectivement 35,6% et 21,5%) que dans les banques globale (24,6% et 19,5%) et collective (2,7% et 15,4%). Nos résultats démontrent également que les griefs qui ont trait à des mouvements de personnel ou à l'interprétation de la convention collective se rencontrent dans une plus forte proportion dans la banque

collective (respectivement 71,5% et 9,3%) que dans les banques globale (50,8% et 4,3%) ou individuelle (40,4% et 1,8%). Nous notons aussi que les griefs relatifs à la catégorie autre comptent pour 0,9% de la banque globale, 0,7% de la banque individuelle et 1,1% de la banque collective.

2.3.2.2.- Statistiques descriptives relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" qui sont pertinentes dans notre banque globale.

Les résultats de notre banque globale relative à la variable dépendante "étape de règlement interne" démontrent que la grande majorité des griefs sont des griefs individuels. En effet, nous constatons que 66,6% des griefs de cette banque sont des griefs individuels tandis que 13% et 20,4% de ceux-ci sont respectivement des griefs collectifs et syndicaux. Encore une fois, ces résultats sont similaires à ceux décrits plus tôt.

2.3.2.3.- Statistiques descriptives relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" qui sont pertinentes dans notre banque individuelle.

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles des plaignants, nous observons que l'âge moyen de l'auteur d'un grief est de 39 ans avec près de 13 années d'ancienneté. Nous constatons également que 79,6% des plaignants sont des hommes.

2.3.2.4.- Statistiques descriptives relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" qui sont pertinentes dans notre banque collective.

Nos résultats démontrent que la grande majorité des griefs de la banque collective relative à notre variable dépendante "étape de règlement interne" sont des griefs syndicaux. En effet, nous observons que 61,1% des griefs contenus dans cette banque de données sont des griefs syndicaux tandis que 38,9% de ceux-ci sont des griefs collectifs.

Chapitre 3- Présentation des résultats

Le chapitre qui suit est consacré à la présentation des principaux résultats des analyses statistiques menées dans le cadre de cette étude. Ce chapitre est divisé en deux parties. La première partie de ce chapitre intitulée statistiques bivariées comprend les résultats relatifs à nos tableaux croisés et à nos corrélations. Comme son nom l'indique, les statistiques bivariées nous renseignent sur la relation entre deux variables. Ce type d'analyse ne tient donc pas compte de la présence des autres variables dans le modèle. Elles nous donneront toutefois un premier aperçu des relations significatives contenues dans notre étude. La seconde partie de ce chapitre est consacrée à la présentation de nos résultats d'analyses multivariées c'est-à-dire à la présentation des résultats relatifs à nos régressions linéaires et logistiques. Ces statistiques constituent le coeur de notre étude puisqu'elles tiennent compte de l'ensemble des variables de notre modèle d'analyse.

3.1. - Statistiques bivariées

Dans le cadre de cette étude, les deux principaux types de statistiques bivariées que nous avons utilisées sont les tableaux croisés et les corrélations. Les tableaux croisés, et plus précisément leur khi-carré respectif, nous permettent de déterminer si une ou plusieurs catégories des variables indépendantes contenues dans les tableaux croisés se démarquent significativement des autres relativement à nos

variables dépendantes. Il faut cependant noter que le test du khi-carré ne nous indique pas quelle(s) catégorie(s) des variables contenues dans les tableaux croisés se démarque(nt) de cette façon. Les corrélations nous permettent, quant à elles, de déceler les premiers signes de relations significatives entre nos variables dépendantes et indépendantes. De plus, elles nous permettent de déceler les premiers indices de colinéarité qui peuvent exister entre nos variables indépendantes. Comme vous allez le constater dans nos tableaux de corrélations, nous avons procédé à la dichotomie de nos variables indépendantes catégorielles. Cette opération nous permet de tirer le maximum d'information de nos corrélations. Au cours des pages qui suivent, nous présenterons donc les résultats bivariés de notre étude par le biais de nos trois variables dépendantes "délai de règlement", "mode de règlement" et "étape de règlement interne".

3.1.1. - Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "délai de règlement".

La variable dépendante "délai de règlement" étant de forme continue nous n'avons pas procédé à son analyse par le biais de tableaux croisés. Tout comme nous l'avons fait pour les statistiques descriptives présentées au chapitre précédent, nous commenterons d'abord les résultats relatifs à la banque globale, puis de la banque de griefs individuels et nous terminerons par ceux de la banque de griefs collectifs. Il est important de mentionner qu'étant donné le nombre important de variables dans cette étude, nous ne considérerons que les corrélations qui sont significatives.

3.1.1.1. - Corrélations relatives à la variable dépendante "délai de règlement" pour la banque globale.

Tableau 3.1.- Coefficients de corrélations pour la banque globale.

Variable	délai	reglement arbitral	âge	ancienneté	femme	homme
délai	1,000	0,108**	-0,082**	-0,039	-0,090**	-0,032
reglement arbitral	0,108**	1,000	0,049*	0,052*	-0,016	0,049*
âge	-0,082**	0,049*	1,000	0,799**	0,182**	0,745**
ancienneté	-0,039	0,052*	0,799**	1,000	0,036	0,593**
sexe						
femme	-0,090**	-0,016	0,182**	0,036	1,000	-0,424**
homme	-0,032	0,049*	0,745**	0,593**	-0,424**	1,000
groupe	0,100**	-0,041	-0,923**	-0,656**	-0,276**	-0,753**
unité syndicale						
bleu	0,097**	0,024	0,052*	0,017	-0,300**	0,216**
type de grief						
individuel	-0,100**	0,041	0,923**	0,656**	0,276**	0,753**
collectif	0,060**	0,010	-0,511**	-0,363**	-0,153**	-0,418**
syndical	0,066**	-0,057*	-0,656**	-0,466**	-0,196**	-0,534**
objet du grief						
mesure disciplinaire	0,010	-0,022	0,304**	0,181**	0,048*	0,297**
conditions de travail	-0,102**	0,112**	0,058**	0,071**	0,119**	-0,018
mouvement de personnel	0,071**	-0,097**	-0,238**	-0,171**	-0,098**	-0,193**
interprétation de la c.c.	0,018	0,070**	-0,162**	-0,100**	-0,087**	-0,111**
autre	-0,018	-0,024	-0,006	0,001	-0,019	-0,007

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 2007

Tableau 3.1.- Coefficients de corrélations pour la banque globale (suite).

Variable	groupe	bleu	individuel	collectif	syndical
délai	0,100**	0,097**	-0,100**	0,060**	0,066**
règlement arbitral	-0,041	0,024	0,041	0,010	-0,057*
âge	-0,923**	0,052*	0,923**	-0,511**	-0,656**
ancienneté	-0,656**	0,017	0,656**	-0,363**	-0,466**
sexe					
femme	-0,276**	-0,300**	0,276**	-0,153**	-0,196**
homme	-0,753**	0,216**	0,753**	-0,418**	-0,534**
groupe	1,000	-0,011	-1,000**	0,555**	0,709**
unité syndicale					
bleu	-0,011	1,000	0,011	0,190**	-0,174**
type de grief					
individuel	-1,000**	0,011	1,000	-0,555**	-0,709**
collectif	0,555**	0,190**	-0,555**	1,000	-0,193**
syndical	0,709**	-0,174**	-0,709**	-0,193**	1,000
objet du grief					
mesure disciplinaire	-0,350**	0,036	0,350**	-0,158**	-0,279**
conditions de travail	-0,068**	-0,122**	0,068**	0,067**	-0,137**
mouvement de personnel	0,275**	-0,014	-0,275**	0,062**	0,272**
interprétation de la c.c.	0,181**	0,170**	-0,181**	0,026	0,192**
autre	0,021	0,061**	-0,021	0,048*	-0,016

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations:2007

Tableau 3.1.- Coefficients de corrélations pour la banque globale (suite).

Variable	mesure disciplinaire	conditions de travail	mouvement de personnel	interprétation de la c.c.	autre
délai	0,010	-0,102**	0,071**	0,018	-0,018
règlement arbitral	-0,022	0,112**	-0,097**	0,070**	-0,024
âge	0,304**	0,058**	-0,238**	-0,162**	-0,006
ancienneté	0,181**	0,071**	-0,171**	-0,100**	0,001
sexe					
femme	0,048*	0,119**	-0,098**	-0,087**	-0,019
homme	0,297**	-0,018	-0,193**	-0,111**	-0,007
groupe	-0,350**	-0,068**	0,275**	0,181**	0,021
unité syndicale					
bleu	0,036	-0,122**	-0,014	0,170**	0,061**
type de grief					
individuel	0,350**	0,068**	-0,275**	-0,181**	-0,021
collectif	-0,158**	0,067**	0,062**	0,026	0,048*
syndical	-0,279**	-0,137**	0,272**	0,192**	-0,016
objet du grief					
mesure disciplinaire	1,000	-0,290**	-0,561**	-0,126**	-0,051*
conditions de travail	-0,290**	1,000	-0,506**	-0,113**	-0,046*
mouvement de personnel	-0,561**	-0,506**	1,000	-0,219**	-0,089**
interprétation de la c.c.	-0,126**	-0,113**	-0,219**	1,000	-0,020
autre	-0,051*	-0,046*	-0,089**	-0,020	1,000

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 2007

Rappelons que nous avons donné la valeur "0" aux griefs collectifs et syndicaux de la banque globale en ce qui à trait aux variables relatives aux caractéristiques personnelles des plaignant (âge, ancienneté, sexe). Bien entendu, nous n'avons pas tenu compte de ces variables dans la banque de griefs collectifs puisqu'elle contient que des griefs collectifs et syndicaux. Pour ces raisons, nous procéderons à la présentations des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles des plaignant que dans le cas de la banque de griefs individuels. Le même commentaire s'applique aux banques de données relatives à nos deux autres variables dépendantes.

Les résultats présentés dans le tableau 3.1. démontrent que la variable "col bleu" est corrélée positivement de façon significative à la variable dépendante "délai de règlement". Le coefficient de corrélation de cette relation est de 0,097 et elle est significative à 1%. Conséquemment la variable "col blanc" est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante avec un coefficient de corrélation de -0.097.

Les différentes variables qui résultent de la dichotomie de la variable "type de grief" c'est-à-dire les variables "individuel", "collectif" et "syndical" sont, elles aussi, corrélées significativement à la variable dépendante "délai de règlement". En effet, nous pouvons observer que notre variable dépendante est corrélée négativement à la variable "individuel" avec un coefficient de corrélation de -0,100 et positivement aux variables "collectif" et "syndical" avec

respectivement des coefficients de corrélation de 0,060 et 0,066. Ces trois relations sont significatives à 1%. Les coefficients nous indiquent que la relation concernant la variable "individuel" est légèrement plus intense que celles concernant les variables "collectif" et "syndical" qui sont à peu près de même intensité.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 3.1., nous n'avons que deux relations significatives en ce qui concerne les différentes variables relatives à l'objet du grief dans la banque globale. Nous notons que la variable "conditions de travail" est corrélée négativement à notre variable dépendante "délai de règlement" avec un coefficient de corrélation de -0,102. La variable "mouvement de personnel" est, quant à elle, corrélée positivement à notre variable dépendante avec un coefficient de 0,071. Ces deux relations sont significatives à 1%. Les coefficients de corrélation indiquent donc que la relation concernant la variable "conditions de travail" est un peu plus intense que celle concernant la variable "mouvement de personnel".

Nos résultats nous démontrent également que nous avons quelques problèmes de colinéarité entre nos variables indépendantes dans la banque globale. Dans le cadre de cette étude, nous avons appliqué le critère de 80% afin de juger de la colinéarité possible entre deux variables. Il faut cependant noter que ce critère de 80% peut être trompeur lorsqu'on se trouve en présence de variables dichotomiques. Les statistiques multivariées présentées dans la seconde partie de ce chapitre nous permettront de déceler les

problèmes de colinéarité qui ne sont pas mis en évidence par l'application de ce critère. Pour l'instant, nous jugeons donc qu'il existe un problème de colinéarité entre deux variables indépendantes lorsque leur coefficient de corrélation est supérieur à 0,80.

Dans la banque globale, les principaux problèmes de colinéarité semblent être reliés à la variable "âge". Nous pouvons observer, dans un premier temps, un haut niveau de colinéarité entre la variable "âge" et la variable "ancienneté". En effet, un employé plus âgé a généralement plus d'ancienneté qu'un travailleur plus jeune. Nous observons également un haut niveau de colinéarité entre la variable "âge" et les variables "groupe" et "individuel". Or, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons donné la valeur "0" aux griefs collectifs et syndicaux en ce qui a trait à l'âge du plaignant. La variable "groupe" étant constitué de griefs collectifs et syndicaux et la variable "individuel" étant la seule variable relative au type de grief (grief individuel, collectif et syndicaux) qui ne fut pas codée "0" pour l'âge, il semble donc que les hauts niveaux de colinéarité entre la variable "âge" et les variables "groupe" et "individuel" soient relatifs à notre système de codage. Notons, en terminant, qu'il y a également un problème de colinéarité entre la variable "groupe" et la variable "individuel". Comme nous venons de le mentionner, la variable groupe rassemble deux des trois types de griefs (griefs collectif et syndicaux) contenus dans notre étude. Le troisième type de grief étant les griefs individuels, il est donc normal que la variable "groupe" soit inversement liée à la variable "individuel".

3.1.1.2.- Corrélations relatives à la variable dépendante "délai de règlement" pour la banque de griefs individuels.

Tableau 3.2.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs individuels.

Variable	délai	règlement arbitral	âge	ancienneté	homme	bleu
délai	1,000	0,111**	0,034	0,043	0,081**	0,091**
règlement arbitral	0,111**	1,000	0,035	0,039	0,032	-0,015
âge	0,034	0,035	1,000	0,666**	0,197**	0,130**
ancienneté	0,043	0,039	0,666**	1,000	0,199**	0,015
sexe						
homme	0,081**	0,032	0,197**	0,199**	1,000	0,385**
unité syndicale						
bleu	0,091**	-0,015	0,130**	0,015	0,385**	1,000
objet du grief						
mesure disciplinaire	0,056*	-0,052	-0,056*	-0,070**	0,055*	0,019
conditions de travail	-0,128**	0,091**	-0,019	0,042	-0,123**	-0,253**
mouvement de personnel	0,048	-0,040	0,056*	0,016	0,028	0,161**
interprétation de la c.c.	0,030	0,059*	0,024	0,045	0,072**	0,093**
autre	-0,017	-0,024	0,046	0,026	0,018	0,066*

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 1347

Tableau 3.2.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs individuels (suite).

Variable	mesure disciplinaire	conditions de travail	mouvement de personnel	interprétation de la c.c.	autre
délai	0,056*	-0,128**	0,048	0,030	-0,017
règlement arbitral	-0,052	0,091**	-0,040	0,059*	-0,024
âge	-0,056*	-0,019	0,056*	0,024	0,046
ancienneté	-0,070**	0,042	0,016	0,045	0,026
sexe					
homme	0,055*	-0,123**	0,028	0,072**	0,018
unité syndicale					
bleu	0,019	-0,253**	0,161**	0,093**	0,066*
objet du grief					
mesure disciplinaire	1,000	-0,396**	-0,595**	-0,105**	-0,060*
conditions de travail	-0,396**	1,000	-0,440**	-0,077**	-0,044
mouvement de personnel	-0,595**	-0,440**	1,000	-0,116**	-0,067*
interprétation de la c.c.	-0,105**	-0,077**	-0,116**	1,000	-0,012
autre	-0,060*	-0,044	-0,067*	-0,012	1,000

**significati à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 1347

La variable "homme" est corrélée positivement de façon significative à la variable "délai" dans la banque de griefs individuels. Le coefficient de corrélation de cette relation est de 0,081 et elle est significative à 1%. Conséquemment la variable "femme" est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante avec un coefficient de 0,081.

Nous obtenons des résultats similaires à la banque globale en ce qui a trait aux variables relatives à l'unité syndicale. En effet, nos résultats démontrent que la variable "col bleu" est corrélée positivement de façon significative à la variable dépendante "délai de règlement". Le coefficient de corrélation de cette relation est de 0,091 et elle est significative à 1%. Par conséquent, la variable "col blanc" est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante avec un coefficient de corrélation de -0,091.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 3.2., nous n'avons que deux relations significatives dans la banque de griefs individuels en ce qui concerne les différentes variables relatives à l'objet du grief. En effet, nous observons que notre variable dépendante "délai de règlement" est corrélée négativement à la variable "conditions de travail" avec un coefficient de corrélation de -0,128 et positivement à la variable "mesure disciplinaire" avec un coefficient de corrélation de 0,056. La première relation est significative à 1% tandis que la seconde est significative à 5%. Nos résultats indiquent donc que la relation concernant

la variable "conditions de travail" est plus intense que la relation concernant la variable "mesure disciplinaire".

L'analyse des corrélations de la banque de griefs individuels nous démontre que nous n'avons pas de problème de colinéarité dans cette banque de données lorsque nous appliquons le critère de 80% afin de juger de la colinéarité possible entre deux variables indépendantes.

3.1.1.3.- Corrélations relatives à la variable dépendante "délai de règlement" pour la banque de griefs collectifs.

Tableau 3.3.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs collectifs.

Variable	délai	reglement arbitral	bleu	syndical
délai	1,000	0,120**	0,112**	-0,010
règlement arbitral	0,120**	1,000	0,116**	-0,077*
unité syndicale				
bleu	0,112**	0,116**	1,000	-0,410**
type de grief				
syndical	-0,010	-0,077*	-0,410**	1,000
objet du grief				
mesure disciplinaire	0,024	0,038	0,141**	-0,193**
conditions de travail	-0,029	0,160**	0,171**	-0,238**
mouvement de personnel	0,039	-0,215**	-0,382**	0,206**
interprétation de la c.c.	-0,028	0,118**	0,276**	0,110**
autre	-0,027	-0,025	0,055	-0,067

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb d'observations: 660

Tableau 3.3.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs collectifs (suite).

Variable	mesure disciplinaire	conditions de travail	mouvement de personnel	interprétation de la c.c.	autre
délai	0,024	-0,029	0,039	-0,028	-0,027
règlement arbitral	0,038	0,160**	-0,215**	0,118**	-0,025
unité syndicale					
bleu	0,141**	0,171**	-0,382**	0,276**	0,055
type de grief					
syndical	-0,193**	-0,238**	0,206**	0,110**	-0,067
objet du grief					
mesure disciplinaire	1,000	-0,077*	-0,257**	-0,058	-0,018
conditions de travail	-0,077*	1,000	-0,672**	-0,151**	-0,047
mouvement de personnel	-0,257**	-0,672**	1,000	-0,503**	-0,155**
interprétation de la c.c.	-0,058	-0,151**	-0,503**	1,000	-0,035
autre	-0,018	-0,047	-0,155**	-0,035	1,000

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 660

Nos résultats nous démontrent que dans la banque de griefs collectifs la variable "col bleu" est corrélée positivement à notre variable "délai de règlement" avec un coefficient de corrélation de 0,112. Cette relation est significative à 1%. Conséquemment la variable "col blanc" est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante avec un coefficient de corrélation de -0,112. Ces résultats sont donc similaires à ceux obtenus dans les banques globale et individuelle. Ces relations sont les seules qui sont significatives dans cette banque de données.

Notons en terminant que nous n'avons pas de problème de colinéarité entre nos variables indépendantes dans cette banque de données.

3.1.2- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "mode de règlement".

Contrairement à la variable dépendante "délai de règlement", la variable "mode de règlement" est de forme catégorielle. Nous pouvons donc procéder à son analyse par le biais de tableaux croisés. Comme nous l'avons fait précédemment, nous procéderons également à l'analyse de cette variable par le biais des corrélations. Étant donné qu'il n'y a pas de différence entre les banques globale, individuelle et collective des variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement", nous ne procéderons pas à la présentation des tableaux de corrélations pour cette variable. Nous ferons donc référence aux tableaux de corrélations présentés

précédemment. Les banques de données étant les mêmes, les problèmes de colinéarité décrits précédemment se retrouvent également dans les différentes banques de données de la variable dépendante "mode de règlement interne".

3.1.2.1.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "mode de règlement" pour la banque globale.

Tableau 3.4.- Mode de règlement par unité syndicale pour la banque globale.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
col blanc	744 (93,8%)	49 (6,2%)	793
col bleu	1124 (92,6%)	90 (7,4%)	1214
total	1868 (93,1%)	139 (6,9%)	2007

Le khi-carré relatif à ce tableau croisé est de 1,134 avec une signification de 0,287. Le test du khi-carré nous indique donc qu'il n'y a pas de différence significative entre les catégories de ce tableau. En effet, nos corrélations indiquent que la variable "col bleu" n'est pas liée significativement à notre variable dépendante "règlement arbitral" dans cette banque de données.

Tableau 3.5.- Mode de règlement par type de grief pour la banque globale.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
individuel	1244 (92,4%)	103 (7,6%)	1347
collectif	243 (92,4%)	20 (7,6%)	263
syndical	381 (96%)	16 (4%)	397
total	1868 (93,1%)	139 (6,9%)	2007

Le khi-carré de ce tableau est de 6,437 avec une signification de 0,4. Cette dernière statistique étant inférieure à 5%, le test du khi-carré nous indique qu'une ou plusieurs catégories de ce tableau croisé se démarquent de façon significative. Bien que ce test ne nous indique pas quelle catégorie se différencie, la catégorie grief syndical semble être celle qui se démarque significativement. En effet, nous pouvons constater que les griefs individuels et collectifs ont le même taux de règlement arbitral dans cette banque de données avec un taux de 7,6% tandis que les griefs syndicaux ont un taux de règlement arbitral de 4%. Les résultats obtenus lors de nos corrélations semblent confirmer ce que nous avons constaté dans nos tableaux croisés. En effet, nous remarquons que la variable "syndical" est corrélée négativement de façon significatives à notre variable dépendante "règlement arbitral" avec un coefficient de corrélation de -0,057.

Tableau 3.6.- Mode de règlement par objet du grief pour la banque globale.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
mesure disciplinaire	460 (94,1%)	29 (5,9%)	489
conditions de travail	364 (87,5%)	52 (12,5%)	416
mouvement de personnel	948 (95,6%)	44 (4,4%)	992
interprétation de la c.c.	80 (85,1%)	14 (14,9%)	94
autre	16 (100%)	0 (0%)	16
total	1868 (93,1%)	139 (6,9%)	2007

La valeur du khi-carré de ce tableau croisé est de 40,796 avec une signification de 0,000. Ces résultats nous indiquent donc qu'une ou plusieurs catégories se démarquent significativement dans ce tableau. Les catégories "interprétation de la c.c." et "conditions de travail" sont celles qui semblent se démarquer le plus avec, respectivement, des taux de règlement arbitral de 14,9% et 12,5%. Étant donné le peu d'observations concernant la catégorie "autre", il devient alors difficile de faire une bonne appréciation des résultats relatifs à cette variable. Nos corrélations indiquent effectivement que les variables "conditions de travail" et "interprétation de la convention collective" sont liées positivement de façon significative à notre variable dépendante "règlement arbitral". Les coefficients de corrélation de ces relations sont respectivement de 0,112 et de 0,070. De plus, nos résultats indiquent que la variable "mouvement de personnel" est corrélée négativement de façon significative à cette

variable dépendante. Le coefficient de corrélation de cette dernière relation est de $-0,097$. Ces trois relations sont significatives à 1%. En ce qui a trait à l'intensité de ces relations, nos coefficients de corrélation indiquent que c'est la relation concernant la variable "conditions de travail" qui est la plus intense suivie de celle impliquant la variable "mouvement de personnel" puis de celle concernant la variable "interprétation de la convention collective".

3.1.2.2.- Statistiques bivariées relatives à la variable "mode de règlement" pour la banque de griefs individuels.

Tableau 3.7.- Mode de règlement par sexe du plaignant pour la banque de griefs individuels.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
femme	254 (94,1%)	16 (5,9%)	270
homme	990 (91,9%)	87 (8,1%)	1077
total	1244 (92,4%)	103 (7,6%)	1347

Les résultats de nos analyses bivariées semblent démontrer qu'il n'y a pas de relation significative dans la banque de griefs individuels entre les variables concernant le sexe du plaignant et notre variable dépendante "mode de règlement". Nous observons, d'une part, qu'avec un khi-carré de 1,416 et une signification de 0,234, que les catégories de ce tableau croisé ne se démarquent pas de façon significative entre-elles. Nos corrélations indiquent, d'autre part, que la

variable "homme" n'est pas liée significativement à notre variable dépendante "règlement arbitral".

Tableau 3.8.- Mode de règlement par unité syndicale pour la banque de griefs individuels.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
col blanc	484 (91,8%)	43 (8,2%)	527
col bleu	760 (92,7%)	60 (7,3%)	820
total	1244 (92,4%)	103 (7,6%)	1347

Le khi-carré de ce tableau croisé est de 0,322 avec une signification de 0,57. Les différentes catégories de ce tableau croisé ne se différencient donc pas de façon significative entre-elles. Comme nous pouvons le constater dans le tableau 3.2., la variable "col bleu" est corrélée négativement de façon non significative à notre variable dépendante "règlement arbitral".

Tableau 3.9.- Mode de règlement par objet du grief pour la banque de griefs individuels.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
mesure disciplinaire	443 (94,3%)	27 (5,7%)	470
conditions de travail	268 (87,9%)	37 (12,1%)	305
mouvement de personnel	502 (93,7%)	34 (6,3%)	536
interprétation de la c.c.	22 (81,5%)	5 (18,5%)	27
autre	9 (100%)	0 (0%)	9
total	1244 (92,4%)	103 (7,6%)	1347

La valeur du khi-carré de ce tableau croisé est de 17,647 avec une signification de 0,001. Ces résultats nous indiquent donc qu'une ou plusieurs catégories se démarquent de façon significative dans ce tableau. Nous pouvons observer que les catégories "interprétation de la c.c.", "conditions de travail" et "mouvement de personnel" sont celles qui semblent se démarquer le plus avec des taux de règlement arbitral de 18,5%, 12,1% et de 6,3%. Notons cependant que le nombre restreint d'observations en ce qui a trait à la catégorie "interprétation de la c.c." diminue la qualité de notre évaluation de cette catégorie. Nos corrélations démontrent qu'effectivement les variables "conditions de travail" et "interprétation de la convention collective" sont liées positivement de façon significative à notre variable dépendante "règlement arbitral" avec respectivement des coefficients de corrélation de 0,091 et 0,059. La corrélation relative à la variable "conditions de travail" est

significative à 1% tandis que celle relative à la variable "interprétation de la convention collective" n'est significative qu'à 5%. La relation concernant la variable "conditions de travail" est donc plus intense que celle relative à la variable "interprétation de la convention collective".

3.1.2.3.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "mode de règlement" pour la banque de griefs collectifs.

Tableau 3.10.- Mode de règlement par unité syndicale pour la banque de griefs collectifs.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
col blanc	260 (97,7%)	6 (2,3%)	266
col bleu	364 (92,4%)	30 (7,6%)	394
total	624 (94,5%)	36 (5,5%)	660

Le khi-carré de ce tableau croisé est de 8,842 avec une signification de 0,003. Contrairement aux banques globale et individuelle, les catégories "col blanc" et "col bleu" de la variable "unité syndicale" se démarquent donc de façon significative dans la banque de griefs collectifs en ce qui a trait au mode de règlement. Nous observons, en effet, dans le tableau 3.3. que la variable "col bleu" est corrélée positivement de façon significative à la variable "règlement arbitral" avec un coefficient de corrélation de 0,116. La

variable "col blanc" est, par conséquent, corrélée négativement de façon significative à cette variable dépendante avec un coefficient de -0,116.

Tableau 3.11.- Mode de règlement par type de grief pour la banque de griefs collectifs.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
collectif	243 (92,4%)	20 (7,6%)	263
syndical	381 (96%)	16 (4%)	397
total	624 (94,5%)	36 (5,5%)	660

Avec un khi-carré de 3,919 et une signification de 0,048, les catégories de ce tableau croisé semblent se différencier significativement. Nous pouvons observer que les griefs syndicaux ont un taux de règlement arbitral légèrement inférieur à celui des griefs collectifs. Les résultats de nos corrélations appuient ceux de notre tableau croisé. En effet, ceux-ci indiquent que la variable "syndical" est corrélée négativement de façon significative à notre variable "règlement arbitral" avec un coefficient de corrélation de -0,077. La variable "collectif" est, par conséquent, corrélée positivement de façon significative à cette variable dépendante.

Tableau 3.12.- Mode de règlement par objet du grief pour la banque de griefs collectifs.

variable	règlement interne	règlement arbitral	total
mesure disciplinaire	17 (89,5%)	2 (10,5%)	19
conditions de travail	96 (86,5%)	15 (13,5%)	111
mouvement de personnel	446 (97,8%)	10 (2,2%)	456
interprétation de la c.c.	58 (86,6%)	9 (13,4%)	67
autre	7 (100%)	0 (0%)	7
total	624 (94,5%)	36 (5,5%)	660

La valeur du khi-carré de ce tableau croisé est de 33,007 avec une signification de 0,000. Les différentes catégories de la variable "objet du grief" se démarquent donc de façon significative en ce qui concerne le mode de règlement. Nous observons que ce sont encore les variables "interprétation de la c.c." et "conditions de travail" qui se démarquent le plus avec des taux relativement hauts de règlement arbitral. Il est aussi intéressant d'observer le faible taux de règlement arbitral de la variable "mouvement de personnel" qui est de 2,2%. Le nombre restreint d'observations en ce qui a trait aux catégories "autres" et "mesure disciplinaire" fait en sorte qu'il est difficile d'en faire une bonne évaluation. Nos corrélations indiquent effectivement que les variables "conditions de travail" et "interprétation de la convention collective" sont liées positivement de façon significative à la variable dépendante "règlement arbitral". Les coefficients de corrélations de ces relations sont respectivement de 0,160

et de 0,118. La variable "mouvement de personnel" est, quant à elle, liée négativement de façon significative à cette variable dépendante avec un coefficient de corrélation de -0,215. Ces trois relations sont significatives à 1%. Les coefficients de corrélation nous signalent que c'est la relation impliquant la variable "mouvement de personnel" qui est la plus intense suivie de celle relative à la variable "conditions de travail" et de celle relative à la variable "interprétation de la convention collective".

3.1.3.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne".

Nous terminons la présentation des statistiques bivariées de notre étude avec celles relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne". Étant donné que les banques de données relatives à cette variable diffèrent de celles relatives à nos deux autres variables dépendantes, nous vous présenterons l'analyse de la colinéarité entre les variables indépendantes dans ce cas-ci. Rappelons que nous avons procédé à la dichotomisation de la variable "étape de règlement interne" de façon à traiter que les griefs réglés par comité de grief ou par rencontres pré-arbitrales. Contrairement aux banques de données précédentes, les banques de données relatives à cette variable dépendante ne contiennent donc pas de griefs réglés par arbitrage.

3.1.3.1.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque globale.

Tableau 3.13.- Coefficients de corrélations pour la banque globale.

Variable	rencontre pré-arbitrale	âge	ancienneté	femme	homme
rencontre pré-arbitrale	1,000	-0,066**	-0,035	-0,055*	-0,027
âge	-0,066**	1,000	0,799**	0,186**	0,745**
ancienneté	-0,035	0,799**	1,000	0,033	0,595**
sexe					
femme	-0,055*	0,186**	0,033	1,000	-0,421**
homme	-0,027	0,745**	0,595**	-0,421**	1,000
groupe	0,068**	-0,923**	-0,654**	-0,281**	-0,752**
unité syndicale					
bleu	0,020	0,065**	0,024	-0,296**	0,229**
type de grief					
individuel	-0,068**	0,923**	0,654**	0,281**	0,752**
collectif	0,048*	-0,504**	-0,357**	-0,153**	-0,411**
syndical	0,040	-0,660**	-0,468**	-0,201**	-0,537**
objet du grief					
mesure disciplinaire	0,052*	0,314**	0,191**	0,056*	0,302**
conditions de travail	-0,069**	0,063**	0,072**	0,124**	-0,016
mouvement de personnel	0,029	-0,256**	-0,182**	-0,109**	-0,203**
interprétation de la c.c.	-0,059*	-0,158**	-0,099**	-0,084**	-0,108**
autre	0,030	-0,005	0,002	-0,020	-0,006

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 1868

Tableau 3.13.- Coefficients de corrélations pour la banque globale (suite).

Variable	groupe	bleu	individuel	collectif	syndical
rencontre pré-arbitrale	0,068**	0,020	-0,068**	0,048*	0,040
âge	-0,923**	0,065**	0,923**	-0,504**	-0,660**
ancienneté	-0,654**	0,024	0,654**	-0,357**	-0,468**
sexe					
femme	-0,281**	-0,296**	0,281**	-0,153**	-0,201**
homme	-0,752**	0,229**	0,752**	-0,411**	-0,537**
groupe	1,000	-0,027	-1,000**	0,546**	0,715**
unité syndicale					
bleu	-0,027	1,000	0,027	0,191**	-0,191**
type de grief					
individuel	-1,000**	0,027	1,000	-0,546**	-0,715**
collectif	0,546**	0,191**	-0,546**	1,000	-0,196**
syndical	0,715**	-0,191**	-0,715**	-0,196**	1,000
objet du grief					
mesure disciplinaire	-0,360**	0,018	0,360**	-0,162**	-0,286**
conditions de travail	-0,073**	-0,086**	0,073**	0,063**	-0,138**
mouvement de personnel	0,294**	-0,025	-0,294**	0,063**	0,291**
interprétation de la c.c.	0,175**	0,161**	-0,175**	0,044	0,169**
autre	0,020	0,064**	-0,020	0,050*	-0,018

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 1868

Tableau 3.13.- Coefficients de corrélations pour la banque globale (suite).

Variable	mesure disciplinaire	conditions de travail	mouvement de personnel	interprétation de la c.c.	autre
rencontre pré-arbitrale	0,052*	-0,069**	0,029	-0,059*	0,030
âge	0,314**	0,063**	-0,256**	-0,158**	-0,005
ancienneté	0,191**	0,072**	-0,182**	-0,099**	0,002
sexe					
femme	0,056*	0,124**	-0,109**	-0,084**	-0,020
homme	0,302**	-0,016	-0,203**	-0,108**	-0,006
groupe	-0,360**	-0,073**	0,294**	0,175**	0,020
unité syndicale					
bleu	0,018	-0,086**	-0,025	0,161**	0,064**
type de grief					
individuel	0,360**	0,073**	-0,294**	-0,175**	-0,020
collectif	-0,162**	0,063**	0,063**	0,044	0,050*
syndical	-0,286**	-0,138**	0,291**	0,169**	-0,018
objet du grief					
mesure disciplinaire	1,000	-0,281**	-0,580**	-0,121**	-0,053*
conditions de travail	-0,281**	1,000	-0,499**	-0,104**	-0,046*
mouvement de personnel	-0,580**	-0,499**	1,000	-0,215**	-0,094**
interprétation de la c.c.	-0,121**	-0,104**	-0,215**	1,000	-0,020
autre	-0,053*	-0,046*	-0,094**	-0,020	1,000

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 1868

Tableau 3.14.- Étape de règlement interne par unité syndicale pour la banque globale.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
col blanc	75 (10,1%)	669 (89,9%)	744
col bleu	100 (8,9%)	1024 (91,1%)	1124
total	175 (9,4%)	1693 (90,6%)	1868

Avec un khi-carré de 0,739 et une signification de 0,390, les différentes catégories de ce tableau croisé ne semblent pas se démarquer significativement. Comme nous pouvons le constater, nos corrélations appuient les résultats de ce tableau croisé. En effet, nos résultats démontrent que la variable "col bleu" n'est pas corrélée significativement à la variable dépendante "rencontre pré-arbitrale".

Tableau 3.15.- Étape de règlement interne par type de grief pour la banque globale.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
individuel	134 (10,8%)	1110 (89,2%)	1244
collectif	14 (5,8%)	229 (94,2%)	243
syndical	27 (7,1%)	354 (92,9%)	381
total	175 (9,4%)	1693 (90,6%)	1868

Le khi-carré de ce tableau croisé est de 8,945 avec une signification de 0,011. Ces résultats nous indiquent donc

qu'il existe une différence significative entre les catégories de ce tableau croisé. La catégorie qui semble se démarquer dans ce tableau est celle relative aux griefs collectifs. Nous observons un taux relativement haut de règlement par rencontre pré-arbitrale pour ces griefs. Nos corrélations (tableau 3.13.) indiquent, en effet, que la variable "collectif" est liée positivement de façon significative à la variable dépendante "rencontre pré-arbitrale" dans la banque globale. Le coefficient de corrélation de cette relation est de 0,048 et cette relation est significative à 5%. De plus, nos corrélations démontrent une relation significative entre la variable "individuel" et la variable "rencontre pré-arbitrale". Le coefficient de corrélation de cette relation est de -0,068 et cette relation est significative à 1%. La relation concernant la variable "individuel" est donc un peu plus intense que celle relative à la variable "collectif".

Tableau 3.16.- Étape de règlement interne par objet du grief pour la banque globale.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
mesure disciplinaire	31 (6,7%)	429 (93,3%)	460
conditions de travail	49 (13,5%)	315 (86,5%)	364
mouvement de personnel	81 (8,5%)	867 (91,5%)	948
interprétation de la c.c.	14 (17,5%)	66 (82,5%)	80
autre	0 (0%)	16 (100%)	16
total	175 (9,4%)	1693 (90,6%)	1868

La valeur du khi-carré de ce tableau est de 19,570 avec une signification de 0,001. Une ou plusieurs catégories de la variable "objet du grief" se démarquent donc de façon significative en ce qui a trait à la variable dépendante "étape de règlement interne". Nous notons que ce sont les catégories "interprétation de la c.c." et "conditions de travail" qui semblent différer le plus des autres avec respectivement des taux de règlement par rencontre pré-arbitrale de 82,5% et 86,5%. La catégorie "autre" comprend trop peu de griefs pour nous permettre d'en faire une bonne évaluation. Dans le tableau 3.13., nous observons en effet que les variables "conditions de travail" et "interprétation de la convention collective" sont corrélées négativement de façon significative à notre variable dépendante "rencontre pré-arbitrale". La relation impliquant la variable "condition de travail" est significative à 1% et son coefficient de corrélation est de -0.069 tandis que la relation impliquant la variable "interprétation de la convention collective" est significative à 5% et a un coefficient de corrélation de -0,059. Nos résultats démontrent également que la variable "mesure disciplinaire" est corrélée positivement de façon significative à notre variable dépendante "rencontre pré-arbitrale" dans la banque globale. Le coefficient de corrélation de cette relation est de 0,052 et cette relation est significative à 5%. Nos résultats indiquent donc que la relation concernant la variable "conditions de travail" est la plus intense suivie par celle concernant la variable "interprétation de la convention collective" et de celle concernant la variable "mesure disciplinaire".

Notons en terminant que nous avons les mêmes problèmes de colinéarité dans la banque globale relative à l'étape de règlement interne que nous avons dans les banques globales relatives au délai de règlement et au mode de règlement (voir p.62).

3.1.3.2.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque de griefs individuels.

Tableau 3.17.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs individuels.

Variable	rencontre pré-arbitrale	âge	ancien- neté	homme	bleu
rencontre pré-arbitrale	1,000	-0,011	0,014	0,043	0,021
âge	-0,011	1,000	0,670**	0,199**	0,128**
ancienneté	0,014	0,670**	1,000	0,207**	0,011
sexe					
homme	0,043	0,199**	0,207**	1,000	0,389**
unité syndicale					
bleu	0,021	0,128**	0,011	0,389**	1,000
objet du grief					
mesure disciplinaire	0,091**	-0,052	-0,065*	0,052	-0,013
conditions de travail	-0,077**	-0,015	0,038	-0,127**	-0,207**
mouvement de personnel	-0,015	0,050	0,017	0,035	0,152**
interpré- tation de la c.c.	-0,052	0,021	0,038	0,068*	0,082**
autre	0,030	0,048	0,028	0,020	0,068*

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb d'observations: 1244

Tableau 3.17.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs individuels(suite).

Variable	mesure disciplinaire	conditions de travail	mouvement de personnel	interprétation de la c.c.	autre
rencontre pré-arbitrale	0,091**	-0,077**	-0,015	-0,052	0,030
âge	-0,052	-0,015	0,050	0,021	0,048
ancienneté	-0,065*	0,038	0,017	0,038	0,028
sexe					
homme	0,052	-0,127**	0,035	0,068*	0,020
unité syndicale					
bleu	-0,013	-0,207**	0,152**	0,082**	0,068*
objet du grief					
mesure disciplinaire	1,000	-0,390**	-0,612**	-0,100**	-0,063*
conditions de travail	-0,390**	1,000	-0,431**	-0,070*	-0,045
mouvement de personnel	-0,612**	-0,431**	1,000	-0,110**	-0,070*
interprétation de la c.c.	-0,100**	-0,070*	-0,110**	1,000	-0,011
autre	-0,063*	-0,045	-0,070*	-0,011	1,000

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations 1244

Tableau 3.18.- Étape de règlement interne par sexe du plaignant pour la banque de griefs individuels.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
femme	34 (13,4%)	220 (86,6%)	254
homme	100 (10,1%)	890 (89,9%)	990
total	134 (10,8%)	1110 (89,2%)	1244

Le khi-carré de ce tableau croisé est de 2,269 avec une signification de 0,132. Ce test nous indique donc qu'il n'y a pas de catégorie qui se démarque significativement des autres dans ce tableau. Nous observons tout de même un taux de règlement par rencontre pré-arbitrale légèrement inférieur pour les femmes. Les résultats de nos corrélations indiquent également que les variables relatives au sexe du plaignant ne sont pas liées significativement à nos variables dépendantes concernant l'étape de règlement interne.

Tableau 3.19.- Étape de règlement interne par unité syndicale pour la banque de griefs individuels.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
col blanc	56 (11,6%)	428 (88,4%)	484
col bleu	78 (10,3%)	682 (89,7%)	760
total	134 (10,8%)	1110 (89,2%)	1244

Comme c'était le cas précédemment, le test du khi-carré nous

indique que les catégories de ce tableau croisé ne se démarquent pas significativement. Le khi-carré de celui-ci est de 0,526 avec une signification de 0,468. Nous pouvons en effet remarquer qu'il y a peu de différence entre le taux de règlement par rencontre pré-arbitrale des cols bleus et celui des cols blancs. Nos corrélations démontrent également que les variables "col bleu" et "col blanc" ne sont pas liées significativement à nos variables dépendantes concernant l'étape de règlement interne.

Tableau 3.20.- Étape de règlement interne par objet du grief pour la banque de griefs individuels.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
mesure disciplinaire	31 (7%)	412 (93%)	443
conditions de travail	41 (15,3%)	227 (84,7%)	268
mouvement de personnel	57 (11,4%)	445 (88,6%)	502
interprétation de la c.c.	5 (22,7%)	17 (77,3%)	22
autre	0 (0%)	9 (100%)	9
total	134 (10,8%)	1110 (89,2%)	1244

Avec un khi-carré de 16,814 et une signification de 0,002, les différentes catégories de la variable "objet du grief" semblent se démarquer significativement en ce qui concerne l'étape de règlement interne des griefs. Nous constatons que ce sont les catégories "conditions de travail" et "mesure disciplinaire" qui semblent différer le plus des autres avec

des taux de règlement par rencontre pré-arbitrale de 84,7% et de 93%. Nous notons également qu'il y a trop peu d'observations relatives aux variables "interprétation de la c.c." et "autre" pour nous permettre d'en faire une bonne évaluation. Nos corrélations indiquent effectivement que la variable "conditions de travail" est liée significativement de façon négative à notre variable dépendante "rencontre pré-arbitrale" tandis que la variable "mesure disciplinaire" est liée significativement de façon positive à celle-ci. Avec un coefficient de corrélation de 0,091, nous observons que la relation impliquant la variable "mesure disciplinaire" est un peu plus intense que celle qui implique la variable "conditions de travail" qui a un coefficient de corrélation de -0,077. Ces deux relations sont significatives à 1%.

Nos résultats nous démontrent que nous n'avons pas de problème de colinéarité entre les variables indépendantes de cette banque de données.

3.1.3.3.- Statistiques bivariées relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque de griefs collectifs.

Tableau 3.21.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs collectifs.

Variable	rencontre pré-arbitrale	bleu	syndical
rencontre pré-arbitrale	1,000	0,025	-0,026
unité syndicale			
bleu	0,025	1,000	-0,422**
type de grief			
syndical	-0,026	-0,422**	1,000
objet du grief			
mesure disciplinaire	0,044	0,141**	-0,189**
conditions de travail	-0,030	0,180**	-0,233**
mouvement de personnel	0,076	-0,383**	0,223**
interprétation de la c.c.	-0,116**	0,271**	0,075
autre	0,028	0,059	-0,071

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations: 624

Tableau 3.21.- Coefficients de corrélations pour la banque de griefs collectifs (suite).

Variable	mesure disciplinaire	conditions de travail	mouvement de personnel	interprétation de la c.c.	autre
rencontre pré-arbitrale	0,044	-0,030	0,076	-0,116**	0,028
unité syndicale					
bleu	0,141**	0,180**	-0,383**	0,271**	0,059
type de grief					
syndical	-0,189**	-0,233**	0,223**	0,075	-0,071
objet du grief					
mesure disciplinaire	1,000	-0,071	-0,265**	-0,054	-0,018
conditions de travail	-0,071	1,000	-0,675**	-0,136**	-0,045
mouvement de personnel	-0,265**	-0,675**	1,000	-0,507**	-0,169**
interprétation de la c.c.	-0,054	-0,136**	-0,507**	1,000	-0,034
autre	-0,018	-0,045	-0,169**	-0,034	1,000

**significatif à 1%, *significatif à 5%.

nb. d'observations:624

Tableau 3.22.- Étape de règlement interne par unité syndicale pour la banque de griefs collectifs.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
col blanc	19 (7,3%)	241 (92,7%)	260
col bleu	22 (6%)	342 (94%)	364
total	41 (6,6%)	583 (93,4%)	624

Tout comme c'était le cas dans la banque de griefs individuels et la banque globale, les catégories "cols blancs" et "cols bleus" ne semblent pas se démarquer significativement dans la banque de griefs collectifs relativement à l'étape de règlement interne. Le khi-carré de ce tableau est de 0,395 avec une signification de 0,53. Nos corrélations (tableau 3.21.) démontrent également que nous n'avons pas de relations significatives entre les variables relatives à l'unité syndicale du plaignant et celles relatives à l'étape de règlement interne dans la banque de griefs collectifs.

Tableau 3.23.- Étape de règlement interne par type de grief pour la banque de griefs collectifs.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
collectif	14 (5,8%)	229 (94,2%)	243
syndical	27 (7,1%)	354 (92,9%)	381
total	41 (6,6%)	583 (93,4%)	624

Avec un khi-carré de 0,425 et une signification de 0,515, les différentes catégories de ce tableau croisé ne semblent pas se démarquer de façon significative entre-elles. Nous pouvons en effet remarquer qu'il y a peu de différence entre les taux de règlement par rencontre pré-arbitrale des catégories "collectifs" et "syndicaux". Comme nous pouvons l'observer dans le tableau 3.21., la variable "syndical" n'est pas corrélée significativement à nos variables dépendantes concernant l'étape de règlement interne des griefs.

Tableau 3.24.- Étape de règlement interne par objet du grief pour la banque de griefs collectifs.

variable	comité de grief	pré-arbitral	total
mesure disciplinaire	0 (0%)	17 (100%)	17
conditions de travail	8 (8,3%)	88 (91,7%)	96
mouvement de personnel	24 (5,4%)	422 (94,6%)	446
interprétation de la c.c.	9 (15,5%)	49 (84,5%)	58
autre	0 (0%)	7 (100%)	7
total	41 (6,6%)	583 (93,4%)	624

Le khi-carré de ce tableau croisé est de 10,764 avec une signification de 0,029. Contrairement aux deux tableaux croisés précédents, le test du khi-carré nous indique donc que les catégories comprises dans ce tableau se démarquent significativement entre-elles. La catégorie "interprétation de la c.c." est celle qui semble se différencier le plus des

autres avec un taux de règlement par rencontre pré-arbitrale de 84,5%. Étant donné le nombre restreint d'observations, il est difficile de faire une bonne évaluation des variables "mesures disciplinaires" et "autres". Nous observons effectivement que la variable "interprétation de la convention collective" est corrélée négativement de façon significative à la variable "rencontre pré-arbitrale" dans le tableau 3.21.. Le coefficient de corrélation de cette relation est de -0,116 et celle-ci est significative à 1%.

Comme c'était le cas pour la banque de griefs individuels, nos corrélations démontrent que nous n'avons pas de problème de colinéarité dans cette banque de données.

3.2.- Analyses statistiques multivariées

Cette seconde partie du chapitre trois est consacrée à la présentation des résultats relatifs à nos régressions linéaires et logistiques. Nous présenterons, dans un premier temps, les statistiques multivariées relatives à la variable délai de règlement puis nous ferons de même pour les variables relatives au mode de règlement et à l'étape de règlement interne. Nous débuterons ces sous-sections par la présentation d'un tableau contenant l'ensemble des résultats des modèles théoriques et parcimonieux relatifs à chacune de nos banques de données. C'est par l'analyse des modèles théoriques que nous procéderons à la vérification de nos hypothèses. L'analyse des modèles parcimonieux qui sont obtenus par la méthode "backward" du logiciel de traitement

statistique "S.P.S.S." a pour effet d'éliminer par étape les variables qui n'apportent pas une contribution significative au modèle. Cette procédure permet donc d'approfondir sur les informations contenues dans les modèles théoriques et de voir la stabilité des coefficients entre les deux modèles.

La régression linéaire est une procédure statistique s'appliquant lorsque la variable dépendante est de forme continue. Nous l'appliquerons donc à notre variable dépendante "délai de règlement. Cette procédure statistique permet de prédire les valeurs que cette variable prendra pour chacune de nos variables indépendantes. La formule mathématique de la régression linéaire est la suivante:

$$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2+\dots+B_iX_i+u.$$

Dans cette formule, Y représente la variable dépendante, X_1 , X_2 et X_i représentent les variables indépendantes, u représente l'erreur entre les valeurs prédites et réelles, B_1 , B_2 et B_i représentent la variation de la variable dépendante consécutive à une variation d'une unité de la variable indépendante à laquelle elle est associée tandis que B_0 représentent la constante.

La régression logistique est l'équivalent de la régression linéaire pour les variables dépendantes dichotomiques. Cette procédure sera donc appliquée aux variables dépendantes relatives au mode de règlement et à l'étape de règlement interne. La formule mathématique de la régression logistique est la suivante:

$$P = 1/1+e^{-z}$$

où "e" est la base naturelle des logarithmes

et où $Z = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_iX_i + u$.

Dans cette formule, P représente la probabilité de l'événement, X_1 , X_2 et X_i représentent les variables indépendantes, B_1 , B_2 , et B_i représentent les coefficients relatifs à chacune de ces variables, B_0 représente la constante et u représente l'erreur.

Tableau 3.25.- Régressions linéaires relatives à la variable "délai de règlement" (en jours calendrier).

variable	banque globale		banque de griefs individuels		banque de griefs collectifs	
	modèle théorique	modèle parcimonieux	modèle théorique	modèle parcimonieux	modèle théorique	modèle parcimonieux
constante	495,8***	488,5***	411,6***	470,6***	429,9***	460,9***
ancienneté	-	-	1,9	-	n.s.p.	n.s.p.
sexe						
femme	-38,4*	-	-40,1*	-65,7***	n.s.p.	n.s.p.
homme	réf.	-	réf.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
groupe	réf.	-	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
unité syndicale						
col blanc	réf.	réf.	réf.	-	réf.	réf.
col bleu	68,5***	71,6***	38,6*	-	144,3***	94,1***
type de grief						
individuel	-81,8***	-81,1***	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
collectif	réf.	réf.	n.s.p.	n.s.p.	réf.	-
syndical	réf.	réf.	n.s.p.	n.s.p.	44,5	-
objet du grief						
mesure disciplinaire	12,3	réf.	11,3	réf.	-2,2	-
conditions de travail	-81,6***	-84,6***	-100,6***	-112,4***	-67,5***	-
mouvement de personnel	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	-
interprétation de la c.c.	-47,2	réf.	37,9	réf.	-124,8***	-
autre	-134,2	réf.	-123,4	réf.	-155,2	-
nombre de cas	2007	2007	1347	1347	660	660
R-carré ajusté	0,026	0,025	0,019	0,019	0,015	0,011
F-test	1,03		1,1		1,472	

***significatif à 1%, **significatif à 5%, *significatif à 10%, caractères gras= one tailed.

3.2.1- Statistiques multivariées relatives à la variable dépendante "délai de règlement".

3.2.1.1.- Régressions linéaires relatives à la variable dépendante "délai de règlement" pour la banque globale.

Dans un premier temps, nous observons que les pouvoirs explicatifs de ces modèles sont très faibles. En effet, nous pouvons observer que le R carré ajusté est de 0,026 pour le modèle théorique et de 0,025 pour le modèle parcimonieux. Comme l'indique le test-F, la différence entre ces pouvoirs explicatifs n'est pas significative. Le fait d'avoir retiré des variables du modèle théorique n'est donc pas significatif quant à son effet sur le pouvoir explicatif du modèle.

Nos résultats nous indiquent que les délais de règlement sont plus longs pour les griefs des cols bleus que pour les griefs des cols blancs. En effet, nous pouvons observer dans le modèle théorique que les griefs provenant de l'unité d'accréditation des cols bleus prennent 68,5 jours de plus à se régler que ceux qui proviennent de l'unité d'accréditation des cols blancs. Dans le modèle parcimonieux, les griefs provenant de l'unité d'accréditation des cols bleus prennent 71,6 jours de plus à se régler que ceux qui proviennent de l'unité des cols blancs. Ces relations sont significatives à 1% (one-tailed). Ce résultat confirme donc celui obtenu lors de l'analyse bivariée de la banque globale où nous avons observé une relation significative positive entre la variable "bleu" et la variable dépendante "délai de règlement".

Avant d'en arriver à l'analyse de nos coefficients de régression concernant le type de grief, nous devons mentionner que nous avons dû retrancher la variable "syndical" de notre modèle théorique. En effet, nos résultats multivariés, contrairement à nos résultats bivariés, démontrent qu'il existe un problème de colinéarité entre cette variable et la variable "individuel". Cette variable (syndical) devient donc une valeur de référence tout comme la variable "collectif". Pour les mêmes raisons, nous avons également procédé de cette façon pour nos variables dépendantes "mode de règlement" et "étape de règlement interne". Nos résultats démontrent donc que les griefs individuels prennent moins de temps à se régler que les griefs collectifs et syndicaux. Nos résultats indiquent en effet que les griefs individuels prennent 81,8 jours de moins à se régler que les autres types de griefs dans le modèle théorique de la banque globale et 81 jours de moins dans le modèle parcimonieux. Ces relations sont significatives à 1%.

En ce qui a trait à l'influence de l'objet du grief sur les délais de règlement, nos résultats démontrent qu'il existe qu'une relation significative dans la banque globale entre la variable "conditions de travail" et la variable "délai de règlement". Dans le modèle théorique les griefs portant sur les conditions de travail prennent 81,6 jours de moins à se régler que les griefs concernant les mouvements de personnel. Dans le modèle parcimonieux où la variable "conditions de travail" fut la seule retenue pour fins d'analyse, ces griefs prennent 84,6 jours de moins à se régler que tous les autres objets de grief. Comme nous pouvons l'observer, les variables "disciplinaire", "interprétation de la convention collective"

et "autre" ne sont pas liés significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique. Ces variables ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

3.2.1.2.- Régressions linéaires relatives à la variable dépendante "délai de règlement" pour la banque de griefs individuels.

Nous notons que les pouvoirs explicatifs de ces modèles sont très faibles. En effet, le R carré ajusté de ces deux modèles est de 0,019. Le test-F de ce modèle est de 1,1 et n'est pas significatif. L'effet sur le pouvoir explicatif d'avoir retiré des variables du modèle théorique n'est donc pas significatif.

Nos résultats indiquent qu'il n'y a pas une relation significative dans la banque de griefs individuels entre la variable "ancienneté" et notre variable dépendante "délai de règlement". Notons tout de même que la variable "ancienneté" est liée positivement à notre variable dépendante dans le modèle théorique. Comme nous pouvons l'observer dans le modèle parcimonieux, cette variable ne fut pas retenue par la méthode "Backward" de S.P.S.S. (modèle parcimonieux).

Nous observons également que les griefs déposés par des femmes prennent 40,1 jours de moins à se régler que ceux déposés par des hommes dans le modèle théorique et 65,7 jours de moins dans le modèle parcimonieux. Cette relation est significative

à 10% dans le modèle théorique et à 1% dans le modèle parcimonieux. Comme nous allons le constater un peu plus loin, la variable "col bleu" ne fut pas retenue pour fin d'analyse dans le modèle parcimonieux. Le fait de retirer la variable "col bleu" du modèle parcimonieux semble résulter en une plus grande signification pour la variable "femme" dont la proportion est peu élevée dans l'unité des cols blancs. Ces résultats indiquent donc un léger problème de colinéarité entre ces variables.

Bien que sa signification soit de 10% (one-tailed), nous remarquons que les griefs provenant de l'unité syndicale des cols bleus prennent 38,6 jours de plus à se régler que les griefs provenant de l'unité des cols blancs(modèle théorique). Comme nous venons de le mentionner, les variables relatives à l'unité syndicale des plaignants ne furent pas retenues par la méthode "Backward" de S.P.S.S.(modèle parcimonieux).

Dans la banque de griefs individuels, comme c'était le cas dans la banque globale, la variable "conditions de travail" est la seule variable relative à l'objet du grief qui est liée significativement à notre variable dépendante "délai de règlement". Les griefs relatifs à cet objet prennent 100,6 jours de moins à se régler que les griefs relatifs aux mouvements de personnel(modèle théorique) et 112,4 jours de moins à se régler que les autres objets de griefs (modèle parcimonieux). Ces deux relations sont significatives à 1%. Nous notons que les variables "disciplinaire", "interprétation de la convention collective" et "autre" ne sont pas liées

significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique et ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

3.2.1.3.- Régressions linéaires relatives à la variable dépendante "délai de règlement" pour la banque de griefs collectifs.

Nous observons encore que les pouvoirs explicatifs de ces modèles sont très faibles. En effet, les R-carrés ajustés ne sont que de 0,015 pour le modèle théorique et de 0,011 pour le modèle parcimonieux. Comme l'indique le test-F, la différence entre les pouvoirs explicatifs de ces modèles n'est pas significative. Le fait d'avoir retiré les variables "syndical", "mesure disciplinaire", "conditions de travail" et "autre" du modèle théorique n'a donc pas d'effets significatifs sur le pouvoir explicatif du modèle.

Comme c'était le cas dans la banque globale et dans la banque de griefs individuels, les griefs provenant de l'unité d'accréditation des cols bleus ont des délais de règlement plus longs que ceux provenant de l'unité des cols blancs. En effet, nous constatons dans le modèle théorique de la banque de griefs collectifs que les griefs des cols bleus prennent 144,3 jours de plus à se régler que les griefs des cols blancs. Dans le modèle parcimonieux, les griefs des cols bleus prennent 94,1 jours de plus à se régler que ceux qui proviennent des cols blancs. Ces deux relations sont significatives à 1%.

En ce qui a trait aux variables relatives au type de griefs, nos résultats indiquent que celles-ci ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante. Nous constatons tout de même que les griefs syndicaux prennent 44,5 jours de plus à se régler que les griefs collectifs(modèle théorique). Les variables relatives au type de grief ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Comme c'était le cas dans les deux banques précédentes, la variable "conditions de travail" est liée significativement dans la banque de griefs collectifs à notre variable dépendante "délai de règlement". Nous observons que les griefs relatifs à cet objet prennent 67,5 jours de moins à se régler que les griefs relatifs à des mouvements de personnel(modèle théorique). Il est aussi intéressant de noter que les griefs relatifs à la variable "interprétation de la c.c." prennent près de 124,8 jours de moins à se régler que les griefs concernant les mouvements de personnel (modèle théorique). Ces deux relations sont significatives à 1%. Nous notons également que les griefs relatifs à des mesures disciplinaires et ceux relatifs à la variable "autre" prennent respectivement 2,2 jours et 155,2 jours de moins à se régler que les griefs relatifs aux mouvements de personnel. Ces relations ne sont toutefois pas significatives. Comme nous pouvons l'observer, les variables relatives à l'objet du grief ne furent pas retenues pour fins d'analyse par la méthode "Bacward" de S.P.S.S. (modèle parcimonieux).

Tableau 3.26.- Régressions logistiques pour la variable dépendant "mode de règlement" (en probabilité de règlement par arbitrage).

variable	banque globale		banque de griefs individuels		banque de griefs collectifs	
	modèle théorique	modèle parcimonieux	modèle théorique	modèle parcimonieux	modèle théorique	modèle parcimonieux
constante	-0,221***	-0,213***	-0,191***	-0,194***	-0,199***	-0,196***
ancienneté	-	-	0,001	-	n.s.p.	n.s.p.
sexe						
femme	-0,024	-	-0,029	-	n.s.p.	n.s.p.
homme	réf.	-	réf.	-	n.s.p.	n.s.p.
collectif	réf.	-	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
unité syndicale						
col blanc	réf.	-	réf.	-	réf.	-
col bleu	0,011	-	-0,007	-	0,024	-
type de grief						
individuel	0,032**	0,030**	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
collectif	réf.	réf.	n.s.p.	n.s.p.	réf.	-
syndical	réf.	réf.	n.s.p.	n.s.p.	-0,016	-
objet du grief						
mesure disciplinaire	0,009	réf.	-0,008	réf.	-0,065	0,086**
conditions de travail	0,071***	0,065***	0,051***	0,054***	0,089***	0,101***
mouvement de personnel	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
interprétation de la c.c.	0,088***	0,091***	0,081**	0,089**	0,091***	0,100***
autre	-0,271	réf.	-0,249	réf.	-0,189	réf.
nombre de cas	2007	2007	1347	1347	660	660
rho-carré ajusté	0,032	0,036	0,007	0,015	0,079	0,009
F-test	5,15		4,526		2,325	

***significatif à 1%, **significatif à 5%, *significatif à 10%, caractères gras= one tailed.

3.2.2.- Statistiques multivariées relatives à la variable dépendante "mode de règlement".

3.2.2.1.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "mode de règlement" pour la banque globale.

Dans un premier temps, nous observons que les rho-carrés ajustés² de ces modèles sont faibles. Rappelons que les rho-carrés ajustés sont l'équivalent du R-carré ajusté de la régression linéaire, c'est-à-dire une mesure du pouvoir explicatif d'un modèle. Le test du khi-carré est, quant à lui, l'équivalent pour une régression logistique du test-F d'une régression linéaire. Il nous indique que l'effet de laisser tomber les variables "femme", "col bleu", "mesure disciplinaire" et "autre" du modèle théorique n'est pas significatif sur le pouvoir explicatif du modèle.

À cause de la forme de l'équation logistique (voir p.62), les coefficients produits dans une régression logistique sont difficiles à interpréter. Nous avons donc multiplié chacun des coefficients par $P(1-P)$ où P représente la probabilité de résolution en arbitrage ou en rencontre pré-arbitrale pour mode de règlement ou étape de règlement respectivement. Le

²La formule mathématique du rho-carré ajusté est la suivante: $\rho^2 = 1 - (L(\beta) - K / L(0))$. Où $L(\beta)$ représente l'estimé de vraisemblance sous l'hypothèse nulle que tous les coefficients égalent à zéro, k représente le nombre de variable dans le modèle et $L(0)$ représente l'estimé de vraisemblance pour le modèle avec les coefficients estimés.

produit exprime le coefficient en termes de la probabilité marginale d'un changement de 1,0 dans la variable indépendante. Théoriquement nous devrions utiliser une approche un peu plus complexe étant donnée la présence de plusieurs variables dichotomiques dans nos données (voir Gunderson, Kevin et Reid, 1986). Cependant, ce niveau accru de précision n'est pas justifié vu le faible pouvoir explicatif de nos équations de régression.

En ce qui a trait à l'unité syndicale des plaignants, nos résultats indiquent que les griefs des cols bleus ont seulement 1,1% plus de chance de se régler par arbitrage que ceux des cols blancs (modèle théorique). Cette relation n'est cependant pas significative. Les variables relatives à l'unité syndicale des plaignants ne furent donc pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Nos résultats démontrent aussi que les griefs individuels se règlent plus en arbitrage que les griefs syndicaux ou collectifs. Nous observons dans les modèles théorique et parcimonieux que les griefs individuels ont respectivement 3,2% et 3% plus de chance de se régler par arbitrage que les autres types de grief (griefs individuels et collectifs). Ces relations sont significatives à 5%.

Nous obtenons deux relations significatives dans cette banque de données en ce qui a trait à l'objet du grief. Nous constatons dans le modèle théorique que les griefs concernant les conditions de travail et l'interprétation de la convention

collective ont respectivement 7,1% et 8,8% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant les mouvements de personnel. Dans le modèle parcimonieux, les griefs relatifs à des conditions de travail et à l'interprétation de la convention collective ont respectivement 6,5% et 9,1% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant les mesures disciplinaires, les mouvements de personnel et que ceux relatifs à la variable "autre". Ces relations sont significatives à 1%. Comme nous pouvons l'observer, les variables "mesure disciplinaire" et "autre" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique et ne sont pas retenues dans le modèle parcimonieux.

3.2.2.2.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "mode de règlement" pour la banque de griefs individuels.

Les pouvoirs explicatifs de ces modèles sont aussi très faibles. Tel que l'indique le test du khi-carré, il n'y a pas une différence significative entre les pouvoirs explicatifs de ces deux modèles. Le fait d'avoir retiré les variables "ancienneté", "femme", "col bleu", "mesure disciplinaire" et "autre" du modèle théorique n'a donc pas d'effet significatif sur le pouvoir explicatif du modèle.

Nous observons dans un premier temps que la relation entre la variable "ancienneté" et notre variable dépendante "règlement" est très faible et non significative. Notons tout de même

qu'il existe une relation positive entre ces deux variables c'est-à-dire que plus l'ancienneté du plaignant est grande plus le grief risque de se régler par arbitrage. La variable "ancienneté" ne fut pas retenue dans le modèle parcimonieux.

En ce qui a trait au sexe du plaignant, nos résultats indiquent que les griefs déposés par des femmes ont 2,9% moins de chance de se régler par arbitrage que ceux déposés par des hommes (modèle théorique). Cette relation n'est toutefois pas significative. Comme nous pouvons l'observer dans le modèle parcimonieux, les variables relatives au sexe du plaignant ne furent pas retenues par la méthode "backward" de S.P.S.S..

Nos résultats nous révèlent également que nous n'avons pas de relation significative entre notre variable dépendante et nos variables relatives à l'unité syndicale des plaignants. Notons tout de même que les griefs des cols bleus ont 0,7% moins de chance de se régler par arbitrage que les griefs des cols blancs. Les variables relatives à l'unité syndicale des plaignants ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Les résultats relatifs aux variables concernant l'objet du grief sont similaires à ceux rencontrés dans la banque globale. Nous constatons, en effet, que les griefs relatifs aux conditions de travail et à l'interprétation de la convention collective ont respectivement 5,1% et 8,1% plus de chance de se régler par arbitrage que ceux relatifs à des mouvements de personnel(modèle théorique). La première relation est significative à 1% tandis que la seconde l'est à

5%. Dans le modèle parcimonieux, ces griefs ont respectivement 5,4% et 8,9% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant les mesures disciplinaires, les mouvements de personnel et que ceux compris dans la catégorie "autre". Les niveaux de signification sont les mêmes que dans le modèle théorique. Comme nous pouvons l'observer, les variables "mesure disciplinaire" et "autre" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique et ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

3.2.2.3.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "mode de règlement" pour la banque de griefs collectifs.

La statistique rho-carré ajusté nous indique que les pouvoirs explicatifs de nos modèles théorique et parcimonieux sont très faibles. La différence entre leur pouvoir explicatif n'est pas significative selon le test du khi-carré. Le fait d'avoir retiré les variables "col bleu", "syndical" et "autre" du modèle théorique n'a donc pas d'effet significatif.

Comme c'était le cas dans les banques globale et individuelle, nous n'observons pas de relation significative dans la banque de griefs collectifs entre nos variables relatives à l'unité syndicale et notre variable dépendante "règlement". Nous notons tout de même que les griefs des cols bleus ont 2,4% plus de chance de se régler par arbitrage que ceux des cols blancs (modèle théorique). Les variables relatives à l'unité

syndicale des plaignants ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Nos résultats indiquent également que les griefs syndicaux ont seulement 1,6% moins de chance de se régler par arbitrage que les griefs collectifs (modèle théorique) et cette relation est non significative. Comme nous pouvons l'observer dans le modèle parcimonieux, la variable "syndical" ne fut pas retenue par la méthode "backward" de S.P.S.S..

En ce qui concerne l'objet du grief, nous observons dans le modèle théorique que les griefs relatifs à des conditions de travail et à l'interprétation de la convention collective ont respectivement 8,9% et 9,1% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant les mouvements de personnel. Dans le modèle parcimonieux, ces variables ont respectivement 10,1% et 10% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant les mouvements de personnel et que ceux compris dans la catégorie "autre". Ces relations sont significatives à 1%. Ces résultats sont donc similaires à ceux rencontrés dans les banques globale et individuelle. Il est aussi intéressant de noter que la variable "mesure disciplinaire" est liée significativement à notre variable dépendante dans le modèle parcimonieux mais pas dans le modèle théorique. Nos résultats indiquent que les griefs relatifs à des mesures disciplinaires ont 6,5% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs relatifs à des mouvements de personnel (modèle théorique) et 8,6% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant des mouvements de personnel et ceux compris dans la catégorie

"autre" (modèle parcimonieux). Les griefs relatifs à la catégorie "autre" ont, quant à eux, 18,9% moins de chance de se régler par arbitrage que les griefs concernant les mouvements de personnel (modèle théorique). Cette dernière relation n'est toutefois pas significative et la variable "autre" ne fut pas retenue dans le modèle parcimonieux.

Tableau 3.27.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" (en probabilité de règlement par rencontre pré-arbitrale).

variable	banque globale		banque de griefs individuels		banque de griefs collectifs	
	modèle théorique	modèle parcimonieux	modèle théorique	modèle parcimonieux	modèle théorique	modèle parcimonieux
constante	0,234***	0,241***	0,195***	0,184***	0,157***	0,173***
ancienneté	-	-	0,001	-	n.s.p.	n.s.p.
sexe						
femme	-0,018	-	-0,023	-	n.s.p.	n.s.p.
homme	réf.	-	réf.	-	n.s.p.	n.s.p.
collectif	réf.	-	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
unité syndicale						
col blanc	réf.	-	réf.	-	réf.	-
col bleu	0,011	-	0,000	-	0,042*	-
type de grief						
individuel	-0,062***	-0,065***	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.	n.s.p.
collectif	réf.	réf.	n.s.p.	n.s.p.	réf.	-
syndical	réf.	réf.	n.s.p.	n.s.p.	0,003	-
objet du grief						
mesure disciplinaire	0,046**	0,046***	0,051**	0,065***	0,304	réf.
conditions de travail	-0,028*	-0,031*	-0,030	réf.	-0,042	réf.
mouvement de personnel	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
interprétation de la c.c.	-0,094***	-0,088***	-0,086*	réf.	-0,097***	-0,069***
autre	0,407	0,411	0,395	réf.	0,311	réf.
nombre de cas	1868	1868	1244	1244	624	624
rho-carré ajusté	0,020	0,022	0,006	0,010	0,005	0,015
F-test	2,08		8,22		6,93	

*** significatif à 1%, **significatif à 5%, *significatif à 10%, caractères gras= one tailed.

3.2.3.- Statistiques multivariés relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne".

3.2.3.1.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque globale.

Le rho-carré de ce modèle théorique est de 0,02 et celui du modèle parcimonieux est de 0,022. Les pouvoirs explicatifs de ces deux modèles sont donc très faibles. Tel que nous l'indique le test du khi-carré, la différence entre ces deux résultats n'est pas significative en termes de pouvoir explicatif.

Concernant les variables relatives à l'unité syndicale des plaignants, nos résultats démontrent qu'elles ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante "étape de règlement interne" (modèle théorique). Ces variables ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Nos résultats indiquent également que les griefs individuels se règlent moins souvent à l'interne lors de rencontre pré-arbitrale que les autres types de grief. En effet, les griefs individuels ont 6,2% moins de chance de se régler à cette étape que les griefs collectifs et syndicaux dans le modèle théorique. Dans le modèle parcimonieux, ces griefs ont 6,5% moins de chance de se régler à l'étape rencontre pré-arbitrale

que les autres types de grief. Ces relations sont significatives à 1%.

En ce qui a trait aux variables relatives à l'objet du grief, nos résultats démontrent qu'il existe plusieurs relations significatives les concernant. Dans un premier temps, nous constatons que les griefs relatifs à des mesures disciplinaires ont 4,6% plus de chance de se régler lors de rencontres pré-arbitrales que les griefs concernant les mouvements de personnel (modèle théorique et parcimonieux). Cette relation est significative à 5% dans les deux modèles. Nous observons également que les griefs relatifs aux conditions de travail ont 2,8% moins de chance de se régler lors de l'étape interne de rencontre pré-arbitrale que les griefs concernant les mouvements de personnel dans le modèle théorique. Dans le modèle parcimonieux, ces griefs ont 3,1% moins de chance de se régler à cette étape que les griefs concernant les mouvements de personnel. Ces relations sont significatives à 10% dans les deux modèles. Les griefs relatifs à l'interprétation de la convention collective se règlent également moins par rencontre pré-arbitrale que les griefs portant sur les mouvements de personnel. Nos résultats indiquent que ces griefs ont 9,4% moins de chance de se régler lors de rencontre pré-arbitrale que les griefs relatifs à des mouvements de personnel dans le modèle théorique et 8,8% moins de chance d'être réglés à cette étape dans le modèle parcimonieux. Ces relations sont significatives à 1%. Notons en terminant que la variable "autre" n'est pas liée significativement à notre variable dépendante dans nos modèles théorique et parcimonieux.

3.2.3.2.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque de griefs individuels.

Dans un premier temps, nous remarquons que les pouvoirs explicatifs de ces deux modèles sont encore une fois très faibles. Le rho-carré ajusté du modèle théorique est de 0,006 tandis que celui du modèle parcimonieux est de 0,010. Le test du khi-carré nous indique que la différence entre ces deux pouvoirs explicatifs n'est pas significative.

Les variables relatives au sexe du plaignant ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante "étape de règlement interne". Notons tout de même que les griefs des femmes ont 2,3% moins de chance d'être réglés à l'interne lors de rencontre pré-arbitrale que les griefs des hommes (modèle théorique). Ces variables ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Nous observons également que les variables "col bleu" et "col blanc" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique. Comme nous pouvons le voir dans le modèle parcimonieux, les variables relatives à l'unité syndicale du plaignant ne furent pas retenues par la méthode "Backward" de S.P.S.S..

En ce qui a trait aux variables relatives à l'objet du grief, nos résultats nous démontrent que les griefs relatifs à des

mesures disciplinaires se règlent davantage lors de rencontres pré-arbitrales. En effet, nos résultats indiquent qu'un grief portant sur une mesure disciplinaire a 5,1% plus de chance de se régler à cette étape de la procédure interne qu'un grief relatif à des mouvements de personnel (modèle théorique) et 6,5% plus de chance de se régler à cette étape que les autres objets de griefs (modèle parcimonieux). La première relation est significative à 5% tandis que la seconde l'est à 1%. Nous constatons également que les griefs concernant l'interprétation de la convention collective ont 8,6% plus de chance de se régler à l'étape pré-arbitrale dans le modèle théorique que les griefs portant sur des mouvements de personnel. Il faut cependant noter que cette relation n'est significative qu'à 10% dans le modèle théorique et que cette variable fut retirée du modèle parcimonieux. Comme nous pouvons l'observer, les variables "conditions de travail" et "autre" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique et celles-ci ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

3.2.3.3.- Régressions logistiques relatives à la variable dépendante "étape de règlement interne" pour la banque de griefs collectifs.

Les rho-carrés n'étant que de 0,5% pour le modèle théorique et de 1,5% pour le modèle parcimonieux, les pouvoirs explicatifs de ces modèles sont très faibles. Le test du khi-carré nous indique que la différence entre les pouvoirs explicatifs de nos modèles n'est pas significative. L'effet d'avoir retiré les variables "col bleu", "syndical", "mesure disciplinaire",

"conditions de travail" et "autre" du modèle théorique n'est donc pas significatif.

Contrairement aux banques globale et individuelle, la variable "col bleu" est liée significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique de la banque de griefs collectifs. En effet, nous observons dans ce modèle que les griefs des cols bleus ont 4,2% plus de chance d'être réglés à l'interne lors de rencontres pré-arbitrales que les griefs des cols blancs. Il faut cependant remarquer que cette relation n'est significative qu'à 10% et que les variables relatives à l'unité syndicale des plaignants ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Concernant les variables relatives au type de grief, nous constatons que celles-ci ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique de la banque de griefs collectifs. Comme nous pouvons l'observer dans le modèle parcimonieux, ces variables ne furent pas retenues par la méthode "Backward" de S.P.S.S..

Nous remarquons également que la variable "interprétation de la convention collective" est la seule variable relative à l'objet du grief qui est liée significativement à notre variable dépendante dans la banque de griefs collectifs. En effet, les griefs relatifs à l'interprétation de la convention collective ont 9,7% moins de chance de se régler à l'interne lors de rencontres pré-arbitrales dans le modèle théorique que les griefs portant sur des mouvements de personnel. Dans le

modèle parcimonieux, ces griefs ont 6,9% moins de chance de se régler lors de rencontres pré-arbitrales que les griefs portant sur les autres objets. Ces deux relations sont significatives à 1%. Comme nous venons de le mentionner, les variables "mesure disciplinaire", "conditions de travail" et "autre" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique et ne furent pas retenues dans le modèle parcimonieux.

Les analyses statistiques présentées dans ce chapitre font ressortir les principales relations entre les variables indépendantes et dépendantes retenues dans notre étude. Au cours du prochain chapitre, nous reviendrons de façon plus détaillée sur ces relations en tentant d'y joindre quelques éléments d'explication.

Chapitre 4- Analyse et discussion des résultats.

Ce chapitre porte sur l'analyse des résultats présentés au chapitre précédent. Nous procéderons à cette analyse par le biais de nos quinze hypothèses de départ. Nous reprendrons donc chacune de nos hypothèses en analysant les résultats bivariés et multivariés pertinents. Bien que les résultats bivariés ne nous permettent pas de vérifier nos hypothèses, ils fournissent les premiers indices révélateurs les concernant. Les analyses multivariés nous permettent, quant à eux, de procéder à la vérification de nos hypothèses.

Avant d'en arriver à l'analyse de nos résultats, nous devons tout d'abord souligner les limites du pouvoir explicatif de nos modèles. Comme vous avez pu le constater, nos modèles empiriques sont peu performants. En effet, la statistique r -carré ajusté et ρ -carré ajusté nous indiquent que le pouvoir explicatif de chacun de nos modèles théoriques et parcimonieux est très faible. Nous croyons que cette situation est principalement due à deux facteurs. Le premier est relatif au choix des variables de cette étude. Étant donné que certaines informations n'étaient pas disponibles ou très difficiles d'accès à la Ville de Montréal, nous avons dû retrancher des variables telles que l'ancienneté du superviseur, l'expérience des délégués syndicaux et patronaux, le salaire des plaignants et l'origine ethnique de ceux-ci. Ces variables qui furent utilisées par plusieurs autres chercheurs dont Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) ainsi que par Lewin et Peterson (1988) auraient sans doute enrichi notre étude. Le deuxième facteur est relatif à l'engorgement de la procédure de grief

à la Ville de Montréal. À notre avis, cet engorgement s'explique, d'une part, par le nombre important de griefs déposés annuellement à la Ville de Montréal et, d'autre part par le fait que les griefs sont généralement référés à l'arbitrage à l'échéance des délais prévus à la convention collective pour la demande d'arbitrage. Cet engorgement entraîne diverses situations telles que des regroupements de griefs ou des règlements en bloc de griefs qui rendent l'analyse de cette procédure très difficile.

4.1- Analyses des résultats relatifs à notre première hypothèse.

Première hypothèse: les délais de règlement des griefs sont plus longs pour les plaignants ayant plus d'ancienneté.

Rappelons que nous avons donné la valeur "0" aux griefs collectifs et syndicaux de la banque globale en ce qui a trait à l'âge et l'ancienneté du plaignant. Bien entendu, nous n'avons pas tenu compte de ces variables dans la banque de griefs collectifs puisqu'elle contient que des griefs collectifs et syndicaux. La banque de griefs individuels devient donc la meilleure source d'information en ce qui a trait à la variable "ancienneté". Or, comme nous pouvons l'observer dans le tableau 3.2., cette variable n'est pas corrélée significativement à notre variable dépendante "délai de règlement".

Les résultats de nos analyses multivariées nous indiquent également que la variable "ancienneté" n'est pas liée significativement à notre variable dépendante "délai de règlement". Contrairement aux résultats atteints par Benoit (1992), l'ancienneté du plaignant ne semble donc pas

influencer significativement le délai de règlement des griefs dans cette étude. Nous rejetons donc notre première hypothèse dans le cas de l'organisation que nous avons étudiée, ce qui n'invalide pas les résultats de l'étude de Benoit (1992) qui portait sur un échantillon d'organisations syndiquées plus diversifié.

4.2.- Analyse des résultats relatifs à notre deuxième hypothèse.

Deuxième hypothèse: moins les salariés ont de l'ancienneté, plus leurs griefs risquent de se régler par arbitrage.

Nous pouvons observer, dans le tableau 3.2., que la variable "ancienneté" n'est pas corrélée significativement à nos variables "règlement interne" et "règlement arbitral". Nos analyses bivariées semblent donc nous indiquer que l'ancienneté du plaignant n'influence pas significativement le mode de règlement des griefs dans cette étude.

Les résultats de nos analyses multivariées concordent avec ceux obtenus lors de nos analyses bivariées. En effet, nous avons observé dans notre modèle théorique de la banque de griefs individuels (tableau 3.26) que la relation entre la variable "ancienneté" et notre variable dépendante "mode de règlement" est très faible et non significative. Dans notre étude, l'ancienneté du plaignant n'influence pas significativement les chances d'un grief d'être réglé à

l'interne ou par arbitrage. Ces résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1992). Il faut cependant mentionner que l'échantillon de cette dernière étude est de nature plus diversifiée que la nôtre puisqu'elle comprend plusieurs entreprises dans deux secteurs distincts et plusieurs organisations syndicales. Nous rejetons donc notre deuxième hypothèse dans le cas de l'organisation qui fait l'objet de notre étude, mais ceci n'invalide cependant pas les résultats d'études portant sur des échantillons plus diversifiés.

4.3.- Analyse des résultats relatifs à notre troisième hypothèse.

Troisième hypothèse: les griefs des salariés détenant plus d'ancienneté se règlent davantage aux étapes inférieures de la procédure interne de griefs.

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau 3.17., la variable "ancienneté" n'est pas corrélée significativement à nos variables dépendantes "comité de grief" et "rencontre pré-arbitrale". À cette étape de l'analyse, l'ancienneté du plaignant ne semble donc pas influencer significativement l'étape de règlement interne des griefs.

Comme nous l'avons observé dans le modèle théorique de la banque de griefs individuels (tableau 3.27), la relation entre la variable "ancienneté" et notre variable dépendante "étape

de règlement interne" est très faible et non significative. Nos résultats multivariés indiquent donc que dans notre étude l'ancienneté du plaignant n'influence pas de façon significative les chances d'un grief d'être réglé soit par comité de grief soit par rencontres pré-arbitrales. Nous rejetons donc notre troisième hypothèse dans le cas de l'organisation étudiée.

4.4.- Analyse des résultats relatifs à notre quatrième hypothèse.

Quatrième hypothèse: les griefs soumis par des femmes prennent moins de temps à se régler que ceux des hommes.

Nos résultats bivariés démontrent que la variable "femme" est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante "délai de règlement" dans la banque de griefs individuels (tableau 3.2). La variable "homme" est donc corrélée positivement de façon significative à notre variable dépendante. Nos résultats semblent donc nous démontrer que les délais de règlement des griefs sont moins longs lorsque le plaignant est une femme dans le cas de l'organisation étudiée. Il faut souligner, ici, la faible représentation des femmes dans les unités syndicales des cols bleus (25%) et des cols blancs (40%) à la Ville de Montréal.

Nos analyses multivariées démontrent également que les griefs déposés par des femmes prennent significativement moins de

temps à se régler que ceux des hommes. En effet, nous avons observé dans la banque de griefs individuels (tableau 3.25) que les griefs des femmes prennent 40,1 jours de moins à se régler que ceux déposés par des hommes dans le modèle théorique et 65,7 jours de moins dans le modèle parcimonieux. Cette relation est significative à 10% dans le modèle théorique et à 1% dans le modèle parcimonieux. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le fait de retirer la variable "col bleu" du modèle parcimonieux résultent en une plus grande signification pour la variable "femme" dans ce modèle. Cette situation sous-entend un léger problème de colinéarité entre ces variables. Comme notre hypothèse basé sur les résultats de Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) le prédisait, les griefs des femmes bénéficient donc de délais de règlement plus courts dans cette étude. À notre avis, ce résultat reflète la plus grande ouverture des femmes face au compromis ce qui facilite un règlement plus rapide des griefs (Fiorito, 1986).

4.5.- Analyse des résultats relatifs à notre cinquième hypothèse.

Cinquième hypothèse: les griefs des femmes se règlent davantage par arbitrage que ceux des hommes.

Comme nous l'avons remarqué dans la banque de griefs individuels (tableau 3.2), les variables "femmes" et "hommes" ne sont pas corrélées significativement à nos variables dépendantes concernant le mode de règlement. Notre tableau

croisé (tableau 3.7) nous attestent que ces variables ne se démarquent pas significativement entre-elles.

Nos résultats multivariés indiquent également que les variables "femmes" et "hommes" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante "mode de règlement". Nous avons tout de même observé que les griefs déposés par des femmes se règlent davantage à l'interne. Dans la banque de griefs individuels (tableau 3.26), les griefs des femmes ont 2,9% moins de chance de se régler en arbitrage que ceux déposés par des hommes. Ce résultat n'étant pas significatif nous rejetons donc notre cinquième hypothèse.

4.6.- Analyse des résultats relatifs à notre sixième hypothèse.

Sixième hypothèse: les griefs des femmes se règlent davantage aux étapes ultérieures de la procédure.

Comme nous l'avons remarqué dans la banque de griefs individuels (tableau 3.17.), les variables "femme" et "homme" ne sont pas corrélées significativement à nos variables dépendantes "comité de grief" et "rencontre pré-arbitrale". Lorsque nous tenons compte que des griefs déposés par un homme ou par une femme (griefs individuels), le sexe du plaignant ne semble donc pas influencer significativement l'étape de règlement interne des griefs.

Nos résultats multivariés démontrent que les griefs déposés par des femmes ont 2,3% moins de chance de se régler à l'étape interne "rencontre pré-arbitrale" que ceux déposés par des hommes dans la banque de griefs individuels (tableau 3.27). Cette relation n'étant toutefois pas significative, nous rejetons également notre sixième hypothèse. Ce résultat contredit donc celui obtenu par Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1992) qui porte cependant sur un échantillon d'organisations syndiquées plus diversifié.

4.7.- Analyse des résultats relatifs à notre septième hypothèse.

Septième hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les griefs provenant de l'unité syndicale des cols bleus.

Les griefs provenant de l'unité syndicale des cols blancs se règlent plus rapidement que ceux qui proviennent des cols bleus. Nous avons en effet constaté dans nos trois banques de données que notre variable dépendante "délai de règlement" est corrélée négativement à la variable "col blanc" et positivement à la variable "col bleu". Ces relations sont significatives à 1% et sont à peu près de même intensité.

Nos résultats multivariés démontrent également que la procédure de grief à la Ville de Montréal s'avère être plus efficace en terme de délais de règlement pour les griefs provenant de l'unité d'accréditation des cols blancs. En

effet, nous avons constaté dans nos trois banques de données que les griefs des cols bleus prennent significativement plus de temps à se régler que ceux qui proviennent de l'accréditation des cols blancs. Ces résultats semblent refléter les nombreux conflits qui ont opposés la Ville de Montréal et le syndicat des cols bleus au cours des dernières années. Ces conflits se traduisent d'une part par un nombre important de griefs déposés annuellement par les cols bleus et d'autre part par un durcissement des positions, deux facteurs qui ne favorisent en rien à l'efficacité de la procédure de grief en termes de délais de règlement. Nos résultats appuient donc ceux obtenus par Lewin et Peterson (1988) ainsi que Gandz (1979) qui concluent que les griefs provenant d'unité syndicale où les relations de travail sont conflictuelles prennent plus de temps à se régler.

4.8.- Analyse des résultats relatifs à notre huitième hypothèse.

Huitième hypothèse: les griefs provenant de l'unité syndicale des cols bleus se règlent davantage par arbitrage que ceux qui proviennent des cols blancs.

Nos corrélations démontrent que les variables "blanc" et "bleu" ne sont pas liées significativement à nos variables "règlement interne" et "règlement arbitral" dans nos banques globale et individuelle. Cependant, lorsque nous considérons que les griefs collectifs et syndicaux (banque de griefs collectifs), nos corrélations indiquent que notre variable

dépendante "règlement arbitral" est liée positivement de façon significative à la variable "col bleu" et négativement de façon significative à la variable "col blanc". Les griefs collectifs et syndicaux des cols bleus semblent donc se régler davantage par arbitrage que ceux des cols blancs à la Ville de Montréal.

Comme nous l'avons observé dans le tableau 3.26., l'analyse multivariée des variables relatives à l'unité syndicale des plaignants démontre qu'elles ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante "mode de règlement" et ce même dans le cas de la banque de griefs collectifs où nous avons observé des corrélations significatives entre ces variables. Malgré la relation conflictuelle qui existe entre la Ville de Montréal et le syndicat des cols bleus, les griefs provenant de cette unité d'accréditation ne se règlent donc pas significativement plus en arbitrage que ceux qui proviennent de l'unité d'accréditation des cols blancs qui entretient avec la Ville de Montréal des relations de travail plus harmonieuses. Nos résultats sont différents de ceux obtenus dans l'étude de Lewin et Peterson (1988) qui portait sur un échantillon d'organisations syndiquées plus diversifié. Nous rejetons donc notre huitième hypothèse.

4.9.- Analyse des résultats relatifs à notre neuvième hypothèse.

Neuvième hypothèse: les griefs provenant de l'unité

d'accréditation des cols bleus se règlent davantage aux étapes supérieures de la procédure interne que ceux qui proviennent de l'unité des cols blancs.

Nous avons constaté que les variables "bleu" et "blanc" ne sont pas corrélées significativement dans nos banques de données avec les variables relatives à l'étape de règlement interne. Nos tableaux croisés nous avaient informés auparavant que ces variables ne se démarquaient pas significativement entre-elles en ce qui concerne notre variable dépendante "étape de règlement interne".

Nos résultats multivariés indiquent également que l'unité syndicale du plaignant n'influence pas de façon significative l'étape interne de règlement de griefs dans le cas de la banque globale et dans celui de la banque de griefs individuels. Par contre, nous avons constaté que l'unité syndicale du plaignant est liée significativement à notre variable dépendante dans le modèle théorique de la banque de griefs collectifs. Dans ce modèle, nous avons observé que les griefs de l'unité d'accréditation des cols bleus ont 4,2% plus de chance de se régler à l'interne par rencontres pré-arbitrales que ceux qui proviennent de l'unité d'accréditation des cols blancs. Une explication plausible de ce résultat est qu'étant donné la conflictualité des rapports entre la Ville de Montréal ses cols bleus, ces derniers utilisent plus souvent les griefs syndicaux à des fins politiques. D'où la plus grande difficulté de ces parties à régler les griefs à l'étape interne "comité de grief". Nous rejetons donc notre hypothèse dans le cas de la banque globale et celui de la

banque de griefs individuels et nous l'acceptons dans le cas de la banque de griefs collectifs dans le cas de l'organisation étudiée.

4.10.- Analyse des résultats relatifs à notre dixième hypothèse.

Dixième hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les griefs individuels que pour les griefs collectifs ou syndicaux.

Comme nous l'avons observé, lors de nos analyses bivariées, la variable "grief individuel" est corrélée significativement de façon négative à notre variable dépendante "délai de règlement" dans la banque globale. Contrairement à notre hypothèse, les griefs individuels semblent donc se régler plus rapidement que les griefs collectifs et syndicaux.

Nos résultats multivariés démontrent que les griefs individuels prennent 81,8 jours de moins à se régler que les griefs collectifs et syndicaux dans le modèle théorique et 81,1 jours de moins que ces types de griefs dans le modèle parcimonieux (tableau 3.25). Ces relations sont significatives à 1%. Ces résultats contredisent donc ceux obtenus par Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) qui portait sur un échantillon d'organisations syndicales plus diversifié ainsi que notre dixième hypothèse. Une explication plausible de ces résultats est que les griefs collectifs et

syndicaux ayant une portée plus large et des répercussions moins directes que les griefs individuels sur la vie quotidienne des travailleurs, les parties sont sans doute incitées à traiter ces derniers plus rapidement afin de réduire l'insatisfaction des salariés face à la lenteur de la procédure de grief. De plus, comme nous venons de le mentionner, les griefs syndicaux sont plus susceptibles d'être utilisés à des fins politiques. Il n'en demeure pas moins que la procédure de griefs à la Ville de Montréal s'avère être plus efficace en terme de délais de règlement pour les griefs individuels que pour les griefs collectifs ou syndicaux. Nos résultats indiquent également que les variables "collectif" et "syndical" ne sont pas liées significativement à notre variable dépendante "délai de règlement" lorsque nous ne tenons compte que des griefs collectifs et syndicaux (banque de griefs collectifs). Ce dernier résultat diffère de celui atteint par Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) où on avait observé des délais de règlement plus longs pour les griefs collectifs que pour les griefs syndicaux. Cette étude porte cependant sur un échantillon d'organisations syndicales plus diversifié.

4.11.- Analyse des résultats relatifs à notre onzième hypothèse.

Onzième hypothèse: les griefs individuels se règlent davantage aux étapes ultérieures de la procédure que les griefs collectifs ou syndicaux.

Comme nous l'avons observé lors de nos analyses bivariées, la variable "individuel" est corrélée négativement de façon significative avec la variable dépendante "rencontre pré-arbitrale" dans la banque globale. Ce résultat semble donc contredire notre onzième hypothèse. Nous avons aussi observé dans la banque globale que la variable "collectif" est corrélée positivement de façon significative à la variable "rencontre pré-arbitrale". Par contre, nous n'avons pas observé de relations significatives entre les variables relatives au type de grief et celles relatives à l'étape de règlement interne lorsque nous tenions compte que des griefs collectifs et syndicaux (banque de griefs collectifs).

Nous avons également observé dans les modèles multivariés théorique et parcimonieux de la banque globale que les griefs individuels ont significativement moins de chance de se régler à l'interne par rencontre pré-arbitrale que les griefs collectifs et syndicaux (tableau 3.27). Nos résultats contredisent donc notre onzième hypothèse ainsi que les résultats atteints par Bourque, Bergeron, Grant et White (1995). Une explication possible de ces résultats est que les griefs syndicaux et collectifs ont une portée plus large que les griefs individuels. Ces griefs concernent plus souvent des sujets qui sont au coeur de l'organisation du travail ou de l'action syndicale. Ces griefs sont également plus susceptibles d'être utilisés afin de mettre de l'avant des revendications syndicales ou des différends majeurs concernant l'interprétation de la convention collective. Il se peut donc que les parties syndicales et patronales soient plus prudentes face à ce genre de litige, d'où une étape de règlement interne généralement plus avancée pour ces griefs que pour les griefs

individuels. Comme c'était le cas dans nos analyses bivariées, nous n'avons pas observé de relations significatives entre le type de grief et son étape interne de règlement lorsque nous tenions compte que des griefs collectifs et syndicaux (banque de griefs collectifs). Ces types de griefs ne semblent donc pas se différencier significativement concernant l'étape de règlement interne.

4.12.- Analyse des résultats relatifs à notre douzième hypothèse.

Douzième hypothèse: les griefs individuels se règlent davantage par arbitrage que les griefs collectifs ou syndicaux.

Nous avons pu observer lors de nos analyses bivariées que la variable "individuel" n'est pas corrélée significativement à la variable "règlement arbitral" dans notre banque globale. À cette étape de l'analyse, il semble donc que nous devons rejeter cette hypothèse. Comme nos résultats l'indiquent, la variable "syndical" est celle qui ressort le plus de notre analyse de corrélation en ce qui a trait à nos variables concernant le type de grief. En effet, nous avons observé que cette variable est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante "règlement arbitral" dans nos banques globale et collective. La variable "collectif" est aussi corrélée significativement mais de façon positive à notre variable "règlement arbitral" dans notre banque de griefs collectifs. Par contre, celle-ci n'est pas

corrélée significativement à notre variable dépendante dans la banque globale.

Contrairement à nos résultats bivariés, les résultats des modèles multivariés théorique et parcimonieux de la banque globale nous indiquent que les griefs individuels se règlent significativement plus par arbitrage que les griefs collectifs et syndicaux. Ces résultats concordent donc avec notre hypothèse ainsi qu'avec les résultats de Bergeron, Bourque, Grant et White (1998). Comme nous l'avons mentionné précédemment, les griefs syndicaux et collectifs ont une portée plus large que les griefs individuels. Ces griefs concernent plus souvent des sujets qui sont au coeur de l'organisation du travail ou de l'action syndicale. Ces griefs sont également plus susceptibles d'être utilisés afin de mettre de l'avant des revendications syndicales ou des différends majeurs concernant l'interprétation de la convention collective. Les parties préfèrent donc, sans doute, régler ces griefs à l'interne et ainsi conserver un plus grand contrôle sur les répercussions pouvant découler du règlement de ces griefs. De plus, le syndicat peut plus difficilement imposer l'acceptation d'une entente pré-arbitrale à un individu que lorsque le grief concerne un groupe ou le syndicat lui-même. Nos résultats multivariés indiquent aussi qu'il n'existe pas une différence significative entre les griefs collectifs et syndicaux en ce qui à trait au taux d'arbitrage.

4.13.- Analyse des résultats relatifs à notre treizième hypothèse.

Treizième hypothèse: les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent davantage aux étapes ultérieures de la procédure que les griefs portant sur d'autres litiges.

Nous avons effectivement observé que la variable "mesure disciplinaire" est corrélée positivement de façon significative avec la variable "rencontre pré-arbitrale" dans nos banques globale et individuelle. Bien qu'elle aille dans le même sens, cette relation n'est pas significative dans la banque de griefs collectifs. Nos résultats semblent donc appuyer notre hypothèse dans la banque globale et plus particulièrement dans la banque de griefs individuels qui est la plus pertinente pour l'analyse des mesures disciplinaires. En effet, le degré de signification de la relation entre la variable "mesure disciplinaire" et "rencontre pré-arbitrale" est de 5% dans la banque globale et de 1% dans la banque de griefs individuels et l'intensité de cette relation est un peu plus forte dans la banque de griefs individuels. En ce qui a trait aux autres objets de griefs, nous avons constaté que la variable "conditions de travail" est corrélée négativement de façon significative à la variable "rencontre pré-arbitrale" dans la banque globale et individuelle. Cette relation n'étant pas significative dans la banque de griefs collectifs et étant un peu plus intense dans la banque de griefs individuels que dans la banque globale, nos résultats semblent donc nous démontrer que cette relation est plus forte dans le cas de griefs individuels. Nous avons aussi observé que la

variable "interprétation de la convention collective" est corrélée négativement de façon significative à la variable "rencontre pré-arbitrale" dans les banques globale et collective. Cette relation semble être plus forte dans le cas de griefs syndicaux et collectifs (banque de griefs collectifs). En effet, cette relation n'est pas significative dans la banque de griefs individuels et le degré de signification est de 5% dans la banque globale tandis qu'il est de 1% dans la banque de griefs collectifs. De plus, les coefficients de corrélation démontrent que la relation est plus intense dans la banque de griefs collectifs.

Conformément à nos analyses bivariées et à notre treizième hypothèse, nos résultats multivariés indiquent que les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent plus lors des rencontres pré-arbitrales que les griefs concernant les autres litiges. Il faut cependant observer que, bien qu'elle aille dans le même sens, cette relation n'est pas significative dans le cas de la banque de griefs collectifs. À notre avis, les parties syndicales et patronales sont plus prudentes face à ce genre de litige étant données les répercussions importantes que puissent avoir une mesure disciplinaire sur le lien d'emploi d'un salarié. En ce qui a trait aux autres objets de griefs, nos résultats multivariés indiquent que les griefs relatifs à l'interprétation de la convention collective se règlent moins par rencontre pré-arbitrale que les autres objets de grief et ce dans nos trois banques de données. Étant donné que la catégorie "interprétation de la convention collective" comprend un large éventail de situations pour lesquelles un employé peut déposer un grief, il devient

difficile d'expliquer pourquoi ces griefs se règlent davantage par comité de grief.

4.14.- Analyse des résultats relatifs à notre quatorzième hypothèse.

Quatorzième hypothèse: les délais de règlement sont plus longs pour les griefs relatifs à des mesures disciplinaires que pour les griefs relatifs à d'autres litiges.

Nos analyses bivariées démontrent que la variable "mesure disciplinaire" est corrélée positivement à notre variable dépendante "délai de règlement" dans nos trois banques de données. Par contre, ce n'est que dans la banque de griefs individuels que cette relation est significative. À cette étape de l'analyse, nos résultats appuient donc notre hypothèse dans le cas de griefs individuels seulement. En ce qui a trait aux autres objets de griefs, la variable qui semble ressortir le plus de cette analyse bivariée est la variable "conditions de travail". En effet, cette variable est corrélée négativement de façon significative à notre variable dépendante dans nos banques globale et individuelle. Les coefficients de corrélation nous indiquent que cette relation est légèrement plus forte dans la banque de griefs individuels. La variable "mouvement de personnel" est, quant à elle, corrélée positivement de façon significative à notre variable dépendante dans la banque globale seulement.

Bien que nos coefficients de régression nous donnent des indices que les griefs relatifs à des mesures disciplinaires prennent généralement plus de temps à se régler que les griefs concernant les conditions de travail, les mouvements de personnel (excepté dans le cas de la banque de griefs collectifs où le contraire fut observé), l'interprétation de la convention collective et que ceux compris dans la catégorie "autre", nos résultats démontrent que les parties ne prennent pas significativement plus de temps à régler ces litiges que dans le cas des mouvements de personnel. Nous devons donc rejeter cette hypothèse. La variable qui ressort le plus de notre analyse de régression relativement à l'objet du grief est la variable "conditions de travail". Nous avons observé dans nos trois modèles théoriques que les griefs relatifs à cet objet prennent significativement moins de temps à se régler que les griefs concernant les mouvements de personnel. Nous avons également observé, dans les modèles parcimonieux de la banque globale et individuelle, que les griefs relatifs à cet objet prennent significativement moins de temps à se régler que les griefs relatifs à tous les autres objets. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les différends concernant le choix des vacances, donc relatifs aux conditions de travail, sont envoyés directement vers une procédure accélérée d'arbitrage à la Ville de Montréal. Bien qu'il soit difficile d'évaluer sa proportion exacte, nous estimons à partir de notre travail de codification que près de 30% des griefs concernant les conditions de travail sont relatifs au choix des vacances dans nos banques de données. Nos résultats semblent donc refléter cette situation.

4.15.- Analyse des résultats relatifs à notre quinzième hypothèse.

Quinzième hypothèse: les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent davantage par arbitrage que les autres objets de griefs.

Bien que nos tableaux croisés nous indiquent qu'une ou plusieurs catégories de la variable "objet du grief" se démarquent significativement des autres relativement au mode de règlement, nous constatons dans nos trois banques de données que la variable "mesure disciplinaire" n'est pas corrélée significativement aux variables relatives au mode de règlement. Nos corrélations nous indiquent que ce sont plutôt les objets de grief "conditions de travail" et "interprétation de la convention collective" qui se démarquent par rapport aux autres. En effet, nous avons pu constater que ces objets de griefs sont corrélés positivement de façon significative avec la variable "règlement arbitral" dans nos trois banques de données. Ces objets de grief semblent donc se régler davantage par arbitrage. La variable "mouvement de personnel" semble également se démarquer des autres relativement au mode de règlement. Nos résultats démontrent que celle-ci est corrélée négativement de façon significative avec la variable "règlement arbitral" dans notre banque globale et dans notre banque de griefs collectifs. Les coefficients de corrélation ainsi que le degré de signification nous démontrent que c'est dans cette dernière que ces relations sont les plus fortes.

Nos résultats multivariés démontrent que la variable "mesure disciplinaire" n'est liée significativement à notre variable dépendante "mode de règlement" que dans le modèle parcimonieux de la banque de griefs collectifs. Dans ce modèle, les griefs relatifs à des mesures disciplinaires ont 8,6% plus de chance de se régler par arbitrage que les griefs relatifs à des mouvements de personnel et que ceux relatifs à la variable "autre". Nous avons remarqué que les griefs collectifs et syndicaux relatifs à cet objet sont, d'une part, plus rarement rencontrés que les griefs disciplinaires individuels et, d'autre part, que ces griefs constituent souvent des cas d'espèce. Par conséquent, les représentants patronaux et syndicaux ont peut-être moins d'expertise dans ce genre de litige et éprouvent un peu plus de difficultés à régler ces griefs à l'interne. Notre quinzième hypothèse est donc rejetée dans deux banques sur trois. Nos résultats indiquent que ce sont plutôt les griefs concernant l'interprétation de la convention collective ou des conditions de travail qui se règlent davantage par arbitrage. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les griefs concernant le choix des vacances, donc relatifs à des conditions de travail, sont envoyés directement vers une procédure accélérée d'arbitrage à la Ville de Montréal. Étant donné que la catégorie "interprétation de la convention collective" comprend un large éventail de situations pour lesquelles un employé peut déposer un grief, il est plus difficile d'expliquer pourquoi ces griefs se règlent davantage par arbitrage.

4.2.- Tableau récapitulatif

Nous terminerons ce chapitre par la présentation d'un tableau récapitulatif de nos analyses multivariées. Comme vous pouvez l'observer, nous avons retenu pour les fins de ce tableau que les relations significatives observées lors de nos régressions. De plus, nous avons indiqué dans quel cas nos hypothèses de bases furent confirmées ou infirmées.

Tableau 4.1.- Tableau récapitulatif

variable indépendante	délai de règlement	sentence arbitrale (mode de règlement)	rencontre pré-arbitrale (étape de règlement interne)
ancienneté	pas de relation significative (Première hypothèse rejetée)	pas de relation significative (Deuxième hypothèse rejetée)	pas de relation significative (Troisième hypothèse rejetée)
femme Variables de référence: homme	banque de griefs individuels: -, * (Quatrième hypothèse confirmée)	pas de relation significative (Cinquième hypothèse rejetée)	pas de relation significative (Sixième hypothèse rejetée)
col bleu variable de référence: col blanc	banque globale: +, *** banque de griefs individuels: +, * banque de griefs collectifs: +, *** (Septième hypothèse confirmée)	pas de relation significative (Huitième hypothèse rejetée)	banque de griefs collectifs: +, * (Neuvième hypothèse confirmée dans le cas de la banque collective seulement)
grief individuel variables de référence: griefs collectifs et syndicaux.	banque globale: -, *** (Dixième hypothèse rejetée, le contraire fut observé.)	banque globale: +, ** (Douzième hypothèse confirmée)	banque globale: -, *** (Onzième hypothèse rejetée, le contraire fut observé.)
grief disciplinaire variable de référence: griefs mouvement de personnel	pas de relation significative (Quatorzième hypothèse rejetée)	banque de griefs collectifs: +, ** (modèle parcimonieux) (Quinzième hypothèse confirmée dans le cas de la banque collective seulement)	banque globale: +, ** banque de griefs individuels: +, ** (Treizième hypothèse confirmée dans deux banques sur trois)
grief conditions de travail variable de référence: griefs mouvement de personnel	banque globale: -, *** banque de griefs individuels: -, *** banque de griefs collectifs: -, ***	banque globale: +, *** banque de griefs individuels: +, *** banque de griefs collectifs: +, ***	banque globale: -, *
interprétation de la convention collective variable de référence: griefs mouvement de personnel	banque de griefs collectifs: -, ***	banque globale: +, *** banque de griefs individuels: +, *** banque de griefs collectifs: +, ***	banque globale: -, *** banque de griefs individuels: -, * banque de griefs collectifs: -, ***

+, -: sens de la relation. *, **, ***: relation significative à 10%, à 5% et à 1%.

Chapitre 5- Conclusion

Les principaux résultats significatifs de cette étude sont relatifs aux variables indépendantes concernant le sexe du plaignant, son unité syndicale, le type de grief et son objet. Avant d'en arriver à la présentation des limites et faiblesses de notre étude et ses implications pour les recherches futures, nous ferons un bref rappel de ces résultats.

En ce qui a trait au sexe du plaignant, nous avons observé que les griefs des femmes se règlent significativement plus rapidement que ceux des hommes à la Ville de Montréal. Nous n'avons cependant pas observé de relations significatives entre le sexe du plaignant et nos variables dépendantes relatives au mode de règlement et à l'étape de règlement interne des griefs.

Nous avons aussi observé à la Ville de Montréal que les griefs des cols bleus prennent significativement plus de temps à se régler que ceux qui proviennent de l'unité d'accréditation des cols blancs. En ce qui concerne l'étape de règlement interne des griefs, ce n'est que dans la banque de griefs collectifs que l'unité syndicale du plaignant influence significativement cet indicateur d'efficacité. Dans cette banque de données, les griefs des cols bleus se règlent davantage par rencontres pré-arbitrales que ceux des cols blancs. Nous n'avons pas observé de relations significatives entre l'unité syndicale des plaignants et notre indicateur d'efficacité "mode de règlement".

Concernant le type de grief, nos résultats nous ont démontré que les parties prenaient significativement moins de temps à régler les griefs individuels que les griefs collectifs et syndicaux. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les griefs individuels se règlent aussi significativement plus souvent par arbitrage et dans une proportion moindre lors de l'étape interne "rencontre pré-arbitrale" que les autres types de griefs. Nous n'avons cependant pas observé de relations significatives entre nos variables relatives au type de grief et nos indicateurs d'efficacité lorsque nous tenions compte que des griefs collectifs et syndicaux (banque de griefs collectifs).

En ce qui a trait à l'objet du grief, les variables indépendantes dont l'effet sur les variables dépendantes ressortent le plus de notre analyse sont les variables "conditions de travail" et "interprétation de la convention collective". Nos résultats nous ont en effet démontré que les griefs relatifs à des conditions de travail se réglaient significativement plus rapidement et davantage par arbitrage que les griefs relatifs à des mouvements de personnel. Dans la banque globale, ces griefs se règlent également dans une proportion moindre à l'étape interne "rencontre pré-arbitrale" que les griefs relatifs à des mouvements de personnel. Quant aux griefs relatifs à l'interprétation de la convention collective, nous avons pu observer que ceux-ci se réglaient significativement plus par arbitrage et moins par rencontre pré-arbitrale à l'interne que les griefs relatifs aux mouvements de personnel. Nous avons aussi observé que ces griefs se réglaient significativement plus rapidement que les griefs relatifs à des mouvements de personnel dans la banque

globale. Contrairement à ce que nous avançons lors de nos hypothèses, il n'existe pas dans cette étude de relations significatives entre notre variable "mesure disciplinaire" et nos variables dépendantes "délai de règlement" et "mode de règlement". Par contre, comme notre hypothèse le prédisait, les griefs relatifs à des mesures disciplinaires se règlent significativement davantage par rencontre pré-arbitrale que les griefs relatifs à des mouvements de personnel (banque globale et individuelle). Donc, bien que ces relations n'aillent pas toujours dans le sens que nous l'avions postulé, nous avons tout de même pu observer à la Ville de Montréal plusieurs relations significatives entre les variables relatives au type de grief ou à l'objet du grief et nos différents indicateurs d'efficacité d'une procédure de grief.

5.1.- Limites et faiblesses de notre étude

Bien que notre étude fournisse plusieurs pistes de recherche intéressantes, il semble que nos résultats soient peu généralisables. En effet, d'une part, comme nous l'avons mentionné précédemment, notre recherche est une étude de cas puisqu'elle est basée sur une organisation. D'autre part, les spécificités rencontrées à la Ville de Montréal, principalement sa taille et sa relation conflictuelle avec ses cols bleus, font en sorte qu'il est difficile de la comparer à d'autres unités d'accréditation de la même industrie. En effet, nos résultats attestent que les délais moyens de règlement à la Ville de Montréal (491,3 jours pour les cols bleus et 411,9 jours pour les cols blancs) sont beaucoup plus élevés que dans

les unités syndicales du secteur municipal couvertes dans l'étude de Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) qui se situe à 150,1 jours. De même, le taux de règlement par arbitrage est légèrement supérieur à la Ville de Montréal, soit 6,9% contre 6,1% pour les unités syndicales du secteur municipal étudiées par Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995). Ces différences dans les principaux indicateurs d'efficacité de la procédure de grief suggèrent donc que la Ville de Montréal constitue un cas d'espèce dans le secteur municipal au Québec pour ce qui est des relations de travail.

Nous avons également mentionné que nos résultats statistiques ont un faible pouvoir explicatif. À notre avis, cette situation est principalement due à deux facteurs. Le premier est relatif au choix des variables indépendantes de cette étude. Rappelons que plusieurs informations n'étaient pas accessibles à la Ville de Montréal. Nous n'avons donc pu tenir compte de certaines variables telles que l'expérience des représentants syndicaux et patronaux, l'origine ethnique des plaignants, le quart de travail de ceux-ci, leur salaire, etc..., qui furent utilisées par d'autres chercheurs dont Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) ainsi que Lewin et Peterson (1988). Ces variables auraient sans doute enrichi notre étude et peut-être contribué à rendre nos modèles statistiques plus performants. Le second facteur est, quant à lui, relatif à l'engorgement de la procédure de griefs à la Ville de Montréal. En effet, cet engorgement de la procédure de griefs a entraîné diverses situations telles que des regroupements de griefs et des règlements massifs de griefs qui, à notre avis, ont contribué à rendre nos modèles moins performants. De plus, comme le remarque Sophie Benoit (1992)

dans son étude, les modèles servant à mesurer l'efficacité des procédures de griefs sont moins performants lorsque le climat des relations de travail est tendu. Or, comme nous le savons, de nombreux conflits de travail ont opposé la Ville de Montréal et le syndicat des cols bleus au cours des années. L'observation faite par Sophie Benoit (1992) semble donc bien s'appliquer à notre étude. Nous croyons, par conséquent, que les spécificités de notre terrain de recherche pourraient expliquer le peu de performance de nos modèles en comparaison à ceux de Lewin et Peterson (1988) ainsi que de Bourque, Bergeron, Grant et Lambert (1995) à partir desquels nous avons formulé nos hypothèses de recherche.

5.2.- Implications pour recherches futures

Tout comme les chercheurs Bergeron, Bourque, Grant et White (1998) ainsi que Lewin et Peterson (1988), nous croyons, suite à cette étude, que l'indicateur d'efficacité "délai de règlement" s'avère être l'indicateur le plus intéressant à utiliser comme mesure de l'efficacité de la procédure de griefs puisqu'il offre beaucoup plus de variance que nos deux autres indicateurs d'efficacité. En effet, contrairement aux nos deux autres variables dépendantes "mode de règlement" et "étape de règlement interne", la variable dépendante "délai de règlement" est de forme continue. De plus, comme nos résultats l'ont démontré, la très grande majorité des griefs de cette étude furent réglés à l'interne en ce qui a trait au mode de règlement et à l'étape interne "rencontre pré-arbitrale" pour ce qui est de l'étape de règlement interne. Nous croyons donc que le délai de règlement des griefs devrait être utilisé comme principal indicateur d'efficacité puisque sa plus grande variance permet de mieux faire ressortir l'influence des différentes variables indépendantes contenues dans les modèles d'analyses.

Il ressort également de cette étude que les chercheurs devraient faire preuve de prudence lorsque vient le temps de choisir leur terrain de recherche. En effet, nous avons constaté que nos pouvoirs explicatifs de nos modèles étaient très faibles. Or, comme Sophie Benoit (1992), nous croyons que les modèles d'analyse visant à mesurer l'efficacité d'une procédure de griefs sont moins performants lorsque le climat des relations de travail est tendu. Nous pensons également

que les chercheurs devraient s'assurer de la disponibilité de certaines informations, particulièrement celles qui ont trait à l'expérience des représentants syndicaux et patronaux ainsi que celles relatives au statut et quart de travail du plaignant, avant d'entreprendre une telle étude.

Un autre constat qui ressort de cette étude est relatif à l'utilisation de la variable dépendante "étape de règlement interne". En effet, les procédures de griefs étant le résultats d'une libre négociation entre les parties patronale et syndicale, il s'ensuit que les étapes comprises dans une telle procédure peuvent varier considérablement d'une accréditation à l'autre. Les chercheurs peuvent être ainsi forcés à créer eux même une catégorisation de la variable "étape de règlement interne" afin de pouvoir comparer des procédure de griefs comportant un nombre d'étapes différentes. Nous estimons donc qu'il faut être prudent lorsque vient le temps de procéder à une telle catégorisation afin de ne pas trop s'éloigner de la réalité vécue dans chacune des accréditations de l'étude.

En terminant, nous croyons que bien qu'un nombre grandissant de chercheurs se soient intéressés à l'efficacité des procédures de règlement de griefs au cours des dernières années, il existe toujours un besoin pressant d'étude dans ce domaine au Québec. Nous croyons que ce besoin se fait beaucoup ressentir au niveau de l'influence de l'objet et du type de grief sur les différents critères d'efficacité d'une procédure de griefs. Nous estimons qu'une étude comprenant

une gamme plus large d'industries serait particulièrement intéressante à cet égard.

BIBLIOGRAPHIE

Ash, Philip. 1970. "The parties to the Grievance", *Personnel Psychology*, vol. 23, no 1, 13-37.

Bemmels, Brian, Yonathan Reshef et Kay Stratton-Devine. 1991. "The Roles of Supervisors, Employees, and Stewards in Grievance Initiation", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no 1, 15-30.

Benoit, Sophie. 1992. *L'efficacité de la procédure interne de règlement des griefs individuels*, Mémoire de maîtrise, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.

Bergeron, Jean-Guy, Reynald Bourque, Michel Grant et Frank White. 1998. "Contexte organisationnel et efficacité de la procédure de règlement des griefs: résultats d'une étude empirique au Québec", *Relations Industrielles*, vol. 53-4, 623-643.

Bloom, G. F. et H. R. Northrup. 1969. *Economics in Labor Relations* (sixième édition), Homewood, Illinois, Richard D. Irwind.

Blouin, R. et F. Morin. 1994. *Droit de l'arbitrage de grief*, Québec, Édition Yvon Blais.

Boroff, Karen E.. 1991. "Measuring the Perceptions of the Effectiveness of a Workplace Complaint Procedure", *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 5, 207-233.

Bourque, Reynald, Jean-Guy Bergeron, Michel Grant et Nicole Lambert. 1995. *L'efficacité des procédures de règlement des griefs: résultats d'une étude empirique dans les secteurs de l'hôtellerie et de services municipaux au Québec*, document de recherche, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.

Briggs, Steven. 1981. "The Steward, the Supervisor and the Grievance Process", *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, Madison, IRRA, 313-319.

Cappelli, Peter et Keith Chauvin. 1991. "A test of an Efficiency Model of Grievance Activity", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no 1, 3-15.

Dalton, Dan R. et William D. Todor. 1981. "Win, Lose or Draw: The Grievance Process in Practice", *Personnel Administrator*, vol. 26, no 3, 25-29.

Dastamalchian, Ali et Ignace Ng. 1980. "Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes", *Relations Industrielles*, vol. 45, no 2, 311-325.

Deitsh, C. R. et D. A. Dilts. 1986. "Factors Affecting Pre-Arbitral of Rights Disputes: Predicting the Method of Rights Dispute Resolution", *Journal of Labor Research*, vol. 7, 69-78.

- Eckerman, Arthur C.**. 1986. "An Analysis of Grievances and Aggrieved Employee in a Machine Shop and Foundry", *Journal of Applied Psychology*, vol. 32, no 3, 255-269.
- Fiorito, J., D. G. Gallagher et C. R. Greer.** 1986. "Determinants of Unionism: A Review of the Literature", *Research in Personnel and Human Ressources Management*, vol. 4, 269-306.
- Fleishman, Edwin A. et Edwin F. Harris.** 1962. "Paterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnovers", *Personnel Psychology*, vol. 15, no 1, 43-56.
- Gandz, Jeffrey et David J. Whitehead.** 1989. "The Relationship Between the Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution", *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, Madisson, IRRA, 320-328.
- Gandz, Jeffrey.** 1979. "Grievance Initiation and their Resolution: A test of the Behavioural Theory", *Relations Industrielles*, vol. 34, no 4, 778-792.
- Gordon, Michael E. et Sandra J. Miller.** 1984. "Grievances: A Review of Research and Practice", *Personnel Psychology*, vol. 37, no 4, 117-146.
- Grant, Michel.** 1992. "Les griefs à l'arbitrage: une comparaison privé-public", dans Donald D. Carter, dir., *Actes du 28ème congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*, ACRI, 521-531.

- Hoellering, M. F.**. 1972. "Expedited Labor Arbitration Tribunal: A New AAA Forum for Companies and Unions", *Labor Law Journal*, vol. 23, no 9, 679-700.
- Ichniowsky, Casey**. 1986. "The effects of Grievance Activity on Productivity", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, no 1, 75-89.
- Katz, H. C., T. A. Kochan et K. Gobeille**. 1983. "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and the Effects of Quality Life Efforts: An Interplant Analysis", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, no 1, 3-17.
- Knight, Thomas A.** 1986a. "Correlates of Informal Grievance Resolution Among First-Line Supervisors", *Relations Industrielles*, vol. 41, no 2, 281-298.
- Knight, Thomas A.** 1986b. "Feedback and Grievance Resolution", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, no 4, 585-598.
- Labig, Chalmer E. et Charles R. Greer**. 1988. "Grievance Initiation: A Literature Survey and Suggestions for Future Research", *Journal of Labor Research*, vol. 9, no 1, 1-27.
- Labig, Chalmer E. et I. B. Helburn**. 1986. "Union and Management Policy Influences on Grievance Initiation", *Journal of Labor Research*, vol. 7, no 3, 269-284.
- Lewin, David et Richard B. Peterson**. 1988. *The Modern Grievance Procedure in the United States*, Westport, Greenwood Press.

- Morin, Fernand et Rodrigue Blouin.** 1980. *Précis de l'arbitrage des griefs*, Québec, Les presses de l'Université Laval.
- Nelson, Nels E..** 1979. "Grievance Rates and Technology", *Academy of Management Journal*, vol. 22, no 4, 810-825.
- Ng, Ignace et Ali Dastmalchian.** 1989. "Determinants of Grievance Outcomes: A Case Study", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, no 3, 393-403.
- Peach, David A. et Robert E. Livernash.** 1974. *Grievance Initiation and Resolution: A Study in Basic Steel*, Boston, Université Harvard.
- Peterson, Richard B. et David Lewin.** 1981. "A Model for Research and Analysis of the Grievance Process", *Proceedings of the Thirty-Fourth Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, IRRA, Madison, Wisconsin.
- Sayles, Leonard R..** 1958. *Behavior of Industrial Group*, New York, John Willey and Sons.
- Sulkin, Howard A. et Robert W. Pranis.** 1967. "Comparison of Grievants in a Heavy Machinery Company", *Personnel Psychology*, vol. 20, no 2, 111-119.

Annexe I:

Articles des conventions collectives
relatives aux procédures de griefs étudiées

Articles relatifs à la procédure de griefs de la convention collective entre la Ville de Montréal et le syndicat des cols blancs (S.C.F.P. 429) pour la période comprise entre le 01/12/89 et le 30/11/92 relatifs à la procédure de griefs:

Article 21.02 Pré-étape

Tout fonctionnaire accompagné du délégué syndical ou du directeur syndical de son service ou en cas d'incapacité d'agir de ceux-ci, d'un autre représentant syndical doit, avant de soumettre un grief rencontrer un représentant autorisé de l'Employeur dans l'unité administrative concernée pour discuter de son problème. Le défaut pour l'Employeur de procéder à cette rencontre exempte le fonctionnaire de cette dernière.

Suite à cette rencontre, le représentant syndical qui a participé à la rencontre peut rencontrer le fonctionnaire concerné à son lieu de travail, durant ses heures de travail, sur l'autorisation d'un représentant autorisé de l'Employeur dans l'unité administrative.

Le représentant syndical est autorisé sous réserves du paragraphe 28.13, à participer aux rencontres prévues ci-haut, durant ses heures de travail, et ce, sans perte de traitement. Après ces démarches, si la mésentente demeure, les étapes prévues au paragraphe 21.03 s'appliquent.

Article 21.03

Si la mécontente demeure suite à l'application du paragraphe 21.02 les étapes suivantes s'appliquent:

a) Première étape:

Le fonctionnaire qui se croit lésé peut alors soumettre par écrit son grief au Syndicat, lequel l'étudie, fait l'enquête et décide du genre d'action et des moyens à prendre pour résoudre le grief. Lorsqu'un grief est rejeté par le Syndicat, le fonctionnaire concerné n'a plus de recours.

b) Deuxième étape:

Le grief que le Syndicat juge à propos de formuler est soumis par écrit au directeur du Service des affaires corporatives en deux (2) copies dans les trois (3) mois du calendrier de la date de l'évènement qui a donné naissance au grief. Cependant les griefs concernant les avis de concours jugés non conformes à la description d'emploi ou aux spécifications d'emploi établies par l'Employeur, doivent être transmis dans les trente (30) jours ouvrables de la date d'ouverture du concours. Une copie du grief est soumise au directeur du service concerné. Dans les vingt (20) jours ouvrables qui suivent la date du dépôt du grief, le représentant désigné de l'Employeur doit recevoir les représentants du Syndicat. Parmi les représentants, il ne peut y avoir qu'un directeur syndical, soit celui concerné par le grief discuté.

c) Troisième étape:

Si le grief n'est pas réglé à l'étape précédente, le directeur du Service des affaires corporatives doit aviser par écrit le Syndicat de la décision de l'Employeur dans un délai de vingt (20) jours ouvrables à compter de la date de son entrevue avec les représentants du Syndicat. À défaut d'une réponse dans les délais prévus ou si la décision de l'Employeur n'est pas acceptée par le Syndicat, ce dernier peut soumettre le grief à l'arbitrage selon la procédure indiquée à l'article 22 dans un délai de soixante (60) jours ouvrables de la date de dépôt du grief.

Articles relatifs à la procédure de griefs de la convention collective entre la Ville de Montréal et le syndicat des cols bleus (S.C.F.P. 301) pour la période comprise entre le 01/01/89 et le 31/12/91 relatifs à la procédure de griefs:

Article 21.03

Sans préjudice aux étapes prévues dans cet article, l'employé ou le groupe d'employés, accompagné du délégué syndical (maximum quatre (4) personnes), doivent, avant de présenter un grief, discuter du problème avec le surintendant ou le contremaître. De plus, un représentant du bureau du Syndicat peut assister à la rencontre.

Suite à cette rencontre, le délégué pourra rencontrer les employés concernés à leur lieu de travail après entente à cet effet avec le supérieur. Après ces démarches, s'il y a

mésentente, la Ville et le Syndicat suivent les étapes prévues à l'alinéa suivant.

Article 21.04 Première étape

Le grief que le Syndicat ou la Ville juge à propos de formuler est soumis, par écrit, au directeur des Affaires corporatives ou à son représentant, ou au Syndicat, selon le cas, en deux (2) copies dans les quarante (40) jours ouvrables de la connaissance de l'évènement qui a donné naissance au grief. En même temps, une copie de l'énoncé du grief est soumise au directeur du service intéressé.

Nonobstant toutes dispositions au contraire, le Syndicat a le loisir de soumettre directement à l'Employeur tout grief ayant une portée générale impliquant plus d'une unité et relatif à l'interprétation et à l'application de la présente convention collective. Dans ces cas, les premières et deuxième étapes du mode de règlement des griefs s'appliquent.

Aux fins de la présente convention collective, "grief" signifie et comprend:

- a) tout désaccord relatif à l'interprétation ou à l'application de la convention collective.

- b) toute mesure administrative prise par la Ville et ayant pour conséquence, la rétrogradation, la suspension ou le congédiement d'un employé.

Deuxième étape

Les deux (2) parties doivent se rencontrer dans les dix (10) jours qui suivent la date du dépôt du grief.

Troisième étape

Si le grief n'est pas réglé à l'étape précédente, la Ville ou le Syndicat, selon le cas, répond par écrit dans les douzes (12) jours suivant la rencontre prévue à l'étape précédente. A défaut d'une réponse dans les délais prévus, la partie lésée peut soumettre le grief à l'arbitrage, selon la procédure indiquée aux alinéas 21.08 et suivants dans un délai de quarante (40) jours ouvrables de la date du dépôt du grief, sous peine de déchéance.

Annexe II:

Grille d'analyse du grief

Grille d'analyse du grief

Variables indépendantes	**Valeurs empiriques** (au moment du grief)
type de grief	1.individuel 2.collectif 3.syndical 4.patronal
Identification	nom: matricule:
nature	1.mesures disciplinaires 2.conditions de travail 3.mouvements de personnel 4.santé et sécurité 5.interprétation de la convention 6.autres
date du dépôt	
date du règlement	
sexe	0.masculin 1.féminin
âge	année de naissance:
ancienneté	année d'embauche:
origine ethnique	01.latino 02.portugais 03.haitien 04.italien 05.grec 06.québécois-franco 07.québécois-anglo 08. autre Asiatique 09.valeur manquante <i>autre</i>
niv.d'éduc.	1.élémentaire 2.secondaire 3.collégial 4.université 5.autre 9.valeur manquante
salaire horaire	

99. valeur manquante

équipe de travail	1.jour 2.soir 3.nuit 4.autre 9.valeur manquante
statut	1.temps plein 2.temps partiel 3.occasionnel ou temporaire 9.valeur manquante
fonction syndicale occupée	0.oui 1.non 9.valeur manquante
nom du superviseur	
ancienneté	
nom du délégué	
ancienneté	
Variables dépendantes	**Valeurs**
taux de règlement	1.réglé 2.arbitrage 3.suspend 4.valeur manquante <i>sentence arbitrale</i> 9. <i>valeur manquante</i>
étape de règlement	1.1ère étape 2.2ième étape 3.3ième étape 4.demande d'arbitrage 5.rencontre pré-arbitrale 6.arbitrage 7.suspend 9.valeur manquante
Nature du règlement	1.retiré 2.partiellement accordé 3.accordé 4. sentence arbitrale 9.valeur manquante

