

ISSN 0829-0121

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 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**

par:

Reynald Bourque, Jean-Guy Bergeron, Michel Grant et Nicole Lambert

MARS 1995

DOCUMENT 95-02

Reynald Bourque et Jean-Guy Bergeron sont professeurs à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Michel Grant est professeur au Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal et Nicole Lambert est étudiante à la maîtrise à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

des unités syndicales incluses dans l'échantillon. Dans la deuxième partie, nous présentons les résultats de notre étude empirique. Nous examinons d'abord les principaux déterminants de l'activité de grief dans les établissements faisant l'objet de l'étude. Nous analysons ensuite l'influence de certains facteurs exogènes et endogènes sur l'efficacité du mode de règlement des griefs à partir de quatre indicateurs de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs: le mode de règlement des griefs (selon que le grief est réglé à l'amiable ou par décision arbitrale), l'étape de règlement, les délais de règlement et la nature du règlement (retiré, accordé, partiellement accordé). Nous concluons en soulignant les principaux facteurs qui semblent influencer l'efficacité de ce mode de résolution des mécontentes survenant au sujet de l'application d'une convention collective.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION . . . . .	1
1 <sup>ère</sup> PARTIE:        PROBLÉMATIQUE, MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON . . . . .	4
CHAPITRE 1.        PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE . .	4
1.1 Le besoin de recherches sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs . . . . .	4
1.2 L'efficacité de la procédure de règlement des griefs: le modèle d'analyse retenu et la méthodologie utilisée . .	6
CHAPITRE 2.        LES CARACTÉRISTIQUES DES UNITÉS SYNDICALES COUVERTES PAR L'ÉTUDE . . . . .	15
2.1 Évolution et caractéristiques de la main d'oeuvre selon le secteur d'activité . . . . .	15
2.2 Les conditions de travail et les procédures de règlement des griefs prévues dans les conventions collectives . .	19
2.3 Le climat des relations du travail selon le secteur d'activité . . . . .	25
2 <sup>ème</sup> PARTIE:        PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS . . . . .	33
CHAPITRE 3        CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES GRIEFS ET LES DÉTERMINANTS DE LA PROPENSION AU GRIEF . . . . .	33
3.1 La propension au grief par secteur . . . . .	34
3.2 L'année du grief . . . . .	35
3.3 Le type de griefs . . . . .	38
3.4 Le sexe du plaignant . . . . .	41
3.5 L'ancienneté du plaignant . . . . .	43
3.6 L'objet du grief . . . . .	46
CHAPITRE 4        L'EFFICACITÉ DE LA PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES GRIEFS . . . . .	52
4.1 Le mode de règlement du grief . . . . .	53
4.2 Étape de règlement . . . . .	58
4.3 Les délais de règlement . . . . .	68
4.4 Nature du règlement . . . . .	80
CONCLUSION . . . . .	91
ANNEXE I . . . . .	94
ANNEXE II . . . . .	95
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	96

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I	Répartition des effectifs par établissement selon le secteur . . . . .	17
TABLEAU II	Conditions de travail applicables dans les unités de négociation de l'échantillon (au 31 décembre 1992) . . . . .	20
TABLEAU III	Évaluation du climat des relations du travail . .	30
TABLEAU IV	Répartition des griefs en fonction de l'année du grief et du secteur d'activités (%) . . . . .	37
TABLEAU V	Répartition des griefs en fonction du type de griefs et du secteur d'activités (%) . . . . .	38
TABLEAU VI	Répartition des griefs en fonction du secteur, du type de griefs et de l'objet du grief (%) . . . .	40
TABLEAU VII	Répartition des griefs individuels en fonction du sexe du plaignant et du secteur d'activités (%) .	42
TABLEAU VIII	Répartition des griefs individuels en fonction du secteur, du sexe du plaignant et de l'ancienneté (%) . . . . .	45
TABLEAU IX	Répartition des griefs individuels en fonction de l'objet du grief et de l'ancienneté (en %) . . . .	49
TABLEAU X	Répartition des griefs en fonction de l'objet du grief et du secteur d'activités (%) . . . . .	50
TABLEAU XI	Répartition des griefs en fonction du mode de règlement, du type de grief et du sexe des plaignants (%) . . . . .	54

TABLEAU XII	Répartition des griefs en fonction du taux de règlement par secteur selon l'objet du grief (%) .	56
TABLEAU XIII	Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement, du type de griefs et du sexe des plaignants (%) . . . . .	60
TABLEAU XIV	Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement et de l'ancienneté (%) . . . . .	62
TABLEAU XV	Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement et du secteur d'activités (%) . . . . .	63
TABLEAU XVI	Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement par secteur selon l'objet du grief (%) .	66
TABLEAU XVII	Répartition des griefs en fonction des délais de règlement, du type de griefs et du sexe (%) . . .	69
TABLEAU XVIII	Les délais moyens de règlement (en jours) des griefs individuels selon le sexe du plaignant et l'objet du grief . . . . .	71
TABLEAU XIX	Répartition des griefs individuels en fonction des délais de règlement et de l'ancienneté (%) . . . .	73
TABLEAU XX	Les délais moyens de règlement (en jours) selon le secteur d'activités et l'année du dépôt du grief .	75
TABLEAU XXI	Répartition des griefs en fonction des délais de règlement et du secteur (%) . . . . .	77
TABLEAU XXII	Répartition des griefs en fonction des délais de règlement par secteur selon l'objet du grief (%) .	78
TABLEAU XXIII	Répartition des griefs en fonction de la nature du règlement et du secteur d'activités (%) . . . . .	81

TABLEAU XXIV	Répartition des griefs en fonction du secteur, de la nature du règlement et de l'année du dépôt du grief (%) . . . . .	83
TABLEAU XXV	Répartition des griefs en fonction de la nature du règlement, du type de griefs et du sexe (%) . . .	85
TABLEAU XXVI	Répartition des griefs en fonction du secteur, de la nature du règlement et de l'ancienneté (%) . .	87
TABLEAU XXVII	Répartition des griefs en fonction du secteur, de la nature du règlement et de l'objet du grief (%)	89

## INTRODUCTION

Cette étude sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs a été réalisée grâce à une subvention du Ministère de l'Emploi du Québec par l'entremise du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT). Le premier objectif de cette recherche est d'identifier les principaux facteurs liés à la réussite et à la rapidité du règlement des griefs. Nos principales hypothèses de recherche sont à l'effet que certains facteurs organisationnels (secteur d'activité, composition des unités d'accréditation), certains facteurs endogènes (l'objet du grief, le caractère individuel, syndical, patronal ou collectif du grief, les délais et les étapes de la procédure des griefs), certaines caractéristiques personnelles (sexe et ancienneté), ainsi que le climat des relations patronales-syndicales (évalué à partir de la perception subjective des répondants représentants patronaux et syndicaux, des changements d'allégeance syndicale, de la fréquence et la durée des conflits de travail au cours de la dernière décennie) influencent l'efficacité des procédures de règlement des griefs mesurée en terme de taux et de durée de règlement des griefs. Un autre objectif consiste à identifier les conditions et les mécanismes susceptibles d'améliorer l'efficacité des procédures de règlement des griefs.

Ce document présente le cadre d'analyse et les principaux résultats de notre étude empirique sur l'efficacité de la procédure interne de griefs menée dans neuf (9) municipalités et huit (8) hôtels de la région métropolitaine de Montréal. La collecte des données a été effectuée de

janvier à novembre 1993. Ces données concernent les griefs soumis au cours des deux dernières conventions collectives dans les unités syndicales couvertes par notre étude. Nous avons également administré un questionnaire aux représentants patronaux et syndicaux afin d'obtenir certaines informations relatives à la composition de la main d'oeuvre et au climat des relations du travail caractérisant les différentes unités de négociation couvertes par notre étude.

Notre rapport de recherche est divisé en deux parties. Dans une première partie, nous soulignons d'abord les besoins de recherches sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs et nous décrivons ensuite le cadre conceptuel de même que les variables retenues pour les fins de notre étude dont nous exposons la méthodologie. Un deuxième chapitre est consacré à la présentation des principales caractéristiques des conditions et du climat des relations du travail des unités syndicales incluses dans l'échantillon. Dans la deuxième partie, nous présentons les résultats de notre étude empirique. Nous examinons d'abord les principaux déterminants de l'activité de grief dans les établissements faisant l'objet de l'étude. Nous analysons ensuite l'influence de certains facteurs exogènes et endogènes sur l'efficacité du mode de règlement des griefs à partir de quatre indicateurs de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs: le mode de règlement des griefs (selon que le grief est réglé à l'amiable ou par décision arbitrale), l'étape de règlement, les délais de règlement et la nature du règlement (retiré, accordé, partiellement accordé). Nous concluons en soulignant les principaux facteurs qui

semblent influencer l'efficacité de ce mode de résolution des  
mésententes survenant au sujet de l'application d'une convention  
collective.



travail nord-américain. Elle offre en effet une procédure de résolution des litiges individuels et collectifs relatifs à l'interprétation et l'application du contrat collectif de travail; ce mécanisme s'inscrit dans le cadre de la paix industrielle recherchée par la prohibition du recours à la grève pendant la durée de la convention collective. Compte tenu du rôle et de l'importance de cette procédure dans notre régime de relations du travail, un examen de son efficacité s'avère pertinent. Les griefs constituent par ailleurs un objet d'étude privilégié pour les spécialistes et les praticiens nord-américains des relations industrielles, tant comme modes de résolution des désaccords découlant des rapports de travail, que comme indicateur du degré de conflictualité dans les relations du travail.

Les études nord-américaines sur les procédures de griefs effectuées jusqu'à maintenant portent surtout sur les décisions arbitrales. Pourtant, les résultats d'une des rares études empiriques révèlent que moins de 3% des griefs soumis à la première étape de la procédure font l'objet d'une adjudication arbitrale (Gandz, 1979). Pour Knight (1985), les fonctions du système de grief et d'arbitrage ne se limitent pas à leur dimension juridique; ce système assume aussi des fonctions de nature psychologique, stratégique et politique. Nous relevons au cours des deux dernières décennies, un nombre croissant d'études portant sur la procédure de règlement pré-arbitral des griefs. L'analyse de l'arbitrage continue toutefois de générer une littérature beaucoup plus abondante parmi les juristes et les spécialistes des relations

industrielles (Grant, 1992; Brossard, 1991; Bemmels, 1990; Ponak et Olson, 1990; Lalancette et Auclair, 1990; Goldberg, 1989).

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

## 1.2 L'efficacité de la procédure de règlement des griefs: le modèle d'analyse retenu et la méthodologie utilisée

Adoptant l'approche systémique inspirée du modèle de John T. Dunlop (1958), Knight (1985) examine l'influence des facteurs exogènes et endogènes influençant le fonctionnement de la procédure de griefs et d'arbitrage; cet auteur traite comme des extrants du système de griefs et d'arbitrage, (1) le règlement des griefs à chacune des étapes, (2) les griefs retirés et (3) ceux faisant l'objet d'une décision. Knight (1985, 303) suggère d'ailleurs:

*"Measures of the proportion and types of grievances that fall into each of these three output categories provide a summary of the operation of the grievance process essential to evaluating the system's functions and effectiveness."*

L'étude plus récente de Lewin et Peterson (1988) menée aux États-Unis au milieu des années 1980 propose un modèle d'analyse de l'efficacité des procédures de griefs qui rend compte des déterminants structurels et individuels du règlement pré-arbitral des griefs. Selon ces auteurs, les deux principales dimensions de l'efficacité des procédures internes de griefs sont le taux de règlement pré-arbitral des griefs et la rapidité du règlement des griefs évaluée sur la base des jours civils compris entre la date du dépôt et la date du règlement définitif des griefs. Les résultats de cette étude attestent que les facteurs structurels et organisationnels, tels la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, les politiques de l'entreprise et du syndicat en matière de règlement des griefs, le climat des relations patronales-syndicales et les caractéristiques de la procédure interne de griefs influencent significativement le règlement pré-arbitral des

griefs. Ces auteurs insistent également sur d'autres facteurs affectant l'efficacité du mode de règlement des griefs, notamment les attitudes et l'expérience des représentants patronaux et syndicaux intervenant aux différentes étapes de la procédure interne de griefs.

La seule étude empirique canadienne sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs est celle menée en 1976 et 1977 en Ontario par Gandz auprès de 116 unités d'accréditation provenant de 51 entreprises des secteurs de l'automobile, de la pétrochimie, des mines et de l'alimentation. Cette recherche conclut que le climat des relations patronales-syndicales et la nature du grief influencent à la fois le taux et la rapidité du règlement des griefs (Gandz, 1978 et 1979). Notre étude s'inscrit dans la perspective des travaux de Lewin et Peterson aux États-Unis et de Gandz au Canada. Comme notre recherche vise à identifier les facteurs favorisant le règlement des griefs, le modèle d'analyse doit retenir certaines caractéristiques structurelles et organisationnelles telles le secteur d'activités, la taille et la composition socio-professionnelle des unités de négociation. Dans le modèle présenté plus bas, les variables indépendantes retenues expriment l'influence du milieu organisationnel sur l'efficacité de la procédure mesurée et exprimée par les variables dépendantes ici énumérées:

#### Variables indépendantes

Caractéristiques des griefs  
 Caractéristiques individuelles  
 Caractéristiques du secteur  
 Climat des relations de travail

#### Variables dépendantes

Étape de règlement  
 Délai du règlement  
 Nature du règlement  
 Taux de règlement des griefs  
 à l'amiable

Afin de réaliser une étude qui tienne compte des différences dans l'influence des caractéristiques de l'entreprise et du syndicat sur l'efficacité de la procédure interne des griefs, nous avons voulu nous assurer que notre étude comprenne un groupe du secteur des services publics et un secteur des services privés. Les informations qui ont servi à la rédaction de ce rapport proviennent d'un échantillon aléatoire de dix-sept (17) établissements de la région métropolitaine de Montréal répartis entre les secteurs de l'hôtellerie et des services municipaux<sup>1</sup>.

Les unités de négociation faisant l'objet de notre étude ont été sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage stratifié tenant compte de la taille des unités syndicales dans chacun des secteurs. Après avoir dressé une liste des établissements de la région métropolitaine de Montréal dont les salariés cols blancs et cols bleus sont affiliés au SCFP dans le secteur municipal et à la CSN dans le secteur hôtelier, nous avons distingué dans chacun des secteurs deux strates (**municipalités**: moins de 200 salariés- 200 salariés et plus; **hôtels**: moins de 300 salariés- 300 salariés et plus) en fonction du nombre total de syndiqués (SCFP ou CSN) par établissement. Nous avons ensuite procédé par tirage au sort dans chaque strate à la sélection d'un nombre d'établissements proportionnel au poids relatif de la strate dans la population de référence afin de constituer un échantillon de neuf (9) établissements représentatif des unités syndicales CSN et SCFP

---

<sup>1</sup> Voir annexe I pour la liste des hôtels et des municipalités.

dans leur secteur d'activité respectif sur le territoire délimité pour l'étude. Un (1) établissement hôtelier (Auberge des Gouverneurs-Ile Charron) compris dans l'échantillon original a été exclu de nos analyses en raison du nombre important de données manquantes. Les unités syndicales des cols blancs et des cols bleus de la ville de Montréal font également partie de l'échantillon original, mais compte tenu de la taille de ces unités syndicales et du nombre de griefs soumis durant la période étudiée (plus de 3,000 griefs), nous procéderons dans ce cas à un traitement distinct.

Afin de contrôler l'effet de l'affiliation syndicale sur l'activité de griefs, nous avons retenu pour fins d'échantillonnage les établissements dont la totalité des salariés syndiqués est affiliée aux deux organisations syndicales dominantes de leur secteur respectif dans la région montréalaise, soit la Fédération du commerce affilié à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour ce qui est du secteur de l'hôtellerie, et le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) affilié au Congrès du travail du Canada (CTC) et à la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ) dans le secteur des services municipaux. L'échantillon faisant l'objet du présent rapport se compose de neuf (9) unités de négociation dans huit (8) établissements du secteur hôtelier et de dix-sept (17) unités de négociation de neuf (9) municipalités de la région de Montréal <sup>2</sup>. Pour l'année 1992, le groupe des unités de

---

<sup>2</sup> Un établissement hôtelier possède deux unités de négociation. Sauf pour une municipalité, les groupes de cols blancs et de cols bleus forment des unités de négociation distinctes.

négociation des hôtels comprend 1,888 salariés, et celui des villes couvre 1,579 salariés<sup>3</sup>.

Les données rassemblées concernent l'ensemble des griefs soumis par écrit dans le cours des deux dernières conventions collectives s'appliquant aux unités de négociation étudiées. La durée moyenne des périodes couvertes est de 4.9 ans pour le secteur municipal et de 5.6 ans pour le secteur hôtelier.

Pour la cueillette des informations, nous avons utilisé deux méthodes distinctes: l'examen des dossiers de griefs (voir la fiche de cueillette des données à l'annexe II), et des entrevues sur le climat des relations-patronales-syndicales avec les représentants des parties dans chacun des établissements<sup>4</sup>. Les données recueillies dans les dossiers de griefs concernent le type de grief, les caractéristiques socio-démographiques du plaignant dans le cas des griefs individuels, de même que l'objet du grief et son cheminement procédural. Notre grille d'analyse des griefs distingue les six catégories suivantes:

- a) **Mesures disciplinaires** (ex.: avis écrit, suspension, congédiement);

---

<sup>3</sup> Voir la liste des établissements et le nombre de salariés couverts au chapitre 2.

<sup>4</sup> Nous présentons au chapitre 2 du rapport les résultats d'une analyse préliminaire des entrevues avec les représentants patronaux et syndicaux sur le climat des relations de travail dans chacun des secteurs. Une analyse systématique de ces données devrait faire l'objet d'une prochaine publication.

- b) **Conditions de travail** (ex.: salaire, pourboire, temps supplémentaire, heures de travail, horaire de travail, avantages sociaux);
- c) **Mouvements de personnel** (ex.: rappel au travail, mise à pied, promotion, mutation, période d'essai, assignation des tâches);
- d) **Santé et sécurité au travail**
- e) **Interprétation de la convention collective** (ex.: droits acquis, droits de la direction, activités syndicales, précompte syndical, délais de la procédure interne)
- f) **Autres** (ex.: discrimination, harcèlement).

Les variables dépendantes utilisées pour mesurer l'efficacité de la procédure interne pour lesquels nous pouvons présenter des informations sont les suivantes:

- a) **Mode de règlement:** proportion de griefs réglés à l'amiable et par décision arbitrale.
- b) **Étape de règlement:** l'étape où le grief a obtenu un règlement;
- c) **Délai de règlement:** nombre de jours de calendrier écoulés entre la date du dépôt du grief et celle de l'entente formelle inscrite au dossier;
- d) **Nature du règlement:** proportion de griefs retirés, de griefs accordés, de griefs partiellement accordés;

Les hypothèses que nous posons émanent du modèle utilisé pour notre recherche. D'abord, nous soumettons que la propension au grief ainsi que l'efficacité de la procédure de règlement des griefs devrait varier

selon les secteurs d'activité en fonction de la nature des conditions de travail et du climat des relations du travail. L'objet des griefs soulevés dépend dans une large mesure des dispositions des conventions collectives; un examen de celles-ci révèle que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux sont généralement plus favorables aux salariés dans les municipalités que dans les hôtels (voir chapitre 2), ce qui peut influencer la propension au grief dans chaque secteur. Nous anticipons également une proportion plus importante de griefs sur les mesures disciplinaires dans l'hôtellerie que dans les municipalités; la nature des tâches et le mode d'organisation du travail qui prévaut dans l'hôtellerie créent des conditions plus propices aux pressions économiques s'exerçant sur l'employeur et sur les salariés dans ce secteur. De même, comme la répartition occupationnelle dans chacun des secteurs diffère selon les sexes (v.g. femmes de chambre dans les hôtels; secrétaires dans les villes) et que les conditions particulières de travail suscitent parfois des enjeux et des comportements différents, on peut s'attendre à ce que le sexe des salariés agisse indirectement sur l'efficacité de la procédure. Enfin, on peut présumer que les salariés les plus anciens ont une moindre propension au grief et un taux de règlement plus élevé que les autres salariés, la durée du service attestant généralement de la fidélité du salarié à l'entreprise.

Le taux de règlement à l'amiable, en tant que mesure d'efficacité de la procédure de règlement des griefs, devrait varier selon l'objet du grief; en effet, le syndicat va insister davantage pour obtenir un

règlement satisfaisant sur un congédiement que sur un grief de nature différente, d'où un pourcentage de règlement à l'amiable moins élevé dans le cas des mesures disciplinaires. Le type de griefs (individuel, collectif, syndical, patronal) a également une incidence sur le taux de règlement à l'amiable, car le syndicat peut plus facilement disposer des griefs dont il est l'auteur que des griefs individuels ou collectifs. Le nombre d'étapes ainsi que la qualité des intervenants au niveau de la procédure interne (i. e. avant la demande d'arbitrage) devraient influencer directement le taux de règlement à l'amiable des griefs. Un taux inférieur de règlement au niveau de la procédure interne devrait s'accompagner de délais plus longs dans le cheminement du grief vers une solution convenue par les parties ou imposée par un arbitre. Enfin, nous croyons que l'objet du grief conditionne la nature du règlement; ainsi certains griefs peuvent se prêter plus que d'autres à un compromis entre les parties.

## **CHAPITRE 2. LES CARACTÉRISTIQUES DES UNITÉS SYNDICALES COUVERTES PAR L'ÉTUDE**

Nous dressons dans ce deuxième chapitre un tableau comparatif des principales caractéristiques de la main d'oeuvre, des conditions de travail et des relations du travail dans les établissements hôteliers et municipaux inclus dans notre étude. Nous examinons d'abord l'évolution et la composition des effectifs des différentes unités de négociation dans chacun des secteurs au cours de la période couverte par l'étude. Nous comparons ensuite les dimensions pécuniaires des conditions du travail et les procédures de règlement des griefs dans les deux secteurs à partir des informations tirées des conventions collectives régissant les différentes unités de négociation étudiées. Nous terminons par une analyse du climat des relations du travail dans chacun des secteurs basée sur les réponses aux questionnaires administrés aux représentants patronaux et syndicaux dans le cadre de notre étude, et d'autres indicateurs de l'état des relations patronales-syndicales dans chacun des établissements étudiés.

### **2.1 Évolution et caractéristiques de la main d'oeuvre selon le secteur d'activité**

Nous avons obtenu des responsables de la gestion du personnel des données sur les effectifs à la fin de la période couverte par la convention collective précédente (T1) et au moment de l'enquête (T2),

ainsi que des estimations quant à la proportion de femmes et de salariés natifs d'un pays autre que le Canada pour chacune des unités de négociation incluse dans l'étude. La liste des établissements, des effectifs et de la composition de la main d'oeuvre par secteur au sein de notre échantillon est présentée au tableau 1.

TABLEAU I

Répartition des effectifs par établissement selon le secteur  
d'activité

Villes			Hôtels		
	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>		T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>
Longeuil Blancs Bleus	485 225	435 205	Mériden	480	420
Boucherville Blancs Bleus	180 85	180 80	Sheraton (centre- ville)	430	430
Châteauguay Blancs Bleus	117 123	117 123	Ritz-Carlton	330	300
Westmount Blancs Bleus	110 125	110 105	Bonaventure	350	260
Montréal-Ouest Blancs Bleus	7 63	7 61	Crowne Plaza	205	190
Candiac Blancs Bleus	22 28	22 27	Place Dupuis	160	160
Varenes Blancs Bleus	24 22	19 14	Maritime	80	80
St-Hilaire Blancs Bleus	17 21	17 24	Wandlynn	48	48
St-Anne-de Bellevue Blancs Bleus	7 21	7 21			
<b>TOTAL:</b>	1682	1579		2083	1888
Moyenne ( $\frac{T_1+T_2}{2}$ )	1631			1986	

Les effectifs déclarés au moment de l'enquête (T2) de même que les effectifs à l'échéance de la convention collective précédente (T1) sont systématiquement plus élevés dans le secteur hôtelier que dans le secteur municipal, les effectifs moyens pour les deux périodes se chiffrant à 1,631 dans les municipalités et à 1,986 dans les hôtels. Comparativement aux niveaux des effectifs à l'échéance de la convention collective précédente, les effectifs déclarés au moment de l'enquête accusent un recul de 9.4% dans le secteur hôtelier et de 6.1% dans le secteurs municipal. De plus, la répartition de la main d'oeuvre selon le sexe diffère selon le secteur. La proportion des syndiqués de sexe masculin dans les établissements municipaux de notre échantillon est de 58.8% , tandis que les femmes sont majoritaires dans les hôtels où elles constituent 54.2% des effectifs syndiqués. Dans le secteur municipal, les femmes représentent 68,7% du personnel syndiqué inclus dans les unités de cols blancs, mais elles comptent pour moins de 3% des effectifs dans les unités de cols bleus.

Selon les évaluations des directions de personnel des établissements de l'échantillon, la proportion de salariés à statut précaire (occasionnels, temps partiel, saisonniers, étudiants) se situe aux environs de 27,5% dans le secteur municipal et de 19.5% dans le secteur hôtelier. La proportion élevée de salariés précaires dans les municipalités provient pour une large part de l'embauche d'étudiants et de contractuels dans les services des parcs et des loisirs. Soulignons également que selon les estimations transmises par les directions de

personnel, la proportion de salariés natifs d'un pays autre que le Canada varie de 12% à 70% dans les unités de négociation du secteur hôtelier, tandis qu'elle est inférieure à 5% dans les unités de négociation du secteur municipal.

## **2.2 Les conditions de travail et les procédures de règlement des griefs prévues dans les conventions collectives**

La comparaison des principales dispositions pécuniaires des conventions collectives en vigueur au 31 décembre 1992 pour les différentes unités syndicales de l'échantillon met en évidence des différences marquées selon le secteur d'activité, comme on peut le constater à la lecture du tableau 2.

TABLEAU II

Conditions de travail applicables dans les unités de négociation de  
l'échantillon (au 31 décembre 1992)

	Villes <sup>1</sup>		Hôtels
	Blancs	Bleus	
Taux horaire Régulier Surnuméraire	18.55 \$(9) 9.35 \$(2)	16.29 \$(9) 10.12 \$(5)	Pourboire: 8.56 \$(8) Autres: 12.63 \$(8)
Jours fériés	13 à 18 jours	13 à 18 jours	12 jours (7) 11 jours (1)
Vacances	<u>3 semaines</u> 2 ans (4) 3 ans (5)  <u>4 semaines</u> 5 ans (4) 6 ans (2) 8 ans (1) 9 ans (1) *1 an (Bibliothèque Westmount)  <u>5 semaines</u> 14 ans (5) 15 ans (1) 16-19 ans (3)  <u>6 semaines</u> 19 ans (1) 20 ans (1) 21-25 ans (3) 26-28 ans (2)	<u>3 semaines</u> 2 ans (4) 3 ans (5)  <u>4 semaines</u> 5 ans (4) 6 ans (4) 9 ans (1)  <u>5 semaines</u> 14 ans (5) 15 ans (1) 16-19 ans (3)  <u>6 semaines</u> 19 ans (1) 20 ans (1) 21-25 ans (3) 26-28 ans (2)	<u>3 semaines</u> 3 ans (6) 4 ans (2)  <u>4 semaines</u> 7 ans (7) 8 ans (1)  <u>5 semaines</u> 10 ans (4) 12 ans (1) 14 ans (1)  <u>6 semaines</u> 15 ans (1) 20 ans (2)
Durée semaine normale de travail	32.5 heures (4) 33.75 heures (2) 35 heures (2) 40 heures (1)	37.5 heures (2) 40 heures (7)	Horaire normal: 40 heures (8). Horaires brisés et travail sur quarts (7)

Assurance collective	Assurance-vie, hospitalisation, salaire en cas d'invalidité(9)  Assurance dentaire(2)  Coût partagé (50%-50%) (5)  Partage des coûts non spécifiés (4)	Assurance-vie, hospitalisation, salaire en cas d'invalidité(9)  Assurance dentaire(2)  Coût partagé (50%-50%) (5) (60%-40%) (1)  Partage des coûts non spécifiés (4)	Assurance-vie, hospitalisation, salaire en cas d'invalidité (8)  Assurance lunette et dentaire (2)  Coût partagé (50% - 50%) (4)  Partage des coûts non spécifiés (4)
Retraite	Existence d'un régime de retraite (9)  Contribution de l'employeur - 2.5% du salaire brut (1)  - 3.5% du salaire brut (1)  Non-spécifiés (7)	Existence d'un régime de retraite (9)  Contribution de l'employeur - 2.5% du salaire brut(1)  - 3.5% du salaire brut(1)  Non spécifiés (7)	REER collectif (7)  Contribution de l'employeur - 1% du salaire par heure travaillée (6)  - 0.08% de salaire par heure travaillée (1)

Le nombre de convention collectives analysées dans les villes s'établit à 17 mais nous avons distingué les cols blancs et les cols bleus de Ste-Anne-de-Bellevue qui sont couverts par une même convention collective, d'où le total de 18 conventions pour ce secteur. Les chiffres entre parenthèses correspondent au nombre de conventions comportant des dispositions de cette nature.

Les données relatives aux taux de salaire qui apparaissent dans ce tableau correspondent à la moyenne arithmétique des taux horaires médians calculés sur la base des taux minima et maxima prévus dans les conventions collectives au 31 décembre 1992, pour différentes catégories de salariés dans chacun des secteurs. Dans le secteur hôtelier, nous avons distingué les salariés à pourboire dont le taux de base est prévu à la convention collective, et les autres salariés dont le taux horaire conventionnel correspond au taux effectif. Dans le secteur municipal, nous distinguons les cols blancs et les cols bleus, et à l'intérieur de chacune de ces catégories nous tenons compte également des taux prévus pour les salariés à statut précaire (surnuméraires) lorsqu'une disposition est prévue à cet effet. Il ressort de la comparaison des salaires par secteur que les taux horaires sont nettement plus élevés dans le secteur municipal que dans le secteur hôtelier, sauf pour les salariés surnuméraires et les étudiants. Le taux horaire moyen excluant les salariés à pourboire dans le secteur hôtelier accuse un retard de 22.5% et de 31.9% en regard des taux horaires moyens des salariés réguliers cols bleus et cols blancs des municipalités en 1992.

Selon nos données, le taux de base moyen des employés à pourboire est d'environ 30% inférieur au taux des autres salariés de l'hôtellerie mais le taux effectif des employés à pourboire serait de 20% à 25% supérieur au taux de base selon certains responsables du personnel du secteur hôtelier, ce qui réduit considérablement l'écart salarial entre ces deux catégories de salariés. Dans les municipalités, le taux horaire

moyen des cols bleus est d'environ 12% inférieur au taux horaire moyen des cols blancs, tandis que le taux horaire moyen des surnuméraires est légèrement plus avantageux dans les unités de cols bleus.

Le nombre de jours fériés annuels varie de 13 à 18 dans le secteur municipal et plafonne à 12 dans le secteur hôtelier. Le même écart existe entre les deux secteurs en ce qui a trait aux régimes de vacances annuelles payées, la durée de service requise pour l'obtention de semaines supplémentaires de vacances au-delà des deux semaines annuelles imposées par la loi étant généralement plus élevée dans le secteur hôtelier que dans le secteur municipal. La durée régulière de la semaine de travail est plus courte et le travail sur les quarts est moins fréquent dans les municipalités que dans les hôtels. On constate également que dans le secteur municipal, les cols blancs ont généralement une semaine de travail d'une durée moindre que celle des cols bleus. Il apparaît de même que les régimes d'assurances collectives et de retraite sont plus avantageux dans le secteur municipal que dans l'hôtellerie.

L'analyse des procédures de règlement des griefs prévues dans les conventions collectives des unités syndicales couvertes par notre étude révèle également des "patterns" institutionnels différents dans les deux secteurs. Parmi les huit conventions collectives de l'hôtellerie, trois ne prévoient qu'une (1) étape à l'interne avant la demande d'arbitrage, quatre autres aménagent une procédure interne en deux (2) étapes, et une dernière impose une procédure interne en trois (3) étapes

avant la soumission d'un grief à l'arbitrage. Dans le secteur municipal, une parmi les dix-sept conventions collectives analysées limite à une (1) seule étape la procédure interne avant la soumission du grief à l'arbitrage, quatorze disposent d'une procédure interne en deux (2) étapes et deux conventions comportent une procédure interne en trois (3) étapes avant la demande d'arbitrage.

Le délai maximal prévu entre le dépôt du grief et la demande d'arbitrage varie de 57 à 100 jours dans les hôtels et de 70 à 115 jours dans les municipalités sauf dans le cas des cols bleus de Westmount dont la convention ne prévoit pas de délai de soumission du grief à la première étape, ce qui porte le délai maximal à 195 jours compte tenu du délai de prescription de six mois de l'article 71 du Code du travail du Québec. Le supérieur immédiat du salarié concerné est l'interlocuteur désigné à la première étape de la procédure de griefs dans cinq (5) des huit (8) conventions collectives du secteur hôtelier et dans onze (11) des dix-sept (17) conventions collectives du secteur municipal. Il faut également noter que dix (10) conventions collectives du secteur municipal prévoient une réunion obligatoire du comité de griefs avant la demande d'arbitrage, une procédure facultative dans la plupart des conventions collectives du secteur hôtelier. Enfin, dans l'ensemble des conventions collectives des deux secteurs, il est spécifié que les coûts d'arbitrage sont assumés à part égale par les deux parties.

### 2.3 Le climat des relations du travail selon le secteur d'activité

Pour qualifier le climat des relations du travail dans chacun des secteurs, nous utilisons trois séries de données relatives à l'état des relations patronales-syndicales au niveau de chaque unité de négociation. Les deux premières séries de données portent sur la fréquence et la durée des conflits de travail, ainsi que sur les changements d'allégeance syndicale au cours de la période 1980 à 1992. La troisième série de données provient des réponses des représentants syndicaux et patronaux à un questionnaire sur la perception du climat des relations du travail durant la période correspondant à la convention collective en cours au moment de l'enquête et la convention collective précédente. Pour les fins de notre analyse, les données recueillies au niveau de chaque unité de négociation sont agrégées par secteur d'activité.

Au cours de la période 1980 à 1992, on dénombre sept (7) conflits de travail touchant cinq (5) des huit (8) unités de négociation dans le secteur de l'hôtellerie. L'hôtel Méridien a connu trois (3) conflits au cours de cette période, soit un conflit de six (6) semaines en 1982, un conflit de deux (2) semaines en 1990 et un conflit de six (6) mois en 1989 impliquant l'unité de négociation des salariés affectés aux banquets. Les quatre (4) autres conflits de travail dans le secteur hôtelier au cours de cette période sont survenus en 1981 à Place Dupuis (3 semaines), en 1982 au Crowne Plaza (2 semaines), en 1984 à l'hôtel Bonaventure (2 semaines), et en 1987 à l'hôtel Maritime (6 semaines).

Dans le secteur municipal, huit (8) conflits du travail touchant six (6) des dix-sept (17) unités de négociation sont enregistrés au cours de la même période. Deux (2) unités syndicales ont connu deux (2) conflits de travail, soit les cols blancs de Longueuil (1 semaine en 1980 et 8 semaines en 1989), et les cols blancs de Boucherville (1 jour en 1985 et 1 jour en 1988). Les autres conflits impliquent les cols bleus de Longueuil en 1989 (3 jours), les unités des cols blancs et des cols bleus de Chateauguay en 1983 (2 semaines chacune), et les cols blancs de Westmount en 1989 (1 jour). Le nombre moyen de conflits du travail par unité de négociation de même que la durée des conflits sont donc plus élevés dans le secteur hôtelier que dans le secteur municipal au cours de la période 1980 à 1992.

Les changements d'allégeance syndicale dans les unités de négociation couvertes par notre étude suggèrent également un climat de relations patronales-syndicales plus tendu dans les hôtels que dans les municipalités. Dans le secteur de l'hôtellerie, toutes les unités de négociation membres de la CSN au moment de l'enquête ont été auparavant représentées par le Local 31 de l'Union internationale des employés d'hôtels et de restaurants, affiliée à la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ) et au Congrès du travail du Canada (CTC). Le mouvement de désaffiliation a été amorcé en 1979 par les salariés de l'hôtel Méridien, les autres unités de négociation de l'hôtellerie comprises dans notre échantillon ayant adhéré à la CSN entre 1981 et 1987. Ces changements d'allégeance syndicale ont sans doute contribué à un durcissement des relations patronales-syndicales dans les hôtels de la

région de Montréal, les employeurs ayant manifesté dans certains cas leur opposition à la campagne d'organisation menée par la CSN tandis que les salariés désertaient massivement le Local 31.

Dans le secteur municipal, trois (3) unités de négociation représentées par un syndicat indépendant se sont jointes au SCFP au cours de la même période, soit les unités syndicales des cols blancs et des cols bleus de Westmount en 1986 et 1989, et celle des salariés cols blancs et cols bleus de St-Anne-de-Bellevue en 1982. Les autres unités syndicales du secteur municipal ont pour la plupart adhéré au SCFP entre 1968 et 1973. En comparaison avec le secteur de l'hôtellerie, les unités de négociation du secteur municipal de notre échantillon se caractérisent par une implantation syndicale plus ancienne et une plus grande stabilité de l'affiliation syndicale.

Outre les données objectives concernant les conflits de travail et les changements d'allégeance syndicale dans les unités de négociation couvertes par notre étude, nous disposons également de données "subjectives" sur la perception du climat des relations du travail provenant de représentants patronaux et syndicaux de ces mêmes unités. Dans toute les unités de négociation de notre échantillon, nous avons administré à un (1) représentant de chacune des parties un questionnaire sur le climat des relations du travail comportant un choix de réponse fermé permettant d'évaluer la perception positive ou négative du répondant quant à certains aspects du climat des relations du travail. Chaque répondant s'est vu attribuer un pointage correspondant au nombre



En accord	Totalement en accord	+
En désaccord	Totalement en désaccord	-

6. L'employeur informe le syndicat avant de procéder à des changements.

Habituellement	Toujours	+
Parfois	Jamais	-

7. Généralement, l'autre partie respecte ses engagements.

Habituellement	Toujours	+
Parfois	Jamais	-

8. Les négociations se font dans une atmosphère de confrontation.

En désaccord	Totalement en désaccord	+
En accord	Totalement en accord	-

9. La direction reconnaît l'importance du rôle du syndicat dans la protection et l'amélioration des droits des employés.

En accord	Totalement en accord	+
En désaccord	Totalement en désaccord	-

10. Comment qualifiez-vous le climat des relations de travail dans votre entreprise?

Bon	Très bon	+
Mauvais	Très mauvais	-

Chaque répondant fut invité à porter un jugement distinct pour les périodes T1 et T2 correspondant à la convention précédente et la convention en cours pour chacune de ces questions. Le total des points obtenus pour chaque répondant est établi selon le nombre de réponses positives (+) enregistrées par rapport aux dix (10) questions ci-haut présentées.

Afin de préserver la confidentialité des informations obtenues des représentants patronaux et syndicaux, nous présentons au tableau 3 les données agrégées par secteur selon la catégorie d'appartenance des répondants, en distinguant les unités de négociation des cols bleus et des cols blancs dans le secteur municipal. Ces données correspondent à la moyenne arithmétique des pointages obtenus pour les périodes T1 et T2 désignant la période couverte par la convention précédente et la période couverte par la convention en cours au moment de l'enquête.

TABLEAU III

## Évaluation du climat des relations du travail

Villes								Hôtels			
Cols bleus				Cols blancs							
Patronal		Syndical		Patronal		Syndical		Patronal		Syndical	
T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
8.6	8.8	6.9	6.9	8.9	9.1	6.7	6.9	7.0	7.6	6.2	5.5

Comme on peut le constater à la lecture de ce tableau, la perception des répondants tant patronaux que syndicaux concernant le climat des relations du travail est généralement plus positive dans le secteur municipal que dans l'hôtellerie. Par ailleurs, les répondants patronaux ont une opinion plus favorable du climat des relations du travail que les répondants syndicaux, indépendamment du secteur d'activité. Dans le secteur municipal, les répondants patronaux ont une vision plus optimiste des relations du travail dans les unités de cols blancs que dans les unités de cols bleus, alors que les évaluations des répondants syndicaux sont très voisines parmi ces deux catégories de salariés.

En comparant les évaluations du climat des relations du travail aux périodes T1 et T2, on constate que dans l'ensemble les répondants patronaux estiment que le climat des relations du travail s'est amélioré tandis que les répondants syndicaux ont des perceptions différentes selon le secteur. Selon les représentants syndicaux, le climat des relations s'est détérioré dans l'hôtellerie, alors que dans les municipalités, leurs évaluations sont semblables pour les périodes T1 et T2 dans les unités de cols bleus mais indiquent une légère amélioration dans les unités de cols blancs. A un niveau plus désagrégé, les pointages enregistrés par les répondants patronaux de l'hôtellerie correspondent à une stabilité du climat des relations du travail dans 4 établissements, une amélioration dans 3 autres et une détérioration dans 1 cas; du côté des répondants syndicaux, les pointages obtenus suggèrent une détérioration du climat des relations du travail dans 4 cas, une

amélioration dans 2 cas et une stabilité dans 2 établissements. Dans les unités de négociation des cols bleus municipaux, les pointages des répondants patronaux indiquent que les relations du travail sont stables dans 8 établissements et qu'elles se sont améliorées dans 1 cas, tandis que les répondants syndicaux obtiennent le même pointage en T1 et T2 dans les 9 établissements. Dans les unités de négociation des cols blancs, les pointages des répondants patronaux attestent une stabilité du climat des relations du travail dans 8 cas et une amélioration dans 1 établissement, alors que ceux obtenus par les répondants syndicaux sont stables dans 7 établissements, s'améliorent dans 1 cas et reculent dans 1 cas. La congruence des perceptions patronales et syndicales du climat des relations du travail est donc plus forte dans le secteur municipal que dans l'hôtellerie.

On peut conclure cette analyse du climat des relations du travail dans les deux secteurs en soulignant que la convergence des différents indicateurs utilisés suggère que le climat des relations du travail est meilleur dans le secteur municipal que dans l'hôtellerie. Les différences relevées entre les deux secteurs à cet égard peuvent expliquer en partie les variations des comportements individuels et collectifs en matière de propension au grief et de règlement des griefs, comme nous le verrons dans la seconde partie du rapport consacrée à la présentation des résultats de notre recherche.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

Cette deuxième partie consacrée à la présentation des résultats de notre recherche comporte deux chapitres. Au chapitre 3, nous présentons les caractéristiques générales des griefs soumis dans les différentes unités syndicales couvertes par l'étude au cours de la période considérée en faisant ressortir les facteurs qui semblent avoir une incidence sur l'activité de griefs. Les principales variables explicatives de la propension au grief-l'année du dépôt du grief, le type de griefs, le sexe et l'ancienneté du plaignant, l'objet du grief-sont considérées en fonction du secteur d'activité. Au chapitre 4, nous analysons les facteurs qui semblent influencer l'efficacité de la procédure interne de griefs. Dans cette recherche nous retenons quatre dimensions qui servent à mesurer cette efficacité: le mode de règlement des griefs, l'étape de règlement, les délais de règlement et la nature du règlement.

### **CHAPITRE 3 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES GRIEFS ET LES DÉTERMINANTS DE LA PROPENSION AU GRIEF**

Dans le cadre de notre étude, nous avons recueilli un total de 2344 griefs soumis au cours de la période correspondant aux deux dernières conventions collectives qui se situe entre 1986 et 1992. Nous établissons d'abord la propension aux griefs par secteur à partir des

données relatives au nombre de griefs, aux effectifs et à la période couverte dans chacun des secteurs. Nous présentons ensuite les caractéristiques sectorielles de l'activité de griefs selon l'année du grief, le type de griefs, le sexe du plaignant, l'ancienneté et l'objet du grief.

### 3.1 La propension au grief par secteur

La première impression qui ressort de l'analyse des données renvoie aux écarts observés dans le volume des griefs entre les deux secteurs. Nous retrouvons 541 griefs dans le secteur des villes et 1,803 griefs dans celui des hôtels; même en tenant compte de la durée plus étendue de la période étudiée pour le secteur hôtelier, le taux annuel de grief par salarié dans ce secteur est de 0,16 tandis qu'il est de 0,06 dans le secteur municipal<sup>5</sup>. La propension au grief s'avère donc trois fois plus élevée dans les hôtels que dans les municipalités. Cette première information suggère des relations de travail plus tendues dans les hôtels, ou du moins une tendance plus forte à recourir à des modes formalisés de résolution de problèmes. L'analyse des questionnaires administrés aux représentants des parties révèle un contraste similaire

---

<sup>5</sup> Nous obtenons ce taux en divisant le nombre de griefs de chacun des deux secteurs par le nombre de salariés dans l'ensemble des unités de négociation du secteur. Ensuite, pour tenir compte des différences dans la durée des conventions collectives, nous divisons le résultat obtenu par le nombre d'années correspondant à la période couverte par les deux dernières conventions collectives pour chacun des deux secteurs. Ainsi, pour le secteur hôtelier, 1,803 griefs - 1,986 salariés - 5.6 années = .16; pour le secteur municipal ensuite, 541 griefs - 1,630 salariés - 4.9 années = .06.

en ce qui a trait à la perception du climat des relations de travail par les représentants patronaux et syndicaux, ce qui tend à confirmer la validité du taux de grief en tant qu'indicateur du climat des relations du travail.

Cette différence remarquable quant à la propension au grief peut s'expliquer aussi par des conditions socio-économiques qui diffèrent d'un secteur à l'autre. Dans le secteur privé la compétition est beaucoup plus prononcée que dans le secteur public. De plus, l'analyse des conventions collectives montre que les conditions de travail sont moins avantageuses dans les hôtels que dans les municipalités, ce qui pourrait engendrer davantage de griefs dans le milieu hôtelier. Une autre explication peut provenir de la qualité des communications entre les parties, car une mauvaise communication risque d'augmenter le nombre de griefs émis par les salariés. Une dernière explication peut découler de l'attitude plus sélective des syndicats dans les municipalités face au dépôt d'un grief, en raison d'une implantation syndicale plus ancienne et de traditions syndicales mieux établies. À l'inverse dans les hôtels, les syndicats utilisent peut-être le grief comme outil de discussion avec la partie patronale ou pour suppléer aux carences des dispositifs conventionnels en regard de certaines conditions de travail.

### **3.2 L'année du grief**

La très grande majorité des griefs (98.6%) étudiés ont été déposés entre les années 1988 et 1992 qui correspond à la période où les deux

dernières conventions collectives sont en vigueur pour l'ensemble des unités syndicales couvertes par l'étude. Durant cette période, le nombre de griefs varie d'une année à l'autre, tant dans le secteur municipal que dans le secteur hôtelier. En observant les données sur une base annuelle, nous remarquons que les municipalités ont eu beaucoup moins de griefs en 1991 et qu'elles ont atteint leur niveau maximum en 1988. Pour le secteur hôtelier, nous remarquons que la situation est à l'inverse du secteur municipal, c'est-à-dire que le plus faible taux se situe en 1988, pendant que le plus haut taux est atteint en 1991. Le tableau 4 présente les données statistiques de ces deux secteurs d'activités selon le pourcentage de griefs par année.

TABLEAU IV

Répartition des griefs en fonction de l'année du grief et du secteur d'activités (%)

	1988	1989	1990	1991	1992	Autres <sup>6</sup>	Total
VILLES	19.4% <sup>1</sup> 105	24.2% 131	22.7% 123	15.9% 86	15.2% 82	2.6% 14	100% 541
HÔTELS	15.8% 285	20.3% 366	19.5% 352	26.4% 476	17.1% 308	0.9% 16	100% 1803
T. par catég.	16.6% 390	21.3% 497	20.2% <sup>4</sup> 75	24.0% 562	16.7% 390	1.2% 30	100% 2344

Ce tableau montre que les taux de griefs enregistrent une baisse soutenue entre 1988 et 1992 dans le secteur municipal, tandis que dans le secteur hôtelier, les taux sont à la hausse de 1988 à 1991 et à la baisse en 1992. Ces données semblent fournir une autre indication sur l'évolution des relations de travail dans le secteur municipal et le secteur hôtelier au cours de la période étudiée. A l'encontre des observations établies dans d'autres études (Gandz 1979; Lewin et Peterson 1988), il ne semble pas exister de lien entre la période de renouvellement des conventions collectives et l'activité de griefs dans chacun des secteurs. Dans le secteur hôtelier, la période de renégociation des conventions collectives qui s'est échelonnée de l'automne 1989 à l'été 1990 est caractérisée par une relative stabilité des taux de griefs qui grimpent toutefois en 1991, soit l'année suivant le renouvellement des conventions collectives. Dans les municipalités,

<sup>6</sup> Cette catégorie couvre les années 1986 et 1987 au cours desquelles seulement trois unités syndicales sont considérées.

les taux de griefs ont diminué régulièrement de 1989 à 1992, malgré le renouvellement de la plupart des conventions collectives en 1988-899 et 1991-92.

### 3.3 Le type de griefs

Nous avons distingué quatre types de griefs: individuel, collectif, syndical et patronal. Les griefs individuels comptent pour 78.3% de l'ensemble des griefs recueillis. Les griefs collectifs représentent 15% des griefs et un autre 6.7% sont des griefs émis par les syndicats. La partie patronale a soumis un seul grief et il émane du secteur hôtelier. Par contre, les griefs syndicaux comptent pour 10% du total des griefs dans les villes contre 5.7% dans les hôtels. De plus, l'on constate que 74.3% des griefs sont de type individuel dans les villes, contre 79.4% dans les hôtels.

TABLEAU V

Répartition des griefs en fonction du type de griefs et du secteur d'activités (%)

	INDIVIDUEL	COLLECTIF	SYNDICAL	Total des griefs <sup>7</sup>
VILLES	74.3% (402)	15.7% (85)	10.0% (54)	23.1% (541)
HÔTELS	79.4% (1432)	14.8% (267)	5.7% (103)	76.9% (1803)
Total	78.2% (1834)	15.0% (352)	6.7% (157)	100% (2344)

<sup>7</sup> Le grief patronal est inclus dans le total du secteur hôtelier.

Les données montrent de légères différences de pourcentage face aux griefs individuels et syndicaux entre les deux secteurs d'activités. Les salariés municipaux émettent un pourcentage plus faible de griefs individuels que les salariés du secteur hôtelier. Par contre, le pourcentage de griefs syndicaux est plus élevé dans le secteur municipal que dans le secteur hôtelier. La relation entre le type de griefs et le secteur d'activités peut s'expliquer par les conditions de travail propres à chacun des secteurs mais peut également provenir de traditions syndicales différentes dans ces deux secteurs.

Compte tenu de l'existence de certains contrastes entre les deux secteurs d'activités relativement au type de griefs, il est intéressant de vérifier si l'objet du grief influence le type de griefs différemment d'un secteur à l'autre. Le prochain tableau présente les données pertinentes à cet égard.

TABLEAU VI

Répartition des griefs en fonction du secteur, du type de griefs  
et de l'objet du grief (%)

	VILLES			HÔTELS		
	Individuel	Collectif	Syndical	Individ.	Collectif	Syndical
Mesures discipl.	8.5% (34)	----	----	38.7% (554)	1.5% (4)	1.3% (2)
C. Trav Av. Soc	25.4% (102)	52.9% (45)	3.7% (2)	22.9% (328)	55.1% (147)	18.4% (19)
Mouv Pers.	60.8% (245)	41.2% (35)	66.7% (36)	34.2% (490)	37.5% (100)	50.5% (52)
Autres <sup>8</sup>	5.2% (21)	5.9% (5)	29.6% (16)	4.1% (60)	6.0% (16)	29.1% (30)
T. des catég.	74.3% (402)	15.7% (85)	10.0% (54)	79.4% (1432)	14.8% (267)	5.7% (103)

<sup>8</sup> Cette catégorie correspond aux griefs de santé et sécurité au travail, d'interprétation de la convention collective et des autres objets de grief.

À la lumière des données statistiques de ce tableau, il semble y avoir une relation entre le type de griefs et l'objet du grief selon le secteur d'activités. Les salariés du secteur hôtelier font plus de griefs liés aux mesures disciplinaires que les salariés des municipalités. Par contre, les salariés des villes déposent davantage de griefs liés aux mouvements de personnel que ceux de l'hôtellerie. Nous pouvons observer qu'il n'y a aucun grief collectif et syndical dans le milieu municipal sur les mesures disciplinaires. En comparant les pourcentages dans les deux secteurs d'activités, nous constatons que le type de griefs varie également selon l'objet du grief dans chacun des secteurs.

#### **3.4 Le sexe du plaignant**

L'influence de certaines caractéristiques personnelles telles le sexe et l'ancienneté du plaignant ne peut être analysée qu'à partir des données relatives aux griefs individuels. Nous avons mentionné précédemment que 78.3% des griefs étaient de type individuel. Parmi les 1832 griefs individuels répertoriés dans notre étude, 69.7% sont déposés par des femmes et 30.1% par des hommes. L'activité de grief semble plus élevée chez les femmes que chez les hommes puisqu'elles sont responsables de près de 70% des griefs individuels alors qu'elles comptent pour moins de 50% des salariés des unités syndicales comprises dans l'échantillon. Une différence apparaît entre les municipalités et les hôtels lorsque l'on analyse la propension au grief des hommes et des

femmes de ces deux secteurs d'activités. Le tableau 7 met en évidence des écarts importants entre les deux groupes, en regard de la proportion de griefs déposés par des femmes selon le secteur d'activités.

TABLEAU VII

Répartition des griefs individuels en fonction du sexe du plaignant et du secteur d'activités (%)

	FÉMININ	MASCULIN	Total des griefs
VILLES	61.8% (333)	12.4% (67)	21.8% (400 griefs)
HÔTELS	52.5% (947)	26.9% (485)	78.2% (1432 griefs)
TOTAL	54.6% (1280)	23.6% (552)	100% (1832 griefs)

La proportion de griefs déposés par des femmes est plus grande dans les municipalités que dans les hôtels, et inversement les hommes font beaucoup plus de griefs dans les hôtels que dans les municipalités. Par contre, l'écart entre la proportion des griefs émis par des femmes ou des hommes dans l'hôtellerie est moindre que celui retrouvé dans le secteur municipal. Il faut également noter que dans les municipalités, la proportion des griefs individuels soumis par les femmes est nettement supérieure à la population féminine du secteur qui est de 41,2%, tandis que dans les hôtels le pourcentage des griefs individuels provenant des salariés féminins est légèrement inférieur à la part des femmes dans les effectifs syndiqués du secteur qui s'établit à 54.2%.

### **3.5 L'ancienneté du plaignant**

Dans cette étude, l'ancienneté correspond à la période comprise entre la date d'embauche du salarié et le 31 décembre 1992. Il appert que dans le cas des griefs individuels, l'ancienneté moyenne des plaignants est plus élevée dans les villes que dans les hôtels. Dans les municipalités, les griefs proviennent en majorité des salariés qui ont le plus d'ancienneté, tandis que dans les hôtels, la majorité des griefs vient des salariés qui ont le moins d'ancienneté dans l'entreprise.

En combinant l'ancienneté avec le sexe du plaignant, nous constatons que le taux de griefs diminue avec les années d'expérience

chez les hommes dans les hôtels. Dans les municipalités, les femmes qui ont le plus d'ancienneté font davantage de griefs que les hommes, mais cette situation s'inverse lorsque nous considérons les deux groupes possédant moins d'ancienneté. Pour mieux saisir les nuances du comportement selon l'ancienneté, nous présentons au tableau 8 la répartition des griefs selon le sexe du plaignant et le secteur d'activités.

TABLEAU VIII

Répartition des griefs individuels en fonction du secteur, du sexe du plaignant et de l'ancienneté (%)

	VILLES		HÔTELS	
Ancienneté	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES
8 ans ou -	18.0% (58)	45.9% (28)	37.2% (333)	41.8% (187)
9 - 14 ans	17.4% (56)	24.6% (15)	40.8% (365)	35.6% (159)
15 ans et +	64.6% (208)	29.5% (18)	21.9% (196)	22.6% (101)
Total par catég.	84.1% (322)	15.9% (61)	66.7% (894)	33.3% (447)

Lorsqu'on considère le secteur d'activités, nous constatons que dans le secteur municipal les salariés qui détiennent le plus d'ancienneté tendent à déposer davantage de griefs que les autres groupes. Par ailleurs, le taux de griefs diminue avec les années d'expérience chez les hommes du secteur hôtelier, ce qui n'est pas le cas pour les femmes de ce secteur ni pour les hommes et les femmes dans le secteur municipal. L'ancienneté semble avoir une influence importante sur la propension au grief parmi les femmes dans le services municipaux, ce qui peut s'expliquer par l'objet privilégié des griefs dans ce secteur comme nous le verrons dans la prochaine section.

### 3.6 L'objet du grief

L'objet du grief comprend six catégories, ce sont: les mesures disciplinaires, les conditions de travail et les avantages sociaux, les mouvements de personnel, la santé-sécurité, l'interprétation de la convention collective et les autres. L'analyse des données révèle que 93.6% des griefs proviennent de trois catégories: les mouvements de personnel, les conditions de travail et les mesures disciplinaires.

Les mesures disciplinaires représentent 25.4% de l'ensemble des griefs, les conditions de travail et les avantages sociaux comptent pour 27.4% du total, et les mouvements de personnel obtiennent le plus haut taux avec 40.8% des griefs. Pour ce qui est des griefs de santé-

sécurité, ils sont en très petit nombre, soit 11 griefs ou 0.5% de l'ensemble des griefs. On peut penser que ce faible taux de griefs en matière de santé-sécurité est dû à l'existence de législations (Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles) qui prévoient des procédures spécifiques pour le traitement des problèmes liés à la santé et à la sécurité au travail. L'interprétation de la convention collective a suscité 47 griefs ou 2% du total, et la catégorie "Autres" regroupe 91 cas soit 3.9% de tous les griefs. Donc, les trois dernières catégories ne représentent que 6.4% de l'ensemble des griefs.

Les griefs reliés aux mesures disciplinaires correspondent en quasi-totalité (99%) à des griefs individuels. Cependant, les griefs sur les conditions de travail et les avantages sociaux proviennent à 54.5% de griefs collectifs. Plus de la moitié des griefs syndicaux sont liés aux mouvements de personnel. Pour ces trois objets de grief (mesures disciplinaires, conditions de travail et avantages sociaux), les pourcentages sont comparables chez les femmes et les hommes. Les griefs relatifs à la santé et la sécurité du travail sont principalement de type individuel et leur petit nombre n'indique pas de réelle différence entre les hommes et les femmes. Les griefs liés à l'interprétation de la convention collective sont principalement d'origine syndicale. Les griefs "Autres" sont à 68% de type individuel et nous observons que la moitié de ces griefs proviennent des femmes. Il semble y avoir une relation entre l'objet du grief et le type de

grief, mais le lien entre l'objet du grief et le sexe est faible pour ce qui est de l'ensemble des griefs individuels.

Dans le cas des griefs individuels pour lesquels nous disposons d'informations sur l'ancienneté des plaignants, on remarque que les plus anciens semblent faire davantage de griefs liés aux mouvements de personnel (48.2%) que les autres salariés. Cette relation n'est guère surprenante puisque les salariés détenant beaucoup d'ancienneté sont plus susceptibles d'être lésés par l'application des dispositions relatives aux mouvements de personnel. De plus, les griefs liés aux mouvements de personnel comptent pour une part beaucoup plus importante dans les municipalités (58%) que dans les hôtels (35%), ce qui peut expliquer le taux élevé de griefs parmi les salariés féminins les plus anciens dans le secteur municipal. Il semble que l'application des règles d'ancienneté en cas de mouvements de personnel dans le secteur municipal soulève davantage de problèmes auprès des salariées concentrées dans les emplois de cols blancs.

On constate qu'il y a un également un lien entre l'ancienneté et le taux de griefs en matière de mesures disciplinaires. Les salariés ayant 15 ans et plus d'ancienneté font moins de griefs sur les mesures disciplinaires que les deux autres groupes, mais davantage de griefs sur les mouvements de personnel. Comme le montre le prochain tableau, les mouvements de personnel ainsi que les mesures disciplinaires récoltent plus des deux tiers de tous les griefs indépendamment de l'ancienneté.

TABLEAU IX

Répartition des griefs individuels en fonction de l'objet du grief et de l'ancienneté (en %)

	Mesures discipl.	C. trav. Av. soc.	Mouvement personnel	Autres <sup>9</sup> catég.	TOTAL GRIEFS
8 ans -	37.1%	19.8%	39.6%	3.5%	35.2% (606)
9 - 14 ans	33.9%	27.1%	33.8%	5.2%	34.5% (595)
15 ans et +	22.9%	23.9%	48.2%	5.0%	30.4% (523)
Total par catégories	31.7% (547)	23.5% (406)	40.2% (693)	4.6% (78)	100% (1724)

<sup>9</sup> Cette catégorie inclut les griefs liés à la santé-sécurité au travail, à l'interprétation de la convention collective et les autres (harcèlement, discrimination...)

Enfin, l'analyse des données met en évidence certaines spécificités sectorielles concernant l'objet des griefs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous anticipons une proportion plus importante de griefs dans le secteur de l'hôtellerie que dans les municipalités sur les conditions de travail et les avantages sociaux, ainsi que sur les mesures disciplinaires. Les données recueillies confirment partiellement nos hypothèses.

TABLEAU X

Répartition des griefs en fonction de l'objet du grief et du secteur d'activités (%)

	Mesures discipl..	Cond. trav Av. soc.	Mouv.. de Personnel	Autres catégories <sup>10</sup>	TOTAL DES GRIEFS
VILLES	6.3% (34)	27.6% (149)	58.3% (315)	7.8% (42)	23.0% (540)
HÔTELS	31.1% (560)	27.4% (494)	35.6% (642)	5.9% (107)	77.0% (1803)
Total catég.	25.4% (594)	27.4% (643)	40.8% (957)	6.4% (149)	100% (2343)

Nous observons des écarts très importants entre les deux secteurs relativement à l'objet du grief. Ainsi près du tiers des griefs dans le secteur hôtelier concernent les mesures disciplinaires, alors que ce

<sup>10</sup> Cette catégorie inclut les griefs liés à la santé-sécurité au travail, à l'interprétation de la convention collective et les autres.

pourcentage chute à 6.3% dans le secteur municipal. Par contre les griefs portant sur les mouvements de personnel accaparent plus de 58% du total des griefs dans le secteur municipal tandis que ce pourcentage se situe à environ le tiers des griefs dans l'hôtellerie. La part importante de griefs sur les mesures disciplinaires dans le secteur hôtelier peut exprimer un climat de relations du travail et des conditions de travail plus difficiles que dans les municipalités. A un niveau plus général, la propension au grief renvoie à d'autres caractéristiques sectorielles qui conditionnent l'efficacité des procédures de règlement des griefs, comme nous le verrons au prochain chapitre.

**CHAPITRE 4 L'EFFICACITÉ DE LA PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES GRIEFS**

Cette étude vise à évaluer l'efficacité de la procédure de règlement des griefs selon quatre indicateurs qui sont le mode de règlement, l'étape de règlement, les délais et la nature du règlement. Pour ce faire, il faut enlever de la banque de données les griefs "en suspens"<sup>11</sup> pour lesquels nous ne possédons aucune information quant aux modalités du règlement. Cette catégorie compte 536 griefs, soit 23.1% des 2344 griefs répertoriés. La proportion de griefs en suspens est beaucoup plus élevée dans les hôtels (28.3%) que les villes (6%), la différence entre les deux secteurs à ce chapitre révélant une autre facette des relations patronales-syndicales. La grande majorité des griefs en suspens sont des griefs individuels (75.6%), et concernent davantage les plaignants masculins (26.7%) que féminins (20.4%).

La propension aux griefs est non seulement plus élevée dans les hôtels que dans les villes, mais les parties semblent avoir plus de difficultés à régler les griefs dans le secteur hôtelier. Le nombre élevé de griefs en suspens occasionne évidemment une prolongation des délais dans le cheminement d'un grief vers sa solution; une telle situation risque de nuire au climat de relations du travail. Il faut cependant être prudent dans l'interprétation des pourcentages des griefs en suspens qui peuvent s'expliquer par l'encombrement du rôle d'arbitrage dans le secteur de l'hôtellerie. Toutefois, la prise en

---

<sup>11</sup> Cette catégorie comprend les griefs qui sont rendus à différentes étapes du processus de règlement mais pour lesquels un règlement n'est pas encore intervenu.

compte des données relatives à la durée du règlement par secteurs que nous analysons dans ce chapitre tend à confirmer que le nombre de griefs en suspens constitue une autre facette de l'efficacité de la procédure de griefs. Sans prétendre à la validité absolue de cette interprétation, nous excluons donc les griefs en suspens lors de l'analyse de nos quatre dimensions de l'efficacité de la procédure de griefs en raison de l'absence d'information quant à la nature du règlement du grief.

#### **4.1 Le mode de règlement du grief**

Le mode de règlement des griefs constitue la première mesure de l'efficacité de la procédure de griefs. Cette dimension se divise en deux catégories: le règlement à l'amiable et la sentence arbitrale. Il est très intéressant de constater que 96.6% des griefs sont réglés à l'amiable tandis que seulement 3.4% des griefs ont fait l'objet d'une décision arbitrale. Soulignons au passage que l'étude empirique effectuée par Gandz en 1979 révélait que 3% environ des griefs se réglaient par décision arbitrale, une proportion très voisine des résultats de notre recherche. Le tableau 8 fournit une présentation complète du taux de règlement selon le type de griefs et le sexe du plaignant.

TABLEAU XI

Répartition des griefs en fonction du mode de règlement, du type de grief et du sexe des plaignants (%)

	RÈGLEMENT AMIABLE	SENTENCE ARBITRALE	TOTAL DES GRIEFS
<b>Grief individuel</b>	96.4% 1362	3.6% 51	100% 1413 griefs
<i>FÉMININ</i>	96.0% (972)	4.0% (41)	100% (1013)
<i>MASCULIN</i>	97.5% (390)	2.5% (10)	100% (400)
<b>Grief collectif</b>	96.4% 238	3.6% 9	100% 247 griefs
<b>Grief syndical</b>	100.0% 126	---	100% 126 griefs
<b>Grief patronal</b>	100.0% 1	---	100% 1 grief
<b>ENSEMBLE</b>	96.6% (1727)	3.4% (60)	100% (1787)
<i>Villes</i>	93.9% (477)	6.1% (31)	508 griefs
<i>Hôtels</i>	97.7% (1250)	2.3% (29)	1279 griefs

Nous remarquons que les griefs syndicaux et le grief patronal sont tous réglés à l'amiable. Il y a une légère variation dans le taux de règlement à l'amiable entre les hommes et les femmes, celles-ci règlent

moins fréquemment avant la décision arbitrale. Les femmes sont responsables de 54.6% des griefs individuels et 75.5% des sentences arbitrales. Il semble que le type de griefs et le sexe du plaignant influencent le taux de règlement des griefs à l'amiable.

Les villes règlent 94.1% de leurs griefs à l'amiable, une proportion moindre que dans les hôtels qui disposent de 97.9% des griefs selon ce mode de règlement, ce qui explique que nous retrouvons une proportion plus importante de griefs réglés par sentence arbitrale dans le secteur municipal. Nous constatons également que les municipalités règlent à l'amiable dans une plus faible proportion que les hôtels les griefs de nature disciplinaire. Le tableau 12 nous indique aussi que les taux de règlement à l'amiable selon l'objet du grief fluctuent beaucoup plus dans le secteur municipal que dans le secteur hôtelier. Il semble que l'objet du grief a une incidence sur le taux de règlement à l'amiable lorsque l'on prend en considération le secteur d'activité.

TABLEAU XII

Répartition des griefs en fonction du taux de règlement par secteur selon l'objet du grief (%)

	VILLES		HÔTELS		Total des griefs
	Règlement à l'amiable	Sentence arbitrale	Règlement à l'amiable	Sentence arbitrale <sup>12</sup>	
Mesures discipl.	84.4% (27)	15.6% (5)	97.1% (431)	2.9% (13)	29.0% (462)
C. trav. Av. soc.	93.2% (124)	6.8% (9)	96.8% (306)	3.2% (10)	25.1% (400)
Mouv. de pers.	95.7% (290)	4.3% (13)	98.6% (428)	1.4% (6)	39.5% (630)
Autres	87.2% (34)	12.8% (5)	96.7% (83)	3.3% (1)	6.4% (103)
Total par catég.	26.6% (475)	1.8% (32)	69.9% (1248)	1.7% (30)	100% (1785)

<sup>12</sup> À l'intérieur de cette catégorie, nous avons inclut les trois griefs rendus à l'arbitrage et en attente d'une sentence. L'un de ces griefs est de nature disciplinaire et les deux autres sont liés aux conditions de travail.

Dans la section précédente, il est établi que les griefs liés aux mesures disciplinaires représentent 31.1% du total des griefs dans le milieu hôtelier et 6.3% dans le secteur municipal. Si une proportion importante des griefs dans le secteur hôtelier porte sur les mesures disciplinaires, le taux de règlement à l'amiable pour ces griefs se révèle plus élevé que dans le secteur municipal. Dans les hôtels, une proportion de 97,1% des griefs disciplinaires sont réglés directement par les parties tandis que les villes règlent seulement 84.4% de ces griefs à l'amiable. Le fait que les griefs disciplinaires dans les municipalités se règlent dans une plus forte proportion par décision arbitrale peut s'expliquer de différentes façons. Une première explication tiendrait à l'attitude sélective du syndicat face au dépôt d'un tel grief, les délégués syndicaux incitant les salariés à présenter un grief par écrit que dans les cas considérés comme sérieux, ce qui permet par la suite de maintenir une position plus ferme allant jusqu'à l'arbitrage si nécessaire pour soutenir le plaignant. Une autre explication, très plausible compte tenu du nombre considérablement plus élevé de griefs disciplinaires dans les hôtels, serait que le recours moins fréquent aux mesures disciplinaires dans les villes est associé à des situations plus critiques suscitant des sanctions plus lourdes de la part des employeurs.

En résumé, nous avons établi que les griefs soumis par les femmes se règlent un peu moins fréquemment à l'amiable que les griefs présentés par les hommes. Rappelons aussi que la propension au grief est plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Les griefs individuels font

d'avantage l'objet de décisions arbitrales, mais encore-là, les griefs de ce type sont plus nombreux que les griefs d'autres types. Les salariés du secteur hôtelier émettent davantage de griefs que ceux des villes mais une proportion plus élevée de leurs griefs est réglée à l'amiable. Les salariés des municipalités font moins de griefs que ceux des hôtels, par contre ils affichent des taux plus élevés de griefs réglés à l'arbitrage. Il existe un écart sensible entre les deux secteurs d'activités en matière de griefs disciplinaires puisque les villes ne règlent à l'amiable que 84% de ces griefs contre 97% dans les hôtels. C'est en matière de conditions de travail et d'avantages sociaux qu'on retrouve la plus forte proportion de griefs réglés à l'arbitrage dans le secteur hôtelier. En conclusion, le taux de règlement à l'amiable est influencé par le type de griefs, le sexe du plaignant, le secteur d'activités et l'objet du grief. Par contre, l'ancienneté ne semble pas influencer significativement cette dimension.

#### 4.2 Étape de règlement

Ce deuxième indicateur enregistre à quelle étape de la procédure les parties règlent les griefs et permet d'évaluer ainsi l'efficacité de la procédure interne de griefs. En tenant compte des procédures de griefs prévues dans les conventions collectives, s'appliquant aux unités de négociation couvertes par notre étude, nous avons distingué sept étapes, dont cinq d'entre elles se situent avant l'arbitrage. La première, la deuxième et la troisième étape, ainsi que la demande

d'arbitrage et la rencontre pré-arbitrale correspondent au règlement à l'amiable des griefs. Les deux autres catégories sont l'arbitrage et les griefs en suspens. Cette dernière catégorie n'est pas considérée dans notre analyse puisque les griefs en suspens ne sont pas réglés et ils peuvent se retrouver à différentes étapes de la procédure de règlement des griefs au moment de l'enquête.

Nous avons 1769 griefs pour lesquels nous disposons d'informations précises quant à l'étape du règlement selon le type de griefs. Les parties règlent 42% des griefs dans les trois premières étapes, environ 34.6% sont réglés après la demande d'arbitrage mais sans rencontre pré-arbitrale. Environ 18% des griefs sont réglés durant une rencontre pré-arbitrale, ce qui est d'autant plus étonnant que cette étape n'est pas formellement prévue dans la majorité des conventions collectives. Il semble donc que la demande d'arbitrage joue un rôle important dans la procédure de griefs car elle incite les parties à trouver un terrain d'entente avant l'audition en arbitrage. Il y a seulement 3.4% des griefs qui se rendent à cette étape ultime de la procédure de règlement des griefs. Le tableau 13 présente les données pertinentes à cet égard.

TABLEAU XIII

Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement, du type de griefs et du sexe des plaignants (%)

	1 <sup>o</sup> , 2 <sup>o</sup> et 3 <sup>o</sup> Étapes	Demande d'arbitrage	Rencontre pré-arb.	Arbitrage	Total des griefs
<b>Individuel</b>	38.9% (545)	38.6% (541)	18.8% (265)	3.7% (52)	79% (1403)
<i>Féminin</i>	38.0% (382)	38.9% (390)	18.9% (189)	4.2% (41)	(1002)
<i>Masculin</i>	40.9% (164)	37.6% (151)	19.0% (76)	2.5% (10)	(401)
<b>Collectif</b>	47.1% (116)	26.8% (66)	22.4% (55)	3.7% (9)	14% (246)
<b>Syndical</b>	65.9% (79)	30.8% (37)	3.3% (4)	—	7% (120)
<b>Total par catég.</b>	42.0% (741)	36.4% (644)	18.3% (324)	3.4% (60)	100% (1769)

Le type de griefs a une influence sur l'étape de règlement. Ainsi, les griefs syndicaux se règlent principalement durant les trois premières étapes tandis que les griefs individuels et collectifs se règlent davantage après la demande d'arbitrage. Ces différences s'expliquent du fait que le syndicat peut plus facilement disposer des griefs syndicaux que des griefs individuels ou collectifs. Quelques différences apparaissent entre les griefs féminins et masculins dans les trois premières étapes; il se règle moins de griefs féminins dans les trois premières étape que de griefs masculins. Cependant, les griefs émis par les femmes obtiennent un plus haut taux de règlement après la demande d'arbitrage que ceux des hommes. De plus, les griefs féminins se rendent davantage à l'arbitrage que les autres types de griefs. Ces observations suggèrent que les femmes ont plus de difficulté à obtenir un règlement à l'amiable de leurs griefs que les hommes, ou encore que les syndicats sont plus enclins à porter à l'arbitrage les griefs des femmes.

L'ancienneté est un autre facteur qui peut influencer l'étape de règlement des griefs individuels. Les salariés qui possèdent le plus d'ancienneté règlent davantage pendant les trois premières étapes que les deux groupes de salariés moins anciens. D'autre part, les travailleurs qui ont le moins d'ancienneté vont davantage à l'arbitrage que les deux autres groupes. Il s'avère que les rencontres pré-arbitrales permettent de régler beaucoup de griefs dans les groupes de

travailleurs moins anciens. Nous présentons les différents données statistiques à ce sujet au tableau 14.

TABLEAU XIV

Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement et de l'ancienneté (%)

	1 <sup>o</sup> , 2 <sup>o</sup> et 3 <sup>o</sup> Étapes	Demande d'arbitrage	Rencontre pré-arb.	Arbitrage	Total des griefs
8 ans et -	35.9%	38.1%	21.7%	4.3%	35.1% (465)
9 - 14 ans	35.7%	40.7%	20.8%	2.7%	33.4% (442)
15 ans et +	41.4%	40.9%	14.4%	3.3%	31.5% (418)
Total par catég.	37.9% (498)	39.8% (528)	19.1% (253)	3.5% (46)	100% (1325)

Après avoir mis en évidence l'influence des caractéristiques individuelles du plaignant, il est intéressant de vérifier l'influence du secteur d'activités sur l'étape du règlement des griefs. Dans les villes, 69.5% des griefs se règlent avant la demande d'arbitrage tandis que ce pourcentage n'est que de 31.5% dans les hôtels. Le tableau 15 présente les étapes de règlement selon le secteur d'activités.

TABLEAU XV

Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement et du secteur d'activités (%)

	1 <sup>e</sup> Étape	2 <sup>e</sup> Étape	3 <sup>e</sup> Étape	Dem. d'arb.	Renc. pré-arb.	Décis. arbit.	Total griefs
Villes	16.5%	45.4%	7.6%	15.1%	9.2%	6.2%	(490)
Hôtels	19.0%	10.5%	2.0%	44.6%	21.7%	2.2%	(1280)
Total par catég.	18.2% (323)	20.1% (356)	3.6% (63)	36.4% (645)	18.2% (323)	3.4% (60)	100% (1770)

Ce tableau révèle de grandes différences entre les secteurs d'activités. Dans le secteur municipal, les griefs se règlent en majorité à la deuxième étape qui correspond dans la plupart des cas au comité conjoint de griefs, tandis que dans le secteur hôtelier les griefs se règlent en majorité après la demande d'arbitrage. On peut s'interroger sur les différences importantes de règlement que nous constatons aux étapes de la procédure interne de règlement des griefs. Le nombre plus élevé d'étapes à la procédure interne, ainsi que le rôle reconnu au supérieur immédiat du salarié à la première étape et au comité conjoint de griefs avant la demande d'arbitrage dans les conventions collectives du secteur municipal semblent faciliter le règlement des griefs dans ce secteur en comparaison avec le secteur de l'hôtellerie. Ce constat suggère que les procédures internes plus expéditives que l'on retrouve dans les conventions collectives des hôtels ne favorise pas nécessairement la rapidité du règlement des griefs.

Nous remarquons que la proportion de griefs qui se règle par décision arbitrale est plus élevée dans le milieu municipal, ce qui laisse supposer que le contentieux des griefs dans ce secteur porte sur des litiges qui se prêtent moins à des ententes à l'amiable. On peut penser que ce phénomène s'explique du fait de la plus faible propension individuelle au grief dans le secteur municipal, en raison d'une évaluation plus stricte par le syndicat des griefs soumis par écrit ou encore des mécanismes de règlement informels des plaintes plus

efficaces, afin d'éviter de soumettre un grief pour des plaintes qui peuvent se régler à l'amiable. Donc, l'étape de règlement semble être davantage influencée par le secteur d'activités que par les caractéristiques individuelles des plaignants.

L'objet du grief modifie l'étape de règlement. Ainsi, les griefs liés aux mesures disciplinaires se règlent à 28.6% durant les trois premières étapes. La demande d'arbitrage permet d'en régler un autre 44.2% et cela principalement dans le secteur hôtelier. Les griefs en matière de mouvements de personnel se règlent à 46.7% avant la demande d'arbitrage, et dans près de 50% des cas après la demande d'arbitrage sans adjudication arbitrale. Le tableau 16 permet de percevoir l'influence de ce facteur sur l'étape de règlement selon l'objet de grief dans chacun des secteurs.

TABLEAU XVI

Répartition des griefs en fonction de l'étape de règlement par secteur selon l'objet du grief (%)

	VILLES			HÔTELS		
	1', 2' et 3' Étape	D. arb. + R. pré	Arbitrage	1', 2' et 3' Étape	D. arb. + R. pré	Arbitrage
Mesures discipl.	56.3% (18)	28.1% (9)	15.6% (5)	26.4% (117)	70.9% (315)	2.7% (12)
C. Trav Av. Soc	76.6% (98)	17.2% (22)	6.2% (8)	32.7% (103)	64.8% (204)	2.5% (8)
Mouv Pers.	67.0% (197)	28.9% (85)	4.1% (12)	33.6% (147)	64.8% (283)	1.6% (7)
Autres	77.1% (27)	8.6% (3)	14.3% (5)	42.9% (36)	55.9% (47)	1.2% (1)
T. par Catég.	69.2% (340)	24.3% (119)	6.5% (30)	31.5% (403)	66.3% (849)	2.2% (28)

Notons tout d'abord que ce sont les griefs de nature disciplinaire qui affichent les taux les plus bas de règlement aux trois étapes de la procédure interne dans les deux secteurs. Nous constatons aussi que les villes règlent plus de la moitié des griefs dans les trois premières étapes et cela indépendamment de l'objet du grief. Par exemple, elles réussissent à s'entendre sur 76.6% des griefs liés aux conditions de travail et avantages sociaux avant la demande d'arbitrage, tandis que la proportion n'est que de 32.7% dans le secteur hôtelier. Par contre, la demande d'arbitrage et la rencontre pré-arbitrale permettent de régler

64.8% des griefs de cette nature dans le secteur hôtelier et 17.2% dans les municipalités. Donc, après les cinq premières étapes, les villes ont réglé 93.8% des griefs liés aux conditions de travail, pendant ce temps les hôtels ont réglé 97.5%. La même situation se répète en matière disciplinaire, les trois premières étapes ont permis de régler 56.3% des griefs municipaux et 26.4% des griefs hôteliers. Après les cinq premières étapes, les villes ont réglé 84.4% des griefs de nature disciplinaire et les hôtels ont réussi à régler 97.3% des griefs de cette nature. Dans le secteur hôtelier, il appert que la demande d'arbitrage incite les parties à s'entendre sur un grand nombre de griefs. Les coûts de l'arbitrage semblent donc dissuader les parties à s'engager effectivement dans la procédure externe de règlement des griefs. On peut aussi se demander si le caractère expéditif de la procédure interne permet de discuter suffisamment des griefs dans l'hôtellerie.

En conclusion, nous pouvons relever que les griefs individuels se règlent davantage après la demande d'arbitrage, pendant que les griefs collectifs et syndicaux semblent se régler plus facilement au cours des trois premières étapes de la procédure interne. Les griefs déposés par les femmes se règlent davantage après la demande d'arbitrage et font plus fréquemment l'objet d'une sentence arbitrale. Les griefs disciplinaires semblent plus long à régler que les autres objets de griefs. Les villes règlent plus des deux tiers de leurs griefs pendant les trois premières étapes, alors que les hôtels n'en règlent que le tiers. Les hôtels attendent la demande d'arbitrage et la rencontre

arbitrale pour régler la grande majorité de leurs griefs, puisqu'ils vont moins à l'arbitrage que les villes. A la lumière de ces données, il semble que l'objet du grief ainsi que les secteurs d'activités influencent l'étape du règlement. L'étape du règlement est une mesure utile pour vérifier l'efficacité de la procédure interne de griefs et elle permet de mieux cerner la dynamique des deux secteurs d'activités selon l'objet du grief.

#### 4.3 Les délais de règlement

Le délai de règlement, qui correspond au nombre de jours écoulés entre le dépôt du grief et le règlement, est une autre mesure pour vérifier l'efficacité de la procédure de règlement des griefs. Cet indicateur permet d'évaluer la rapidité du règlement des griefs selon le type de griefs, le sexe et l'ancienneté des plaignants, le secteur d'activités et l'objet du grief. Parmi les 1785 griefs réglés, nous disposons de la date du règlement dans 1674 cas. Dans ce groupe, il y a 21.5% des griefs qui se règlent dans les trente jours, et après six mois un règlement est intervenue pour 47.7% des griefs. Plus de 23% des griefs ne sont pas réglés un an après leur soumission. Signalons que la durée moyenne de règlement pour l'ensemble des griefs réglés est de 209 jours ou un peu plus de sept mois. La présentation des données statistiques au tableau 17 montre les différences dans les délais de règlement selon le type de griefs et le sexe du plaignant.

TABLEAU XVII

Répartition des griefs en fonction des délais de règlement, du type de griefs et du sexe (%)

	30 jrs et -	31 à 90 jrs	91 à 180jrs	181 à 360jrs	361 jrs et plus	Total griefs
<b>Individuel</b>	18.4%	12.5%	14.0%	30.3%	24.8%	1333 griefs
<i>Féminin</i>	17.1%	13.3%	14.3%	30.5%	26.6%	(972)
<i>Masculin</i>	22.2%	10.6%	12.8%	29.7%	24.7%	(361)
<b>Collectif</b>	28.9%	11.8%	15.8%	27.6%	15.8%	228 griefs
<b>Syndical</b>	43.4%	9.7%	9.7%	20.4%	16.8%	113 griefs
<b>Total par catég.</b>	21.5% 360	12.2% 205	14.0% 234	29.3% 490	23.0% 385	100% 1674 griefs

Les délais de règlement varient considérablement selon le type de griefs. Ainsi, le grief patronal s'est réglé entre six mois et un an. Par ailleurs, il se règle 43.4% des griefs syndicaux dans les trente jours, mais seulement 28.9% des griefs collectifs et 18.4% des griefs individuels. Les griefs individuels prennent en moyenne 218 jours à obtenir un règlement, pendant que les griefs syndicaux et les griefs collectifs se règlent en moyenne en 158 jours et en 183 jours. Il y a 75.2% des griefs individuels, 84.1% des griefs syndicaux et 83.6% des griefs collectifs qui se règlent durant l'année. Il semble donc que le type de griefs influence les délais de règlement.

Dans le cas des griefs individuels pour lesquels nous disposons d'une date de règlement, il y a peu de différence entre les hommes et les femmes par rapport aux délais de règlement. La durée moyenne du règlement se situe à 214 jours pour les femmes et 232 jours pour les hommes. Donc, les femmes règlent sensiblement plus rapidement leurs griefs que les hommes. Par contre, durant le mois qui suit le dépôt du grief, les hommes obtiennent davantage de règlement (22.2%) que les femmes (17.1%). De plus, les plus longs délais de règlement (plus de 3 ans) concernent davantage les griefs émis par les femmes. Ces griefs viennent tous du secteur hôtelier et découlent de six griefs disciplinaires et d'un grief lié aux conditions de travail. D'autre part, il est intéressant de vérifier si l'objet du grief selon le sexe peut modifier les délais de règlement. Nous retrouvons un écart de 12 jours entre la durée moyenne de règlement pour les femmes et les hommes en regard des griefs liés aux mesures disciplinaires et aux conditions de travail. La durée moyenne du règlement des griefs liés aux mouvements de personnel affiche une différence de 39 jours entre les deux groupes, et ici encore les femmes règlent plus rapidement que les hommes. Si l'on compare l'objet du grief selon le secteur d'activités et le sexe, nous constatons que les délais moyens en jours sont beaucoup plus longs dans les hôtels que dans les villes. Pour mieux saisir les nuances, nous présentons ces données au tableau 15 par secteur d'activités.

TABLEAU XVIII

Les délais moyens de règlement (en jours) des griefs individuels  
selon le sexe du plaignant et l'objet du grief

	VILLES		HÔTELS	
	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES
Mesures discipl.	210 jours	203 jours	213 jours	229 jours
C. trav. + Av. sociaux	112 jours	121 jours	285 jours	260 jours
Mouv. pers.	152 jours	184 jours	269 jours	264 jours
Santé-sécurité	59 jours	146 jours	120 jours	---
Interp. C. C.	226 jours	13 jours	131 jours	---
Autres	242 jours	211 jours	203 jours	112 jours
<i>Durée moyenne</i>	<i>147 jours</i>	<i>166 jours</i>	<i>244 jours</i>	<i>245 jours</i>
Total des griefs	(302)	(60)	(668)	(299)

Ce tableau nous montre que la durée moyenne de règlement des griefs individuels est beaucoup plus courte dans les villes que dans les hôtels, ce qui est prévisible compte tenu du taux de règlement plus élevé avant la demande d'arbitrage dans le secteur municipal. De plus, il ressort qu'il y a plusieurs différences entre les sexes dans le même secteur d'activités selon l'objet du grief. Dans le secteur municipal,

les deux tiers des griefs déposés par les femmes concernent les mouvements de personnel, mais elles les règlent plus rapidement que les hommes. Dans le secteur hôtelier, il y a un écart de 25 jours au détriment des femmes en regard du délai moyen de règlement des griefs liés aux conditions de travail et aux avantages sociaux. Par contre, la durée moyenne de règlement au niveau de l'ensemble des griefs est la même pour les hommes et les femmes dans ce secteur, tandis qu'elle est inférieure pour les femmes dans les municipalités. Notons enfin que les différences entre les secteurs dans les délais de règlement des griefs en matière de santé-sécurité, d'interprétation de la convention collective et les "autres griefs" sont peu significatives, en raison du nombre très restreint de griefs dans ces catégories.

Les griefs des salariés qui possèdent le plus d'ancienneté se règlent dans une proportion moindre dans les trente jours (14.7%) mais davantage entre six mois à un an (33%) en regard des groupes de salariés moins anciens. Le groupe de travailleurs ayant le plus d'ancienneté possède en outre le plus faible taux de griefs non réglés après un an (20.1%). Les salariés qui détiennent une ancienneté entre 9 et 14 ans semblent avoir plus de difficulté à régler dans les six mois et ils leur restent davantage de griefs à régler après un an par rapport aux deux autres groupes. Les salariés qui possèdent le moins d'ancienneté règlent presque le même pourcentage (46.1%) de griefs que les salariés ayant le plus d'ancienneté (47.0%) dans les six mois suivant le dépôt du grief. Le tableau 19 présente les données pertinentes à cet égard.

TABLEAU XIX

Répartition des griefs individuels en fonction des délais de règlement et de l'ancienneté (%)

ANCIENNETÉ	30 jrs et moins	31 à 90 jrs	91 à 180 jrs	181 à 360 jrs	361 jrs et plus	Total griefs	Durée moyenne
8 ans -	18.6%	12.2%	15.3%	28.2%	25.7%	451 gr.	230 Jrs
9-14 ans	19.6%	9.8%	10.0%	30.3%	30.3%	409 gr.	179 Jrs
15 ans et +	14.7%	15.9%	16.4%	33.0%	20.1%	409 gr.	214 Jrs
Ensemble	17.7% (224)	12.6% (160)	13.9% (177)	30.4% (386)	25.4% (322)	100% (1269)	209 jrs

Lorsqu'on considère la durée moyenne de règlement, il s'avère que les salariés ayant entre 9 et 14 ans d'ancienneté forment le groupe qui règle le plus rapidement, soit en 179 jours en moyenne. La durée moyenne de règlement pour ce groupe est inférieure de 50 jours en comparaison avec le groupe ayant le plus d'ancienneté et de 35 jours par rapport au groupe ayant le moins d'ancienneté. En comparant les données selon le secteur d'activités, nous constatons que l'influence de l'ancienneté sur le délai de règlement semble provenir principalement du secteur hôtelier. Par exemple, les salariés qui ont le plus d'ancienneté obtiennent un règlement beaucoup plus rapidement dans le secteur municipal (146 jrs) que dans le secteur hôtelier (314 jrs). Donc, l'influence de l'ancienneté n'est pas la même selon le secteur

d'activités et les délais varient d'un groupe à l'autre et d'un secteur à l'autre.

Un autre facteur qui semble intéressant par rapport aux délais de règlement est l'année du dépôt du griefs. Pour les fins de cette analyse, les données pertinentes concernent la période 1988 à 1992 pendant laquelle les deux dernières conventions collectives sont en vigueur pour l'ensemble des unités syndicales étudiées. Les données statistiques montrent qu'en 1988 les parties règlent plus de 40% des griefs dans les trente jours et que l'année suivante ce pourcentage tombe à 14%. En mettant en perspective cette situation selon le secteur d'activité, il ressort que dans l'hôtellerie, les parties ont réussi à régler plus de la moitié de ses griefs dans un court délai en 1988. Par contre, au cours de l'année 1989 les griefs sont réglés à 38.3% entre six mois à un an et la situation est similaire dans les deux secteurs d'activités. Il se produit une situation similaire entre 1991 et 1992. En 1991, les deux tiers des griefs se règlent après six mois et pour l'année 1992, c'est moins du tiers des griefs qui sont réglés dans ce délai. Il semble y avoir un lien entre l'année du grief et les délais encourus pour le règlement. Le tableau 20 rapporte les délais moyens de règlement selon le secteur d'activités et l'année du dépôt du grief.

TABLEAU XX

Les délais moyens de règlement (en jours) selon le secteur d'activités et l'année du dépôt du grief

	VILLES		HÔTELS	
	MOYENNE	GRIEFS RÉGLÉS	MOYENNE	GRIEFS RÉGLÉS
1986	365 jours	(1)	121 jours	(6)
1987	248 jours	(12)	32 jours	(7)
1988	177 jours	(100)	149 jours	(185)
1989	172 jours	(123)	309 jours	(257)
1990	137 jours	(115)	303 jours	(291)
1991	114 jours	(77)	202 jours	(341)
1992	82 jours	(53)	139 jours	(104)

Si l'on considère la durée moyenne du règlement selon l'année du dépôt du grief, il appert que les années où l'on retrouve le plus de griefs sont les années 1989 dans les villes et 1991 dans les hôtels. En observant les données selon le secteur et en se limitant à la période 1988-1992, nous remarquons que dans les villes les plus longs délais de règlement sont enregistrés en 1988 et 1989. Dans les hôtels, il s'avère que les délais les plus longs se retrouvent dans les années 1989 et 1990, et que malgré le grand nombre de griefs de 1991, les parties ont réglé beaucoup plus rapidement. Il semble que les délais de règlement sont plus longs dans les hôtels durant la période de renouvellement des

conventions collectives qui s'est échelonnée de l'automne 1989 à l'été 1990. Dans les municipalités les délais sont cependant à la baisse tout au long de la période 1988 à 1992 malgré les périodes de renouvellement de la plupart des conventions collectives en 1988-89 et 1991-92.

Nous avons vu précédemment que les taux de règlement à l'amiable sont plus élevés dans le secteur hôtelier mais que les délais de règlement sont plus longs que dans les municipalités. Comme le montre le prochain tableau, les villes règlent plus de 65 % des griefs dans un délai de six mois, contre 40% dans l'hôtellerie.

TABLEAU XXI

Répartition des griefs en fonction des délais de règlement et du secteur (%)

	30 jrs et moins	31 à 90 jrs	91 à 180 jrs	181 à 360 jrs	361 jrs et plus	Total griefs
<b>VILLES</b>	22.9%	23.3%	20.2%	25.6%	8.1%	481 griefs
<b>HÔTELS</b>	21.0%	7.7%	11.5%	30.8%	29.0%	1192 griefs
<b>Total par catég.</b>	21.5% (360)	12.2% (204)	14.0% (234)	29.3% (490)	23.0% (385)	100% (1673)

Près du tiers des griefs dans le secteur hôtelier prennent plus d'un an avant de connaître leur issue définitive; cette réalité peut être d'autant plus inquiétante lorsque nous pensons au volume de griefs important dans ce secteur. Comme l'objet des griefs constitue évidemment l'élément majeur déclenchant le recours à la procédure interne, le tableau 22 nous renseigne sur l'influence que peut exercer l'objet du grief sur les variations dans les délais, et ce en tenant compte des différences sectorielles.

**TABLEAU XXII**  
Répartition des griefs en fonction des délais de règlement par secteur selon l'objet du grief (%)

DÉLAIS	VILLES				HÔTELS			
	Mesures discipl.	Cond.trav Av. soc.	Mouvement personnel	Autres	Mesures discipl.	Cond.trav Av. soc.	Mouvement personnel	Autres
30j et -	10.0%	31.0%	17.6%	47.1%	11.1%	27.9%	22.6%	38.2%
31-90j.	16.7%	23.0%	25.2%	14.7%	7.6%	5.7%	9.2%	7.9%
91-180j.	26.7%	22.2%	19.7%	11.7%	15.7%	9.8%	9.2%	7.9%
181-360	26.7%	11.1%	33.4%	11.7%	36.9%	26.3%	27.4%	34.2%
361 j. +	20.0%	12.7%	4.1%	14.7%	28.7%	30.3%	31.6%	11.8%
D. moyen en jours	208 jrs	141 jrs	147 jrs	144 jrs	217 jrs	244 jrs	259 jrs	123 jrs
TOTAL catég.	6.3% (30)	26.3% (126)	60.4% (290)	7.1% (34)	34.1% (407)	24.9% (297)	34.6% (407)	6.4% (76)

Les données du tableau 22 indiquent d'abord que les différences dans la durée de règlement selon l'objet du grief s'avèrent significatives pour les deux secteurs étudiés. La durée moyenne de règlement est de 209 jours pour l'ensemble des unités syndicales de notre échantillon et varie selon le secteur, soit 148 jours dans les villes et 234 jours dans les hôtels. Les griefs syndicaux se règlent plus rapidement que les autres types de griefs, le délai moyen de règlement pour ce type de griefs étant de 158 jours. Ce sont les griefs individuels qui possèdent le plus long délai de règlement avec 218 jours. Les griefs individuels soumis par les femmes se règlent un peu plus rapidement que ceux des hommes.

Dans le secteur municipal, ce sont les griefs portant sur les mesures disciplinaires qui obtiennent le plus long délai de règlement, soit 217 jours en moyenne. Comme la proportion de griefs sur les mesures disciplinaires est moindre dans les villes, on peut supposer que les dossiers portent sur des incidents plus lourds, donc plus difficiles et également plus long à régler. Toutefois, les griefs de mesures disciplinaires prennent un peu plus de temps à être réglés dans les hôtels (217 jrs) que dans les villes (208 jrs). De plus, les municipalités règlent beaucoup plus rapidement que le secteur hôtelier les griefs liés aux mouvements de personnel, aux conditions de travail et aux avantages sociaux. Donc, nous voyons que plusieurs facteurs viennent influencer les délais de règlement des griefs.

Pour ce qui est du facteur de l'ancienneté, nous constatons que le groupe ayant de 9 à 14 ans de service obtient le délai de règlement le plus court (179 jours), tant dans les villes que dans les hôtels. Par contre dans les villes, les salariés ayant le moins d'ancienneté ont le délai le plus long (158 jrs), pendant que ce sont les salariés ayant le plus d'ancienneté qui obtiennent le plus long délai de règlement (314 jrs) dans les hôtels.

#### 4.4 Nature du règlement

La nature du règlement constitue le quatrième indicateur d'efficacité de la procédure de griefs. Le tableau 23 présente la répartition sectorielle des griefs pour lesquels nous disposons d'informations sur la nature du règlement, selon qu'ils sont retirés, accordés ou partiellement accordés.

TABLEAU XXIII

Répartition des griefs en fonction de la nature du règlement et  
du secteur d'activités (%)

	RETIRÉ	PART. ACC.	ACCORDÉ	Total griefs
VILLES	53.5%	7.7%	38.7%	29.4% (493)
HÔTELS	59.2%	7.9%	32.9%	70.6% (1184)
Total par catégorie	57.5% (965)	7.9% (132)	34.6% (580)	100% (1677)

Nos données suggèrent quelques différences entre les deux populations. Un peu plus de la moitié (53.5%) des griefs sont retirés dans le secteur municipal et ce pourcentage grimpe à 59.2% dans le secteur hôtelier. Cet écart s'explique peut-être par les conditions de travail dans le secteur hôtelier qui incitent le syndicat et les salariés à recourir à la procédure de griefs pour sensibiliser l'employeur à certaines situations pour lesquelles la convention collective ne prévoit pas nécessairement de solutions, d'où la plus grande proportion des griefs retirés dans ce secteur. Ceci peut aussi s'expliquer du fait que les relations de travail et les communications sont plus difficiles dans l'hôtellerie, les procédures de griefs venant suppléer à l'absence de dialogue. De plus, comme la propension au grief

est moins élevée dans le secteur municipal, cette situation peut s'expliquer par le recours à des modes de règlement moins formels par la partie syndicale, d'où une proportion moindre de griefs retirés.

L'année du dépôt du grief semble influencer la nature du règlement. Toutefois, indépendamment de l'année, il y a toujours au moins la moitié des griefs retirés. Les années où nous trouvons le plus de griefs accordés et partiellement accordés sont 1988 et 1992. À l'opposé, les années 1990 et 1991 ont les plus haut taux de griefs retirés. Le prochain tableau précise la nature du règlement en fonction du secteur d'activités et de l'année du dépôt du grief.

TABLEAU XXIV

Répartition des griefs en fonction du secteur, de la nature du règlement et de l'année du dépôt

	VILLES			HÔTELS		
	Retiré	Part. accordé	Accordé	Retiré	Part. accordé	Accordé
1988 et -	58.6%	6.9%	35.3%	52.4%	6.3%	41.3%
1989	49.2%	5.7%	45.1%	57.7%	13.1%	29.2%
1990	55.9%	8.5%	35.6%	58.2%	8.9%	33.9%
1991	47.6%	12.2%	40.2%	66.7%	4.5%	28.9%
1992	56.4%	7.3%	36.4%	54.1%	6.4%	39.4%
Total par catég.	53.5% (264)	7.7% (38)	38.7% (191)	59.2% (701)	7.9% (94)	32.9% (389)

Les données de ce tableau nous montrent que les villes et les hôtels n'ont pas le même profil d'une année à l'autre. Dans les municipalités, il ressort que le plus haut taux de griefs accordés se situe durant l'année 1989 et le taux le plus bas nous le retrouvons aux années 1990, 1988 et moins (1987 et 1986). Dans les hôtels, nous remarquons que le taux le plus bas se situe en 1991 et que le taux le plus élevé apparaît aux années 1988 et moins (1987 et 1986). Nous

constatons un écart de presque 6% entre les villes et les hôtels par rapport aux taux de griefs accordés, le patronat du secteur municipal accordant davantage de griefs que celui de l'hôtellerie. Enfin, il faut noter que tant dans les municipalités que dans les hôtels, les taux de griefs retirés augmentent dans l'année qui suit le renouvellement des conventions collectives.

Un facteur qui semble influencer la nature du règlement est le type de griefs. Lorsqu'on observe les données statistiques selon le sexe du plaignant et la nature du règlement, il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes. Le grief patronal, provenant du secteur hôtelier, a été retiré dans un délai de plus de six mois, après une demande d'arbitrage. Le tableau 25 présente les données relatives à la nature du règlement selon le type de griefs et le sexe du plaignant.

TABLEAU XXV

Répartition des griefs en fonction de la nature du règlement, du type de griefs et du sexe (%)

	Retiré	Part. acc.	Accordé	Total des griefs
<b>Individuel</b>	58.2%	7.0%	34.8%	1336 griefs
<i>Féminin</i>	58.0%	7.2%	34.8%	(976)
<i>Masculin</i>	58.4%	6.7%	34.9%	(358)
<b>Collectif</b>	50.4%	13.6%	36.0%	228 griefs
<b>Syndical</b>	64.0%	6.1%	29.8%	114 griefs
<b>Total par catégories</b>	57.5% (965)	7.9% (132)	34.6% (581)	100% (1678)

À la lecture de ce tableau, nous constatons que le type de griefs peut influencer la nature du règlement. Lorsque nous additionnons les griefs partiellement accordés et ceux accordés, les différences selon le type de griefs apparaissent plus clairement. Près de 36% des griefs syndicaux sont totalement ou partiellement accordés, pendant que 49.6% des griefs collectifs et 41.2% des griefs individuels connaissent le même sort. Par ailleurs, il semble exister un lien entre le sexe du

plaignant et la nature du règlement dans les villes mais pas dans les hôtels. Dans le secteur municipal, les hommes voient davantage leurs griefs retirés (60%) que les femmes (52%), mais ce sont les hommes qui obtiennent le taux le plus élevé de griefs partiellement accordés. Dans les hôtels, il n'y a pas de grande différence selon le sexe pour ce qui est de la nature du règlement.

L'ancienneté semble influencer davantage que le sexe la nature du règlement dans le cas des griefs individuels. Les données nous montrent que les salariés les plus anciens ont de meilleures chances de voir leurs griefs accordés. D'autre part, les griefs partiellement accordés suivent un processus inverse, c'est-à-dire que moins un travailleur a de l'ancienneté plus il accroît ses chances de voir son grief partiellement accordé. Pour mieux saisir les différences, le tableau 26 présente les pourcentages selon le secteur d'activités, la nature du règlement et l'ancienneté.

TABLEAU XXVI

Répartition des griefs en fonction du secteur, de la nature du règlement et de l'ancienneté (%)

	VILLES			HÔTELS		
	Retiré	Part. accordé	Accordé	Retiré	Part. accordé	Accordé
8 ans -	48.8%	10.7%	40.5%	57.6%	9.9%	32.4%
9 - 14	58.1%	8.1%	33.9%	61.5%	5.2%	33.2%
15 ans +	53.8%	4.3%	41.9%	61.8%	5.5%	32.7%
T. des catég.	53.4% (190)	6.5% (23)	40.2% (143)	60.0% (549)	7.2% (66)	32.8% (300)

Bien que les données agrégées suggèrent une relation positive entre l'ancienneté et la nature du règlement, cette relation est différenciée selon les secteurs d'activités. D'abord, il faut se rappeler que les griefs municipaux viennent dans une plus forte proportion de salariés ayant beaucoup d'ancienneté, la situation est inverse dans l'hôtellerie. Selon les pourcentages, il s'avère que dans les municipalités les plus anciens travailleurs voient davantage leurs griefs accordés. À l'inverse, dans l'hôtellerie ce sont les salariés ayant le moins d'ancienneté qui obtiennent davantage gain de cause. De plus, les plaignants retirent davantage leurs griefs dans les hôtels que les municipalités, et conséquemment le taux de griefs accordés est moindre dans le secteur hôtelier.

Un autre facteur essentiel à cette analyse est l'objet du grief qui semble influencer la nature du règlement. Les données agrégées indiquent que les griefs liés aux conditions de travail et avantages sociaux sont accueillis totalement ou partiellement dans une proportion de 53%, contre 43% et 34 % dans le cas des griefs sur les mouvements de personnel et les griefs disciplinaires. C'est la catégorie "autres griefs" incluant les griefs de santé-sécurité, d'interprétation de la convention collective et les autres (discrimination, harcèlement) qui affiche le taux le plus bas de griefs accordés, soit 33% . Par contre, les variations relatives au taux de griefs accordés selon l'objet du grief sont plus prononcées dans le secteur hôtelier, comme le montre le prochain tableau.

TABLEAU XXVII

Répartition des griefs en fonction du secteur, de la nature du règlement et de l'objet du grief (%)

	VILLES		HÔTELS		Total des catégories
	Retiré	Accordé <sup>13</sup>	Retiré	Accordé	
Mesures discipl.	56.3% (18)	43.7% (14)	66.9% (271)	33.1% (134)	26.1% (438)
C. trav. + Av. soc.	47.2% (60)	52.8% (67)	46.7% (136)	53.3% (155)	24.9% (418)
Mouv. du personnel	56.2% (167)	43.8% (130)	57.6% (238)	42.4% (175)	42.3% (710)
Autres	50.0% (18)	50.0% (18)	74.7% (56)	25.3% (19)	6.6% (111)
Total griefs	263 gr.	229 gr.	701 gr.	483 gr.	1677 gr.

La nature du règlement varie selon l'objet du grief dans les municipalités, puisque le taux de retrait des griefs des mesures disciplinaires et des mouvements de personnel est plus élevé que celui des griefs liés aux conditions de travail. Dans le secteur hôtelier, les variations en fonction de l'objet du grief sont encore plus importantes. Ainsi, environ les deux tiers des griefs sur les mesures disciplinaires sont retirés; les griefs sur les conditions de travail et

<sup>13</sup> Dans cette catégorie nous retrouvons les griefs partiellement accordés et accordés.

sur les avantages sociaux sont ceux qui présentent le plus haut taux d'acceptation par l'employeur (53.3%). La part plus importante des griefs de mesures disciplinaires dans les hôtels, les délais de règlement plus longs et le pourcentage élevé de retrait de ces griefs dans ce secteur (66.9%) laissent entrevoir des relations du travail plus tendues ou du moins une utilisation plus "tactique" de la procédure de griefs que dans le secteur municipal.

Pour conclure cette section, soulignons que les syndicats du secteur hôtelier retirent davantage de griefs que ceux des villes et que la proportion de griefs accordés ou retirés varie selon les années dans chacun des secteurs. Les deux tiers des griefs syndicaux sont retirés, alors que seulement la moitié des griefs collectifs le sont. Il n'y a pas de différence selon le sexe, par contre en observant le secteur d'activités, nous remarquons qu'il semble y avoir un lien entre le sexe et la nature du règlement. La proportion de griefs individuels retirés est plus élevée pour les hommes que pour les femmes dans le secteur municipal. On constate également que plus un salarié a de l'ancienneté, plus il y a des chances qu'il voit son grief accordé. Les griefs disciplinaires sont davantage retirés que les griefs sur les mouvements de personnel et les conditions de travail dans les deux secteurs d'activités. En conclusion, la nature du règlement semble être influencée par plusieurs facteurs, dont le secteur d'activités, l'année du dépôt du grief, le type de griefs, l'ancienneté du salarié et l'objet du grief.

## CONCLUSION

Le modèle d'analyse utilisé et les hypothèses de travail qu'il génère s'avèrent utiles pour l'interprétation des données recueillies dans le cadre de cette recherche. Ces données indiquent que la propension au grief est beaucoup plus élevée dans le secteur hôtelier que dans le secteur municipal au cours de la période étudiée. L'analyse des questionnaires administrés aux représentants syndicaux et patronaux des différents établissements étudiés met également en évidence la perception plus négative des répondants quant au climat des relations du travail dans le secteur hôtelier au cours de la période couverte par notre étude. Ces constats tendent à confirmer la validité du taux de grief en tant qu'indicateur du climat des relations du travail.

Les quatre indicateurs utilisées pour évaluer l'efficacité de la procédure de règlement des griefs attestent également de l'existence de configurations différentes dans les deux secteurs à cet égard. Le secteur municipal enregistre une durée moyenne de règlement inférieure et des taux de règlement à l'interne supérieurs à ceux observés dans le secteur hôtelier. Les griefs se règlent principalement à la deuxième étape de la procédure interne dans le secteur municipal tandis qu'en majorité les griefs sont réglés après la demande d'arbitrage dans le secteur hôtelier. Il faut noter que la procédure interne de règlement des griefs est plus élaborée et fait plus de place aux comités de grief avant la demande d'arbitrage dans les municipalités que dans les hôtels, ce qui peut expliquer en partie le meilleur taux de règlement

interne dans le secteur municipal. Par ailleurs, le taux de règlement à l'amiable est moindre dans le secteur municipal que dans le secteur hôtelier au cours de la période étudiée. Le paradoxe n'est qu'apparent puisque le taux de règlement à l'amiable plus élevé dans le secteur hôtelier est associé à une propension au grief beaucoup plus forte dans ce secteur que dans les municipalités. Le taux moindre de règlement à l'amiable dans le secteur municipal peut également s'expliquer par l'objet des griefs réglés par décision arbitrale qui sont principalement reliés aux mouvements de personnel. Enfin, le taux de griefs accordés est plus élevé dans les municipalités que dans les hôtels, ce qui tend à confirmer ici encore l'efficacité plus grande de la procédure de règlement des griefs dans le secteur municipal.

Les différences relevées en regard de la propension au grief et de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs selon les secteurs renvoient à plusieurs facteurs interreliés. Ainsi, l'approche plus sélective des syndicats du secteur municipal en matière de griefs peut s'expliquer par les conditions de travail plus avantageuses dans ce secteur en comparaison avec l'hôtellerie. L'implantation syndicale plus ancienne dans les municipalités peut également favoriser des modes de règlement des griefs plus informels que dans les hôtels. Les caractéristiques sectorielles de l'efficacité de la procédure de règlement des griefs reflètent également des conditions de travail et des relations du travail différentes dans les deux secteurs. Les conditions de travail plus difficiles et les salaires moins élevés dans l'hôtellerie que dans les municipalités sont susceptibles d'alimenter

l'insatisfaction des salariés qui se traduit notamment par une plus forte propension aux griefs. Les résultats de l'analyse des entrevues des représentants patronaux et syndicaux attestent également d'une perception plus négative du climat des relations du travail dans le secteur hôtelier que dans le secteur municipal.

Il nous semble que les recherches futures sur l'efficacité des procédures de règlement des griefs doivent tenir compte de la dimension sectorielle qui génère des différences plus marquées que les autres variables indépendantes intégrées dans notre modèle. L'efficacité de la procédure de griefs, qu'elle s'exprime en termes de taux de règlement, de délais ou de nature du règlement, ne dépend pas seulement des caractéristiques sectorielles; elle peut aussi différer selon des caractéristiques du plaignant, tels son sexe, et selon des caractéristiques endogènes telles le type et l'objet du grief, et la procédure interne de règlement des griefs. Toutefois, ces différents facteurs ont un impact différencié sur l'efficacité de la procédure de règlement des griefs lorsque le secteur d'activité est pris en compte.



## ANNEXE I

HOTELS <sup>1</sup>	MUNICIPALITÉS
BONAVENTURE	BOUCHERVILLE
CROWNE PLAZA	CANDIAC
MARITIME	CHÂTEAUGUAY
MÉRIDIEN*	LONGUEUIL
PLACE DUPUIS	MONTRÉAL-OUEST
RITZ CARLETON	STE-ANNE-DE-BELLEVUE**
SHERATON	ST-HILAIRE
WANDLYN	VARENNES
	WESTMOUNT

1. L'Auberge des Gouverneurs (Ile Charron) faisant partie de l'échantillon original n'est pas inclus dans l'analyse en raison du nombre élevé de données manquantes.
- \* L'hôtel Méridien compte deux unités de négociation représentés par des syndicats distincts affiliés à la CSN. Tous les autres hôtels n'ont qu'une unité de négociation.
- \*\* Les cols blancs et les cols bleus de la municipalité de Ste-Anne-De-Bellevue sont inclus dans la même unité de négociation. Dans les autres municipalités, les cols blancs et les cols bleus sont regroupées dans des unités de négociation distinctes.

## ANNEXE II

## FICHE DE CUEILLETTE DES DONNÉES

## 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
Sexe	0. masculin 1. féminin
Âge	année de naissance
Ancienneté	année d'embauche
* VARIABLES DÉPENDANTES *	* Valeurs *
Mode de règlement	1. réglé à l'amiable 2. suspens 3. sentence arbitrale 9. valeur manquante
Étape de règlement	1. 1ère étape 2. 2ème étape 3. 3ème étape 4. demande d'arbitrage 5. rencontre pré-arbitrale 6. arbitrage 7. suspens 9. valeur manquante
Délai de règlement	1. date du dépôt 2. date du règlement 3. valeur manquante
Nature du règlement	1. retiré 2. partiellement accordé 3. accordé 9. valeur manquante

## BIBLIOGRAPHIE

- BEMMELS, Brian, Yonathan RESHEF et Kay STRATTON-DEVINE.** 1991. "The Roles of Supervisors, Employees, and Stewards in Grievance Initiation", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no 1, 15-30.
- 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.
- BROSSARD Michel.** 1991. *Le point sur l'arbitrage de griefs. XXI à colloque de relations industrielles*, Montréal: École de relations industrielles de l'Université de Montréal.
- CAPPELLI, Peter et Keith CHAUVIN.** 1991. "A Test of an Efficiency Model of Grievance Activity", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, 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.
- DASTMALCHIAN, Ali et Ignace NG.** 1990. "Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes", *Relations Industrielles*, vol. 45, no2, 311-325.
- DUNLOP, John T.** 1958. *Industrial Relations Systems*, New York, Holt-Dryden.
- GANDZ, Jeffrey et David J. WHITEHEAD.** 1989. "The Relationship Between the Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution", *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, Madison, IRRA, 320-328.

- GANDZ, Jeffrey.** 1979. "Grievance Initiation and Their Resolution: A Test of the Behaviourial Theory", *Relations Industrielles*, vol. 34, no 4, 778-792.
- GILSON, C.H.J.** 1985. "Changes in the Nature of Grievance Issues Over the Last Ten Years: Labor Management Relations and the «Frontier of Control», *Relations Industrielles*, vol. 40, no 4, 856-864.
- GOLDBERG, Stephen B.** 1989. "Grievance Mediation: A Successful Alternative to Labor Arbitration", *Negotiation Journal*, vol. 5, no 1, 9-15.
- 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", in Donald D. Carter, dir., Actes du 28ème congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, ACRI, 521-531.
- KLASS, B.S.** 1989. "Determinants of Grievance Activity and the Grievance System Impact on Employee Behavior: An Interpretative Perspective", *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 3, 445-458.
- 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.
- KNIGHT, Thomas R.** 1985. "Towards a Convergence Theory of Grievance Arbitration", in David B. Lipsky, dir., *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 2, Greenwich, JAI Press, 269-318.

**LABIG, Chalmer E. et Charles R. GREER.** 1988. "Grievance Initiation: A Literature Suvey 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.

**LALANCETTE, Jean-Paul et Richard AUCLAIR.** 1990. "L'arbitrage de griefs conserve-t-il toujours un intérêt?" in Rodrigue Blouin, dir., *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 541-553.

**LEWIN, David et Richard B. PETERSON.** 1988. *The Modern Grievance Procedure in the United States*, Westport, Greenwood Press.

**NG, Ignace et Ali DASTMALCHIAN.** 1989. "Determinants of Grievance Outcomes: A Case Study", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, no 3, 393-403.

**PONAK, Allen et Corliss Patricia OLSON.** 1990. *Time Delays in Grievance Arbitration in Alberta*, Mémoire de maîtrise, Faculty of Management, University of Calgary.

