

L'influence des styles de gestion sur la propension au grief

*Renaud Paquet et Isabelle Borré
Université du Québec en Outaouais*

Dans les années 1980 et 1990, plusieurs articles ont été publiés sur les facteurs explicatifs de la propension au grief. Au départ, on s'intéressait à dresser le profil type de l'employé qui dépose des griefs. Puis, les chercheurs se tournèrent vers des modèles explicatifs où la propension au grief dépendait d'une série de facteurs organisationnels. La présente recherche s'inscrit dans ce deuxième groupe en plaçant le style de gestion au cœur de l'analyse de la propension au grief. La recherche a été faite auprès des salariés d'une grande entreprise du secteur public. Avec la collaboration des directions syndicales locales, 1 543 salariés ont répondu à un questionnaire postal pour un taux de réponse de 25,8%. L'analyse des résultats révèle que les variables habituellement utilisées pour prédire la propension au grief (l'attitude syndicale et la satisfaction au travail) expliquent une partie de la variance mais que l'ajout des diverses facettes de l'approche de gestion fournit une explication beaucoup plus complète. Qui plus est, un modèle qui ne comprend que les dimensions de l'approche de gestion offre une excellente valeur prédictive. Il ressort de cette analyse des pistes d'action pour les gestionnaires intéressés à réduire le taux de griefs dans leur entreprise.

L'intérêt renouvelé pour l'étude de la propension au grief peut être expliqué tout d'abord par une volonté des entreprises syndiquées de réduire les coûts administratifs de la gestion des relations de travail, puis par un changement important dans la stratégie de relations de travail, les directions d'entreprise privilégiant plus qu'avant une approche de coopération avec les syndicats. Les griefs, surtout lorsqu'ils se rendent à l'étape externe de la procédure, représentent des coûts importants pour l'entreprise, dépassant facilement 1 000\$ par grief. Même au niveau de la procédure interne, la gestion des griefs représente des coûts importants quand on prend en

compte les pertes au niveau des heures travaillées par le plaignant, par le représentant et par les témoins, en plus du temps des gestionnaires de premier niveau et du personnel des ressources humaines. Qui plus est, certains griefs minent le climat de travail, entraînant des pertes de productivité difficilement mesurables.

En plus des coûts des griefs, on s'y intéresse aussi comme élément important de la relation entre les parties patronales et syndicales. Au même titre que la négociation collective ou les comités conjoints, le grief est considéré comme un des mécanismes de conversion du conflit inhérent à la relation d'emploi. Dans une démarche de renouvellement des rapports de travail, on constate l'émergence non seulement de nouvelles approches de négociation mais aussi des façons différentes de gérer les plaintes en vue de réduire le nombre de griefs. Ainsi, on verra apparaître des modes alternatifs de résolutions des conflits résultant d'application de la convention collective, accompagnés de procédure de plainte informelle. La présence de mesures visant à réduire le nombre de griefs répond ainsi, non seulement à des motifs économiques, mais aussi à une volonté d'améliorer les relations patronales-syndicales.

Même si l'intervention au niveau du processus de gestion des plaintes et des griefs est fort utile, elle nous semble insuffisante. Si on veut réduire le nombre de griefs, il faut agir au niveau des sources du grief et comprendre les facteurs qui amènent le salarié à déposer un grief. Autrement dit, il faut comprendre les sources d'insatisfaction qui génèrent des griefs. En intervenant à ce niveau, on devrait constater une baisse du nombre de griefs. C'est dans cette optique que la présente recherche fait l'hypothèse que les approches ou les styles de gestion exercent une influence directe sur la propension au grief des salariés.

Pour estimer l'influence des styles de gestion sur la propension au grief, il est essentiel d'isoler l'effet d'autres facteurs sur cette même propension. Dans la prochaine section, nous présenterons donc une synthèse de la littérature sur les facteurs qui amènent les salariés à déposer un grief. Puis, nous nous attarderons à préciser le sens qui est donné au concept de « styles de gestion ». Suivront la présentation des résultats de recherche eu égard à l'influence des styles de gestion sur la propension au grief et les conclusions que nous en tirons.

1. Les facteurs explicatifs de la propension au grief

À partir d'une typologie formulée par Labig et Greer (1988), Paquet et Dufour (1999) proposent, après avoir révisé 45 études sur le sujet, de regrouper les facteurs associés à la propension au grief sous quatre grandes catégories : les facteurs liés à l'environnement, les facteurs liés à l'employé, les facteurs liés au syndicat et ceux liés à la direction. Compte tenu du peu d'influence qu'exercent les acteurs sur les facteurs environnementaux comme le secteur d'activité économique, la pénurie de main-d'œuvre ou le climat social, nous nous limiterons à l'examen des trois autres catégories de facteurs qui semblent plus utiles pour saisir la logique du grief dans l'entreprise et plus particulièrement l'influence exercée par le style de gestion.

1.1 Les facteurs liés à l'employé

Les recherches de cette catégorie ont tenté de dresser le portrait type de l'employé qui dépose des griefs en examinant ce qui le distingue de l'employé qui n'en dépose pas (Bemmels et Foley, 1996). Les chercheurs se sont surtout attardés à l'âge de l'employé, son ancienneté, sa race, son statut familial, son niveau d'éducation et ses habiletés. Ils ont aussi examiné l'impact des attitudes au travail et du type de travail sur la propension au grief.

Dalton et Todor (1982) démontrent que plus l'employé est jeune, plus sa propension au grief est élevée. Ces auteurs confirment ainsi les résultats déjà obtenus par Ash (1970), Price et al. (1975) ainsi que et Lewin et Peterson (1988). Suite à une étude menée dans quatre organisations, Lewin et Peterson (1988) concluent que les employés ayant la plus forte propension au grief étaient jeunes, avaient un niveau de scolarité moins élevé et étaient des hommes. Toutefois, les résultats obtenus par Price et al. (1975) notent une relation positive entre l'âge et la propension au grief. Par contre, il nous semble plus intéressant d'examiner la relation entre l'ancienneté et la propension au grief. Sur ce, Paquet et Dufour (1999) constate une relation positive entre l'ancienneté et la propension au grief. Les employés plus anciens se sentant moins vulnérables et ayant sans doute une meilleure connaissance de la procédure de griefs, ils seraient plus enclins à l'utiliser quand ils sont confrontés à un problème au travail.

Eu égard à la relation entre les attitudes au travail et la propension au grief, Dalton et Todor (1982) ainsi que Paquet et Dufour (1999) constatent un fort lien entre l'insatisfaction au travail et la propension au grief. De façon non surprenante, les employés les plus insatisfaits ont tendance à déposer plus de griefs.

Les cols bleus auraient une plus grande propension au grief que les cols blancs (Labig et Greer, 1988). On expliquerait cette relation par le fait que les cols bleus travaillent davantage en groupe que les cols blancs (cohésion du groupe). Les mêmes auteurs ont aussi noté que les syndiqués des facultés universitaires ainsi que les ingénieurs étaient très peu enclins à déposer un grief (Labig et Greer, 1988). Certes, il pourrait exister une relation entre le groupe occupationnel et la propension au grief mais, comme le font remarquer Bemmels, Reshef et Stratton-Devine (1991), le peu d'études sur le sujet et les échantillons restreints alors utilisés limitent la valeur des résultats de ces recherches. Qui plus est, le groupe occupationnel est sans doute fortement corrélé aux attitudes au travail, plus particulièrement à la satisfaction au travail.

1.2 Les facteurs liés au syndicat

Même s'il a des problèmes au travail et qu'il est insatisfait, un employé ne déposera pas de griefs s'il est anti-syndical, s'il ne croit pas que le syndicat peut l'aider par la représentation qu'il offre ou s'il ne partage aucunement les valeurs ou positions syndicales. Cette affirmation capte bien l'ensemble des facteurs syndicaux qui sont liés à la propension au grief (Paquet, 2005; Paquet et Dufour, 1999; Allen et Keaveny, 1985).

Reprenons ou reformulons un à un ces éléments en postulant que le grief résulte au départ d'une insatisfaction au travail. Selon la logique de l'influence syndicale sur la propension au grief, le salarié optera pour le grief s'il a confiance en son syndicat. Cette confiance résulte d'une attitude syndicale favorable (pro vs anti syndical) et d'une perception que le syndicat représente un instrument capable de l'aider à résoudre son problème. En l'absence de cette confiance, le salarié choisira sans doute d'autres moyens pour exprimer son insatisfaction ou décidera simplement de se taire et de continuer à subir la situation.

1.3 Les facteurs liés au style de gestion

Concept relativement complexe, le style de gestion réfère à l'approche privilégiée par la personne qui exerce l'autorité dans ses relations avec les subordonnés. Les écrits les plus souvent cités qualifient les styles de gestion par rapport à quelques dimensions où l'on situe le gestionnaire. Dans cette lignée, Blake et Mouton (1964) proposent une typologie basée sur deux axes, soit l'importance accordée à la tâche et l'importance accordée aux personnes. Il en résulte cinq styles de gestion. Puis, Lickert (1967) induit différents styles de gestion en examinant les dimensions suivantes de l'approche de gestion: autoritarisme, bienveillance, consultation et participation. De la même façon, Vroom et Yetton (1973) proposent divers styles de gestion en situant le gestionnaire sur l'axe direction-participation et Bass (1981) à partir de l'axe de la démocratie. Viendront par la suite s'ajouter d'autres explications comme le modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1993) ou la typologie basée sur le collectivisme vs l'individualisme de Purcell (1987).

Quelques études ont essayé de saisir l'influence du style de gestion sur la propension au grief. Leurs conclusions nous semblent peu fiables compte tenu, contrairement à la présente étude, qu'on n'exclut de l'analyse l'influence des autres types de variables. Néanmoins, il nous semble à propos d'en reporter les résultats.

À partir d'un échantillon du secteur manufacturier, Walker et Robinson (1977) concluent que les employés travaillant pour un superviseur autocratique auraient une propension au grief moins élevée que les employés travaillant pour un superviseur démocratique. Ils expliquent ces résultats par le fait que les superviseurs autocratiques sont de meilleurs administrateurs que les superviseurs démocratiques et ont tendance à mieux gérer le mécontentement. Ces résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par Peach et Livernash (1974) qui constate une relation négative entre la démocratie au travail et la propension au grief. Lorsque le superviseur est axé vers la considération (démocratie), l'employé serait moins enclin à déposer un grief car on lui offre des occasions informelles de régler ses problèmes. Cette dernière explication nous semble plus plausible et est d'ailleurs appuyée par les conclusions de recherche de Labig et Helburn (1986),

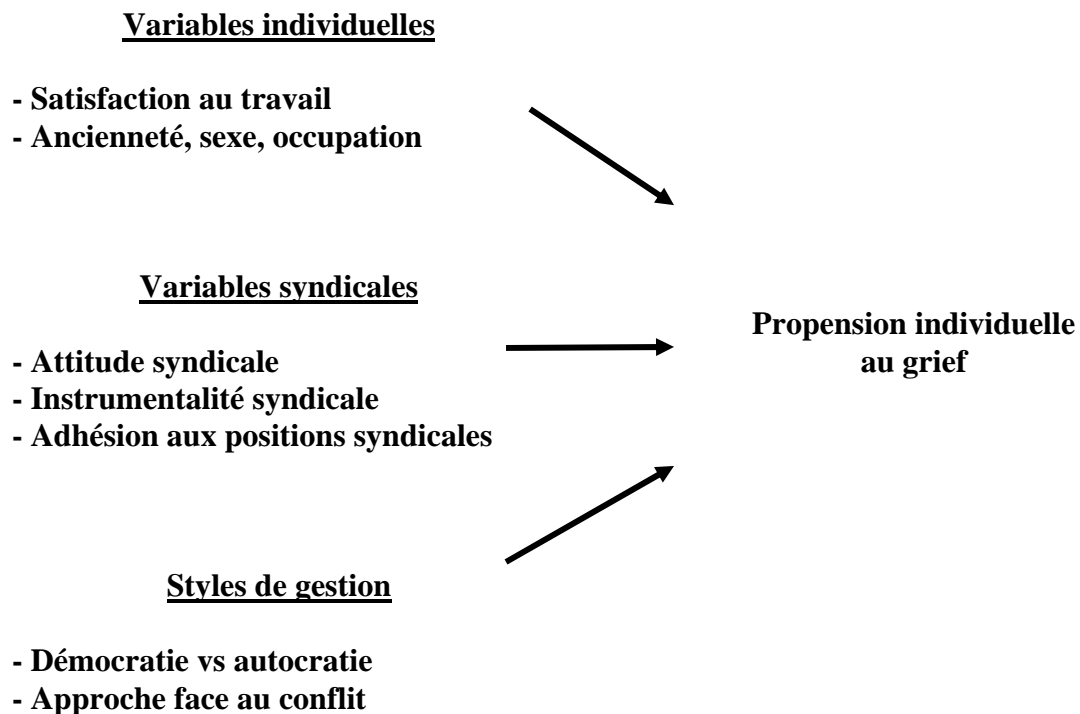
Bemmels, Reshef et Stratton-Devine (1991) et Bemmels (1994).

2. Le modèle explicatif

L'action de déposer un grief peut être considéré comme une « agression » à l'encontre de l'employeur au sens où l'entend Wheeler (1985) dans sa théorie du conflit industriel, vérifiée empiriquement, entre autre, par Wheeler, McLendon et Weikle (1994). Cette théorie peut être utilisée pour l'analyse de problématiques telles que la grève, la propension à se syndiquer ou celle de déposer des griefs, ces sujets devenant la variable dépendante du modèle. Selon Wheeler (1985), la propension d'un employé à prendre action contre son employeur découle de ses frustrations au travail et des bénéfices escomptés de l'action. Il est possible dans son analyse coûts-bénéfices que l'employé décide d'utiliser des moyens pacifiques pour réduire ses frustrations si ces moyens existent (Wheeler,1985).

Pour les fins de la présente recherche, l'insatisfaction au travail et la gestion autocratique représentent les sources de frustrations; un style de gestion ouvert et démocratique équivaut à la possibilité d'utiliser des moyens pacifiques pour réduire ses frustrations; l'analyse coûts-bénéfices est reflétée par l'attitude syndicale, la perception instrumentale du syndicat et le degré d'accord avec les positions syndicales. Ces variables sont présentées dans la figure 1 ci-dessous en les regroupant selon la typologie utilisée pour la revue de littérature de la section 1.

Figure 1
Modèle explicatif de la propension au grief



Nous avons placé dans le modèle les variables ancienneté, sexe et occupation compte tenu que certains écrits supposent que les femmes déposent moins de griefs, que les plus anciens en déposent plus et que certaines occupations sont plus portées vers les griefs. Toutefois, notre hypothèse est que ces variables n'exercent aucune influence sur la propension au grief, une fois l'effet des autres variables du modèle contrôlé.

3. La méthodologie de recherche

La recherche s'est déroulée en collaboration avec un grand syndicat du secteur public canadien qui regroupe un peu plus de 100 000 membres travaillant pour la majeure partie dans la fonction publique. Elle consistait en une vaste enquête auprès d'un échantillon de 5 976 membres du syndicat provenant de 23 de ses unités locales ou milieux de travail. Le choix des unités locales a été fait en collaboration avec les dirigeants du syndicat sur la base de la représentativité de l'ensemble des milieux de travail. L'exercice visait à sélectionner des unités locales qui reflétaient bien le syndicat quant aux critères suivants : l'âge de ses membres, la taille de l'unité, la composition professionnelle, la localisation géographique et le degré d'implication ou de militantisme des membres du syndicat. Une telle technique nous permettrait par la suite une inférence plus sûre des résultats obtenus.

Des questionnaires distribués, 1 543 nous furent retournés et sont à la base de l'analyse ici présentée. Cela représente un taux de réponse de 25,8% (1 543/5 976) ce qui est acceptable pour ce genre d'enquête. Des vérifications subséquentes auprès du syndicat nous ont permis de constater que les répondants étaient représentatifs de l'ensemble des personnes sondées quant à leur profession, à leur âge, à leur sexe, à leur scolarité ou à leur provenance géographique.

Dans les règles de l'art, le questionnaire fut pré-testé auprès de 20 répondants et des modifications mineures furent apportées à la lumière des commentaires alors recueillis. Le questionnaire comprenait une première série de questions permettant de dresser le profil d'emploi et les caractéristiques socio-démographiques des répondants. Par la suite, les questions visaient, entre autres, à mesurer les variables du modèle présenté à la figure 1.

À cette fin, la propension au grief fut mesurée à partir des questions développées par Paquet et Dufour (1999), l'attitude syndicale à partir de l'indice de McShane (1986), la perception de la valeur instrumentale du syndicat à partir de l'indice de Kochan (1979) et la satisfaction au travail à partir de l'indice de Gordon et al. (1980). Furent ajoutées, deux questions utilisant une échelle de Lickert pour estimer le degré d'accord avec les positions syndicales locales et nationales. Ces questions furent compilées pour créer l'indice d'accord avec les positions du syndicat. Enfin, le style de gestion fut l'objet de deux questions. La première consistait à demander au répondant de

situer sur une échelle de 1 à 9, le degré d'ouverture ou de démocratie des gestionnaires auquel il reporte, la cote 1 désignant le gestionnaire de type dictateur et la cote 9 pour le gestionnaire totalement démocratique. La seconde question visait l'approche de gestion de conflits qui décrit le mieux la direction en général. À cet effet, trois choix étaient offerts : 1) la direction tend à ignorer les conflits et laisser aller les choses; 2) la direction essaie de négocier des compromis acceptables; 3) la direction est inflexible et s'en tient à sa position.

4. L'analyse des résultats

La fréquence de dépôt de griefs des salariés ne se distribue pas normalement. D'une part, il y a un large contingent de salariés qui ne dépose jamais de griefs, puis un nombre significatif qui dépose un grief, et enfin une faible minorité qui dépose deux griefs, trois griefs ou plus sur une période donnée. Lors de l'enquête, nous avons demandé aux salariés de nous indiquer combien de griefs ils avaient déposé au cours des 12 derniers mois, puis au cours des 36 derniers mois. Le tableau 1 présente les résultats de la compilation des réponses à ces deux questions.

Tableau 1
Fréquence des griefs déposés

Nombre de griefs 12 derniers mois	% de répondants 12 deniers mois	Nombre de griefs 36 derniers mois	% de répondants 36 derniers mois
Aucun grief	81,8%	Aucun grief	71,9%
Un grief	14,1%	Un grief	19,0%
Deux griefs	2,5%	Deux griefs	4,8%
Trois griefs et plus	1,6%	Trois griefs et plus	4,3%

Compte tenu de l'importance accordée au style de gestion dans la présente recherche, nous optons pour utiliser les griefs des 12 derniers mois plutôt que des 36 derniers mois. Certes, le nombre de personnes qui ont fait des griefs au cours des 36 derniers mois est plus grand mais il

est fort possible qu'il y ait des différences importantes entre la situation de gestion qui prévalait au moment où elles ont déposé un grief et celle qui existait au moment où elles ont complété le questionnaire. Un tel décalage est évidemment minimisé en utilisant la période de 12 mois. Compte tenu de la distribution des réponses, nous avons décidé de regrouper en deux classes les répondants. Ainsi, d'une part, 81,8% des répondants n'ont pas déposé de griefs au cours des 12 derniers mois alors que 18,2% en ont déposé. Ce choix nous fait perdre un peu de précision au niveau de la mesure mais facilite grandement les analyses statistiques qui suivent.

4.1 L'analyse bivariée

Lors de la première étape de l'analyse, nous avons vérifié les liens de chacune des variables indépendantes du modèle avec la propension au grief. Dans le cas des variables indépendantes continues, les moyennes ont été comparées (tableau 2a) alors que pour les variables catégorielles les Khi^2 ont été calculés (tableau 2b).

On constate à partir des tests de comparaison de moyennes que toutes les variables du modèle présentent des relations significatives avec la propension au grief, incluant l'ancienneté pour laquelle l'hypothèse nulle avait été formulée. Ainsi, les salariés qui font des griefs ont plus d'ancienneté, ils sont moins satisfaits au travail, ils ont une attitude syndicale plus favorable, ils sont plus en accord avec les positions syndicales en plus de percevoir à un degré plus élevé le syndicat comme un instrument utile pour eux. De plus, les salariés qui déposent des griefs travaillent pour des gestionnaires qui sont moins démocratiques que les gestionnaires qui encadrent les salariés qui ne font pas de griefs.

Les tests du Khi^2 permettent de confirmer les relations présumées au départ si ce n'est de la relation significative qui existe au niveau de l'occupation, les professionnels déposant plus de griefs que les autres salariés. Les résultats du tableau 2b confirment ainsi qu'il n'y a pas de différences significatives dans la propension au grief des hommes et des femmes. Qui plus est, la propension au grief est plus élevée chez les salariés qui travaillent pour des gestionnaires de type « évitement » ou qui sont rigides dans leur approche de gestion des conflits. En contre partie, les

salariés confrontés à des gestionnaires de type négociateur déposent beaucoup moins de griefs que les autres.

Tableau 2a
Tests de comparaison de moyennes en relation avec la propension au grief

Variable	Mes.	Moy.	Test T	Sign.	(# indic) α
Ancienneté	Ans	1 : 14,1 0 : 13,0	2,18	,030	(1) n/d
Satisfaction au travail	/5	1 : 3,2 0 : 3,5	-5,69	,000	(8) ,823
Attitude syndicale	/5	1 : 3,8 0 : 3,6	4,31	,000	(11) ,924
Accord position syndicale	/5	1 : 3,2 0 : 3,0	2,12	,034	(2) ,852
Instrumentalité syndicale	/5	1 : 3,8 0 : 3,5	4,25	,000	(4) ,793
Style de gestion démocratique	/9	1 : 4,8 0 : 5,8	5,68	,000	(1) n/d

Tableau 2b
Tests du Khi^2 en relation avec la propension au grief

Variable	% grief	Khi^2	Φ	Sign.
Sexe (H=1, F=0)	1 : 19,1 0 : 17,6	,521	,019	,470
Professionnel (1= oui)	1 : 21,1 0 : 16,9	4,025	,052	,045
Style négociateur (1= oui)	1 : 11,1 0 : 23,7	37,152	,163	,000
Style évitement (1= oui)	1 : 21,7 0 : 16,1	6,823	,070	,009
Style rigide (1= oui)	1 : 29,4 0 : 15,7	25,745	,136	,000

4.2 *L'analyse de régression logistique*

Selon le modèle explicatif présenté à la section 2, la propension au grief est fonction de l'insatisfaction au travail, de l'attitude syndicale, de la perception instrumentale du syndicat, de l'accord avec les positions syndicales et de diverses dimensions du style de gestion. À ces variables initialement retenues, l'analyse bivariée nous suggère d'ajouter l'ancienneté et l'occupation (professionnel ou non).

Compte tenu que la propension au grief est une variable dichotomique (oui, non), l'analyse statistique a été faite en utilisant la régression logistique. Cette technique est spécialement conçue pour l'analyse de variables dépendantes dichotomiques. L'objectif recherché par la régression logistique, est d'arriver au modèle optimal pouvant prédire la probabilité d'appartenance à un des deux groupes de la variable dépendante (Norussis, 1997:37) Les résultats de la régression logistique contenant les variables significatives à l'analyse bivariée sont présentés au tableau 3.

Le modèle de régression présente une excellente valeur prédictive avec un R^2 de 0,522 et 81% des cas bien classifiés. Il ressort tout d'abord de l'analyse qu'une fois l'effet des variables du modèle isolé, l'ancienneté et l'occupation n'influencent pas de façon significative la propension au grief. Plus surprenant, les effets de l'attitude syndicale et de l'accord avec les positions syndicales disparaissent eux aussi. Il semble donc, dans la logique du salarié qui est insatisfait de son travail, qu'il soit plus important de percevoir l'instrumentalité ou la compétence syndicale que de partager les valeurs syndicales dans la décision de déposer un grief.

Les diverses facettes du style gestion exercent toutes une relation significative sur la propension au grief même si on tient en compte les autres variables du modèle. La force des coefficients Wald démontre d'ailleurs que ce bloc de variables est celui qui contribue le plus à expliquer la propension au grief. Comme prévu, plus les gestionnaires sont autocratiques, évitent de gérer les conflits et sont rigides, plus grande est la propension au grief des salariés. Et, en contre partie, plus les gestionnaires adoptent une approche de négociation face aux situations conflictuelles,

moins les salariés sont portés à déposer des griefs.

Tableau 3
Résultats de la première régression logistique
de la propension au grief

Variable	B	Wald	Sign.
Satisfaction au travail	-,388	14,96	,000
Accord position syndicale	,082	,666	,414
Attitude syndicale	,060	,520	,499
Instrumentalité syndicale	,391	7,243	,007
Ancienneté	,012	1,056	,301
Professionnel	,211	1,678	,192
Style de gestion (démocrate-autocrate)	-,118	9,616	,002
Style négociateur	-1,350	14,356	,000
Style évitement	,915	7,761	,005
Style rigide	,807	5,327	,021
% cas bien classés : 81,1	-2LL 1023,79	R ² Nagelkerke ,522	

Ces résultats confirment la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985) et en grande partie le modèle explicatif proposé. Compte tenu de la stratégie de vérification empirique utilisée, rien ne garantit cependant que l'ordre d'influence des variables chez le salarié ne soit celui postulé par le modèle à cause de l'analyse simultanée de ces mêmes variables. Nonobstant ce qui précède, il faut nécessairement un certain niveau d'insatisfaction au travail pour examiner la possibilité de déposer un grief. La propension au grief est dès lors amplifiée ou réduite par l'approche utilisée par les gestionnaires. La rigidité, l'évitement et l'autocratie agiraient comme des catalyseurs menant au grief alors que la flexibilité (négociation, démocratie) favoriserait plutôt des solutions informelles par le biais de la discussion et du compromis.

Pour obtenir un modèle explicatif plus parcimonieux de la propension au grief, nous avons procédé à une deuxième analyse de régression logistique en ne retenant que les variables significatives du premier modèle. Les résultats de cette deuxième analyse sont présentés au

tableau 4.

Tableau 4
Résultats de la deuxième régression logistique
de la propension au grief

Variable	B	Wald	Sign.
Satisfaction au travail	-,385	18,801	,000
Instrumentalité syndicale	,332	17,194	,000
Style de gestion (démocrate-autocrate)	-,098	7,386	,007
Style négociateur	-1,291	15,158	,000
Style évitement	,754	6,341	,012
Style rigide	,607	3,893	,048
% cas bien classés : 81,5	-2LL 1119,49	R ² Nagelkerke ,521	

La deuxième modèle présente une aussi bonne valeur prédictive que le premier et possède un R² tout aussi élevé. Il confirme le modèle théorique de la figure 1 mais suggère de simplifier les variables syndicales en se limitant à la perception instrumentale du syndicat. Comme nous le mentionnions plus tôt, il nous amène à conclure que l'insatisfaction au travail démarre le processus qui mène au grief. Si le salarié perçoit alors le syndicat et les processus qu'il parraine (le grief) comme instrumental, il utilisera la procédure de griefs dans les cas où il est confronté à une gestion autocratique et rigide. Toutefois, face à un gestionnaire ouvert et prêt à négocier, il pourrait plutôt rechercher une solution à l'amiable.

5. Discussion

La question que posait cette recherche était d'examiner l'influence de l'approche de gestion dans un modèle plus général de détermination de la propension au grief. À cet égard, la théorie du conflit industriel a été utilisée. Le modèle explicatif retenu permet la juste classification de 81 %

des cas. La théorie de Wheeler (1985) s'avère donc tout à fait pertinente pour étudier la propension au grief. Une révision soignée des indicateurs utilisés lors de l'opérationnalisation de la théorie pourrait sans doute produire des améliorations à cet effet et des résultats encore plus probants.

Il nous semble important d'examiner les implications pratiques de cette recherche. Selon nous, elle offre aux gestionnaires et aux syndicats, oeuvrant dans des organisations comparables à celle étudiée, une meilleure compréhension à l'égard de la procédure de griefs. Compte tenu que la satisfaction au travail est le point de départ de la décision de déposer un grief, les gestionnaires devraient sans doute accorder une plus grande importance aux besoins des salariés. Il en coûte peu en termes d'engagements financiers pour satisfaire les besoins intrinsèques des individus. Il s'agit le plus souvent d'offrir plus de considération pour leur travail, de leur permettre de s'actualiser dans leur travail et de mettre en place des mécanismes efficaces de communication dans les unités de travail et au sein de l'organisation.

À cet égard, il a maintes fois été démontré que le simple fait d'impliquer à priori les employés et leurs représentants lors de révisions ou de modifications des politiques de gestion, devrait agir positivement sur leur satisfaction au travail et par le fait même négativement sur la propension au grief. En somme, une démocratisation des pratiques de gestion, du travail et des communications devrait réduire sensiblement la propension au grief. L'évitement et la force ne règle pas les problèmes, bien au contraire.

Mais en contre partie, le grief est un moyen d'assurer le respect de la convention collective, une forme de justice rapide et non coûteuse et un moyen de redressement d'une injustice perçue ou réelle (Hébert, 1992:172-173). Il est aussi un véhicule pour canaliser le mécontentement et une voie d'expression des désaccords (Godard, 1994). L'idée ici n'est donc pas de tenter d'éliminer les griefs à tout prix mais plutôt d'en réduire le nombre en offrant aux salariés d'autres moyens, sans doute plus efficaces pour régler leurs problèmes. À cette égard, une gestion plus démocratique, ouverte et offrant la possibilité de discuter les problèmes et de négocier des solutions, est une option réaliste et peu coûteuse.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allen, R.E. et T.J. Keaveny. 1985. "Factor Differentiating Grievants and Non Grievants", *Human Relations*, vol. 38, no. 2, 519-534.

Ash, P. 1970. "The Parties to the Grievance" *Personnel Psychology*, vol. 23, 13-37.

Bass, B.M., *Stodgill's Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1981.

Bemmels, B. 1994. "The Determinants of Grievance Initiation", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no. 2, 285-301.

Bemmels, B. et J.R. Foley. 1996. "Grievance Procedure Research: A Review and Theoretical Recommendations", *Journal of Management*, vol. 22, no. 3, 359-384.

Bemmels, B., Y. Reshef et K. Stratton-Devine. 1991. "The Role of Supervisors, Employees and Stewards in Grievance Initiation", *Industrial and Labor relations review*, vol. 45, no. 1, 15-30.

Blake, R. et J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company, 1964.

Capelli, P. et K. Chauvin. 1991. "A Test of an Efficiency Model of Grievance Activity", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no. 1, 13-14.

Dalton, D.R. et W. D. Todor. 1982. "Antecedents of Grievance Filing Behavior: Attitude/Behavioral Consistency and the Union Steward", *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 1, 158-169.

Godard, J. 1994. *Industrial Relations, The Economy and Society*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited.

Gordon, M., J. Philpot, R. Burt, C. Thompson et W. Spiller, «*Commitment to the union : Development of a measure and an examination of its correlates*», *Journal of applied psychology*, Vol. 65, no. 4, 1980, 479-499.

Hersey, P. et K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, 6th ed.*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1993.

Hébert, G. 1992. *Traité de négociation collective*, Gaetan Morin Éditeur Ltée, Boucherville, Québec, 1242 pages.

Kelly, J.E. et N. Nickolson, « The Causation of Strikes : A Review of Theoretical Approaches and their Potential Contribution of Social Psychology », *Human Relations*, New York, 66:33, 1980.

Kochan, T.A., « How Workers View Labor Unions » *Monthly Labor Review*, Vol. 102: 4, 1979.

Labig, JR. et I.B. Helburn. 1986. "Union and Management Policy Influences on Grievance Initiation", *The Journal of Human Resources*, vol. VII, no. 3, 269-284.

Labig, JR et C.R. Greer. 1988. "Grievance Initiation: A Literature Survey and Suggestions for Future Research", *Journal of Labor Research*, vol. IX, no. 1, 1-27.

Lewin, D. et R. Peterson. 1988. *The Modern Grievance Procedure in the United States*, New York, Quorum Books.

Lickert, R., *The Human Side of Organization: Its management and Value*, New York, McGraw Hill, 1967.

McShane, S.. 1986. « General Union Attitude : A Construct Validation », *Journal of Labor Research*, vol. 7, num. 4, 403-417.

Nossuris, M.J.. 1997. *SPSS Advanced Statistics 8.0* ,Chicago, SPSS Press, 606 pages.

Paquet, Renaud et Sylvain Dufour, « Towards a Better Understanding of the Grievance Procedure in the Public Sector : A Canadian Example», *Journal of Collective Negotiation in the Public Sector*, Volume 28, Numéro 2, 1999, 93-107.

Paquet, Renaud, « Vers une explication de la faible implication syndicale des jeunes », *Revue internationale sur le travail et la société*, numéro 1, 2005, 29-60.

Peach, D.A. et E.R. Livernash. 1974. *Grievance Initiation and Resolution: A study in Basic Steel*, Boston, Harvard University Press.

Purcell, J. "Mapping Management Styles in Employee Relations", *Journal of Management Studies*, 24-5, 1987, 533-548.

Price, J., J. Dewire, J. Nowack, K. Scenkel et W. Ronan, "Three Studies of Grievances", *Personnel Journal*, 55, 1976, 33-37.

Vroom, V.H. et P.W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.

Walker, R.L. et J.W. Robinson. 1977. "The First-line Supervisor's Role in the Grievance Procedure", *The Arbitration Journal*, 279-292.

Wheeler, H.N.. 1985. *Industrial Conflit : An Integrative Theory*, Columbia, University of South Carolina Press.

Wheeler, H.N., J.A. McClendon et R. Weikle. 1994. « Toward a Test of Wheeler's Integrative Theory in Six Union's Election Cases », *Relations Industrielles*, vol. 49, num 3, 465-482.

