

UNIVERSITÉ de MONTRÉAL

A1, G
G
1 B

Gestion participative et structuration de l'entreprise
le cas de la décentralisation verticale
du pouvoir en santé-sécurité du travail
dans les milieux manufacturiers syndiqués

par

Dominique Bouteiller

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph D)
en relations industrielles

Juillet 1993

© Bouteiller, 1993

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée:

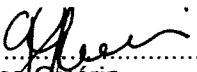
GESTION PARTICIPATIVE ET STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE

le cas de la décentralisation verticale
du pouvoir en santé-sécurité du travail
dans les milieux manufacturiers syndiqués.

présentée par:


Dominique Bouteiller

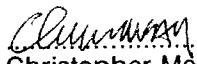
a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

: président-rapporteur
Gilles Guérin

: directeur de recherche
Marcel Simard

: membre du jury
Jean-Marie Rainville

: examinateur externe
Michel Pérusse

: représentant du doyen
Christopher McAll

Thèse acceptée le: 27 avril 1994

SOMMAIRE

Cette étude est partie de l'idée que le participatif n'est pas un mode de gestion "neutre" qui peut simplement se sur-ajouter aux pratiques déjà existantes de l'entreprise. L'implication accrue des employés ou de leurs représentants dans un champ de gestion traditionnellement contrôlé par la partie patronale ne pourrait ainsi se faire durablement et en profondeur sans une remise en cause des positions, des rôles, des modes de fonctionnement, bref, du système d'action de l'ensemble des acteurs concernés. Nous parlons ici de restructuration de ce système et c'est dans le domaine de la santé-sécurité du travail et sur les acteurs patronaux que nous centrons notre investigation.

Le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, soit l'influence acquise par les contremaîtres de première ligne dans ce domaine, est notre indicateur privilégié pour appréhender la répartition du pouvoir au sein de ce que nous avons appelé *le système d'action patronal en SST (SAP/sst)*. Et deux dimensions du participatif sont d'autre part distinguées; soit d'un côté la gestion participative indirecte, concrétisant l'intensité de l'engagement et du niveau de pouvoir du comité conjoint de l'établissement dans la gestion du champ SST, et de l'autre, la gestion participative directe, mesurant plus spécifiquement la capacité globale d'intervention acquise par les employés en tant qu'acteurs individuels, membres de petits collectifs de travail, dans ce même domaine d'activités. D'où nos deux hypothèses de recherche sur le sens possible de la restructuration du SAP/sst en contexte de gestion participative; la pratique d'une gestion participative *indirecte* importante au sein du champ SST devant entraîner une centralisation des pouvoirs vers le sommet stratégique

et dans une moindre mesure vers les services fonctionnels; la présence d'une gestion participative *directe* fortement développée devant au contraire amener l'ensemble du système patronal à se décentraliser verticalement et à renforcer ainsi le bas de sa ligne hiérarchique.

Les données ont été recueillies au cours de l'automne 1987 et de l'hiver 1988 dans 67 établissements manufacturiers québécois de plus de 70 employés. Au total, 1281 questionnaires couvrant huit catégories d'intervenants ont été utilisés dans les analyses statistiques. 26 variables ont été insérées dans le modèle de base, et 21 autres variables, réparties dans cinq blocs contextuels, ont servi dans des analyses exploratoires de deuxième niveau. C'est la régression multiple avec la procédure de l'inclusion hiérarchique (*StepWise*) qui a été privilégiée pour tester nos deux hypothèses.

Les résultats nous indiquent que la gestion participative indirecte n'a pas d'effet mesurable sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, alors que la gestion participative directe, explique à elle seule 32% de la variance observée au niveau de la variable dépendante. Cherchant alors à identifier les facteurs explicatifs de la gestion participative directe, il est apparu que 54% de sa variance se trouvait expliquée par quatre variables contextuelles, soit, par ordre d'importance; le niveau de développement des activités préventives; le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines; le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST; et enfin, le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST. Deux contextes très différenciés d'établissements lui étaient d'autre part associés. On retrouvait dans le premier contexte des contremaîtres en position explicite de pouvoir dans le champ SST alors qu'il restaient par ailleurs fortement en retrait du contrôle quotidien des opérations. La santé-sécurité du travail constituait ici un champ d'action ayant sa propre dynamique et se structurant en fonction de sa propre rationalité et c'est dans ce scénario précis que notre deuxième hypothèse de recherche se vérifiait. Le deuxième contexte, au contraire, voyait des contremaîtres disposant d'une très large autonomie dans la gestion de leur secteur d'activités, et la position de pouvoir qu'ils occupaient au sein du SAP/sst apparaissait beaucoup plus comme une transposition du niveau d'influence dont ils disposaient déjà dans le fonctionnement global de l'atelier que comme une conséquence de la présence d'une gestion participative directe importante. Il y avait donc lieu, dans ce deuxième cas, de renverser la perspective, c'est à dire de voir le développement d'une gestion participative directe en SST comme une conséquence à la fois de la prévalence du pouvoir des contremaîtres dans leur sphère globale d'activités et du manque relatif de technostructure spécialisée en SST au niveau central de l'établissement.

En résumé, ces résultats nous indiquent que le participatif, en tant que mode de prise en charge des problèmes au sein du champ SST, a bien un effet restructurant sur le SAP en opération, mais que cet effet reste somme toute étroitement circonscrit à une seule dimension du phénomène et à un contexte organisationnel particulier, et qu'il s'exerce au total de façon beaucoup moins large que ce que l'analyse de la littérature nous laissait envisager. Il apparaît donc, qu'à l'exception du premier contexte que nous avons identifié, les SAP/sst en opération dans notre échantillon d'établissements manufacturiers constituent des construits organisationnels relativement indépendants des pratiques de gestion participative qui s'y sont développées. Enfin, l'absence de relation entre le niveau de gestion participative indirecte et notre variable dépendante nous amène à penser que le réaménagement et la restructuration du pouvoir, induit par l'influence accrue des représentants des employés dans le champ SST, se limiterait dans les faits au périmètre du comité et ne se répercuterait plus nécessairement à l'extérieur de celui-ci, dans ce que nous avons conceptualisé comme étant le système d'action patronal en SST. Nous formulons ainsi l'hypothèse de la présence au sein des comités de SST d'un phénomène "d'auto-régulation" permettant aux deux parties en présence de gérer à l'interne les incertitudes de leurs relations sans perturber le système d'action patronal en opération. .

TABLE DES MATIERES

Sommaire	i
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux	xi
Liste des figures.....	xiv
Liste des sigles et abréviations.....	xv
Remerciements	xvi

Introduction.....	1
--------------------------	----------

PARTIE I

PROBLÉMATIQUE THÉORIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1	La question de recherche dans son contexte scientifique et social	6
1.1.	La gestion participative comme nouveau paradigme gestionnaire.....	7
1.1.1.	Vers une gestion plus participative des entreprises.....	7
1.1.2.	Les interventions gouvernementales	13
1.2.	La gestion participative dans la littérature	18
1.2.1.	l'enjeu de l'efficacité	18
1.2.2.	l'enjeu du pouvoir.....	22
1.3.	L'appareil patronal: le grand oublié dans les recherches sur le participatif	27
1.4.	La santé-sécurité du travail comme terrain d'expérimentation de la gestion participative	32
1.4.1.	La législation québécoise en santé-sécurité du travail	32
1.4.2.	Santé-sécurité du travail et structuration des entreprises.....	35
1.4.3.	Santé-sécurité du travail et nouveaux modes de gestion	37

1.4.4.	Les acteurs patronaux au coeur de l'efficacité préventive.....	41
1.5.	Conclusion	43
Chapitre 2 Problématique, concepts et hypothèses de recherche....		44
2.1.	Les acteurs patronaux au sein du champ santé-sécurité du travail	45
2.1.1.	Le système d'action patronal en santé-sécurité du travail	45
2.1.2.	Les acteurs du système d'action patronal en santé-sécurité du travail.....	46
2.1.3.	La définition de notre variable dépendante	47
2.2.	La variable indépendante: les deux dimensions de la gestion participative	49
2.2.1.	La délimitation du concept.....	49
2.2.1.1.	La gestion participative indirecte.....	50
2.2.1.2.	La gestion participative directe	50
2.2.2.	L'importance de distinguer les deux dimensions	51
2.3.	La structuration du pouvoir au sein de l'appareil patronal: revue de la littérature et problématique théorique	54
2.3.1.	Essai théorique sur l'impact de la gestion participative sur le SAP/sst.....	55
2.3.1.1.	L'apport d'une théorie de la structuration à notre problématique	55
2.3.1.1.1.	La dualité des structures organisationnelles	56
2.3.1.1.2.	La persistance des structures et l'historicité de l'organisation.....	57
2.3.1.2.	Le SAP/sst comme construit organisationnel.....	59
2.3.1.3.	Les mécanismes de la restructuration.....	61
2.3.1.3.1.	La logique de l'incertitude	61
2.3.1.3.2.	La répartition de la charge de coordination	64
2.3.2.	La structuration de l'appareil patronal dans la littérature.....	69
2.3.2.1.	La problématique de la centralisation des pouvoirs sur le sommet stratégique.....	69
2.3.2.2.	La dynamique hiérarchique/fonctionnel au sein de l'appareil patronal	75
2.4.	Les hypothèses de la recherche	85
2.4.1.	L'impact de la gestion participative indirecte sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST	85
2.4.2.	L'impact de la gestion participative directe sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST.....	86

2.5.	Le modèle théorique de la recherche.....	88
2.5.1.	La relation de base.....	88
2.5.2.	Les variables-contrôles	89
2.5.2.1.	Le contexte SST de l'établissement.....	89
2.5.2.2.	Le contexte général de l'établissement	92
2.5.3.	Le modèle conceptuel d'ensemble	94
 Chapitre 3 La méthodologie de la recherche		95
3.1.	La stratégie de recherche de l'enquête sur l'efficacité préventive	96
3.1.1.	Les phases de la recherche	96
3.1.2.	Le choix de la population et l'échantillonnage	97
3.1.3.	La stratégie de cueillette des données	100
3.2.	L'échantillon de la présente recherche.....	101
3.2.1.	Les critères d'échantillonnage.....	101
3.2.2.	Les intervenants consultés.....	102
3.2.3.	Les caractéristiques des établissements	104
3.2.3.1.	Les caractéristiques de la ligne hiérarchique au sein de l'échantillon.....	104
3.2.3.2.	Les caractéristiques des intervenants spécialisés en santé-sécurité du travail au sein de l'échantillon	106
3.3.	L'opérationnalisation des variables.....	108
3.3.1.	La variable dépendante: le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail	108
3.3.2.	Les variables indépendantes: le niveau de gestion participative en santé-sécurité du travail	110
3.3.2.1.	Le niveau de gestion participative indirecte.....	110
3.3.2.2.	Le niveau de gestion participative directe	112
3.3.3.	Les variables-contrôles	114
3.3.3.1.	Le contexte SST de l'établissement.....	114
3.3.3.1.1	Bloc 1: le niveau de pouvoir des autres acteurs en santé-sécurité du travail.....	114
3.3.3.1.2.	Bloc 2: le niveau de développement du système de santé-sécurité du travail.....	118
3.3.3.2.	Le contexte général de l'établissement	127
3.3.3.2.1.	Bloc 3: le niveau de pouvoir global des acteurs	127
3.3.3.2.2.	Bloc 4: la situation de supervision	131
3.3.3.2.3.	Bloc 5: le contexte organisationnel.....	137

3.4.	Les phases et les méthodes de l'analyse	142
3.4.1.	La construction des variables	142
3.4.2.	L'étude de la relation entre la gestion participative et le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail.....	142

PARTIE II

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Chapitre 4 Tests d'hypothèses sur l'impact de la gestion participative en santé-sécurité du travail .. 146

4.1.	Les facteurs associés à la décentralisation verticale du pouvoir en SST.....	146
4.1.1.	Un premier coup d'oeil sur les relations de base au sein de notre modèle explicatif	146
4.1.2.	La décentralisation verticale du pouvoir en SST: un phénomène contingent	149
4.2.	L'impact de la gestion participative sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST.....	150
4.2.1.	La relation de base.....	150
4.2.2.	Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au niveau de pouvoir des autres acteurs en SST	152
4.2.3.	Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au niveau de développement du système préventif	155
4.2.4.	Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au niveau global de pouvoir des acteurs	157
4.2.5.	Le contrôle de la relation de base par les variables reliées à la situation de supervision	160
4.2.6.	Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au contexte organisationnel.....	162
4.2.7.	Conclusion provisoire	163
4.3.	Les deux facteurs structurant la décentralisation verticale du pouvoir en SST	164
4.4.	Vers un autre niveau d'analyse.....	166

Chapitre 5 Les facteurs influençant le niveau de gestion participative directe en santé-sécurité du travail..... 169

5.1.	Les relations entre le niveau de gestion participative directe et les autres variables du modèle.....	169
5.2.	L'impact des variables du modèle sur le niveau de gestion participative directe en SST.....	172
5.2.1.	L'impact des variables reliées au niveau de pouvoir des autres acteurs en SST sur le niveau de gestion participative directe en SST	172
5.2.2.	L'impact des variables reliées au niveau de développement du système préventif sur le niveau de gestion participative directe en SST.....	173
5.2.3.	L'impact des variables reliées au niveau global de pouvoir des acteurs sur le niveau de gestion participative directe en SST.....	176
5.2.4.	L'impact des variables reliées à la situation de supervision sur le niveau de gestion participative directe en SST.....	177
5.2.5.	L'impact des variables reliées au contexte organisationnel sur le niveau de gestion participative directe en SST.....	178
5.3.	Vers un modèle explicatif d'ensemble du niveau de gestion participative directe en SST.....	179
Chapitre 6	Les facteurs influençant le niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement.....	184
6.1.	Les relations entre le niveau global de pouvoir des contremaîtres et les autres variables du modèle.....	185
6.2.	L'impact des variables du modèle sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres.....	188
6.2.1.	L'impact des variables reliées au niveau global de pouvoir des acteurs sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres.....	188
6.2.2.	L'impact des variables reliées à la situation de supervision sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres.....	189
6.2.3.	L'impact des variables reliées au contexte organisationnel sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres.....	190
6.3.	Vers un modèle explicatif d'ensemble du niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement.....	191
Chapitre 7	Vers une compréhension globale de la décentralisation verticale du pouvoir en SST en contexte de gestion participative.....	194
7.1.	La confirmation des deux logiques explicatives de la variable dépendante	195
7.2.	Les trois grands scénarios de la décentralisation verticale	

du pouvoir en SST	200
7.2.1. Les deux contextes reliés à un fort niveau de gestion participative directe en SST	203
7.2.1.1. Le contexte A.....	203
7.2.1.2. Le contexte B.....	209
7.2.2. Le contexte relié à un fort niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement (contexte C).....	214
7.3. La décentralisation verticale du pouvoir en SST: un phénomène organisationnel contingent.....	218
7.3.1. L'existence d'une décentralisation verticale du pouvoir en SST sans gestion participative (Contexte C).....	219
7.3.2. Les deux logiques structurantes de la gestion participative directe sur le pouvoir des contremaîtres (Contexte A et B)	220
7.3.2.1. Le contexte A: une structuration spécifique du pouvoir des contremaîtres en SST	223
7.3.2.2. Le contexte B: la transposition du niveau de pouvoir global des contremaîtres dans le champ SST.....	225
7.4. Retour sur l'impact de la gestion participative indirecte au sein du système préventif	227
7.4.1. Les facteurs associés à la gestion participative indirecte en SST.....	228
7.4.2. Gestion participative indirecte et contextes de structuration de la décentralisation verticale du pouvoir en SST	231
7.4.3. La gestion participative indirecte: quel effet restructurant au sein du système préventif?.....	235
Chapitre 8 Conclusion générale.....	237
8.1. Le participatif: portée et limites d'une dynamique restructurante.....	241
8.2. Le participatif: un impact encore à démontrer	250
Bibliographie.....	i
Annexe A: Questionnaire des directeurs d'usine.....	xviii
Annexe B: Questionnaire des directeurs de production.....	xxiii
Annexe C: Questionnaire des directeurs des ressources humaines.....	xxvi

Annexe D:	Questionnaire des responsables du dossier santé-sécurité du travail	xxxi
Annexe E:	Questionnaire des contremaîtres de production	xlv
Annexe F:	Questionnaire des surintendants de départements.....	lv
Annexe G:	Questionnaire des présidents de syndicat	lix
Annexe H:	Questionnaire des responsables de la délégation syndicale sur le comité paritaire de santé-sécurité du travail.....	lxv

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau I</i>	Critères de stratification et distribution de l'échantillon principal.....	99
<i>Tableau II</i>	Principales caractéristiques de l'échantillon	102
<i>Tableau III</i>	Catégories d'intervenants consultées dans le cadre de la recherche	103
<i>Tableau IV</i>	Caractéristiques de la ligne hiérarchique au sein de l'échantillon (par taille d'établissement)	105
<i>Tableau V</i>	Caractéristiques des intervenants spécialisés en santé-sécurité du travail au sein de l'échantillon (par taille d'établissement)	107
<i>Tableau VI</i>	Liste des variables caractérisant le niveau de pouvoir des autres acteurs en SST.....	114
<i>Tableau VII</i>	Liste des variables caractérisant le niveau de développement du système SST	119
<i>Tableau VIII</i>	Liste des variables caractérisant le niveau global de pouvoir des acteurs	127
<i>Tableau IX</i>	Liste des variables caractérisant la situation de supervision	131
<i>Tableau X</i>	Liste des variables caractérisant le contexte organisationnel.....	137

Tableau XI	Corrélations simples entre la variable dépendante et l'ensemble des variables du modèle	147
Tableau XII	Résultat de l'analyse de régression appliquée au modèle de base	150
Tableau XIII	Sélection des variables devant composer le modèle final: Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST.....	153
Tableau XIV	Sélection des variables devant composer le modèle final: Bloc 2 - Niveau de développement du système préventif	156
Tableau XV	Sélection des variables devant composer le modèle final: Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs	158
Tableau XVI	Sélection des variables devant composer le modèle final: Bloc 4 - Situation de supervision	161
Tableau XVII	Sélection des variables devant composer le modèle final: Bloc 5 - Contexte organisationnel	162
Tableau XVIII	Résultat de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST (modèle final).....	165
Tableau XIX	Corrélations simples entre le niveau de gestion participative directe en SST et l'ensemble des variables du modèle.....	170
Tableau XX	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau de gestion participative directe en SST Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST.....	173
Tableau XXI	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau de gestion participative directe en SST Bloc 2 - Niveau de développement du système préventif	174
Tableau XXII	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau de gestion participative directe en SST Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs	176
Tableau XXIII	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau de gestion participative directe en SST Bloc 4 - Situation de supervision	177
Tableau XXIV	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau de gestion participative directe en SST Bloc 5 - Contexte organisationnel	179
Tableau XXV	Résultat de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec le niveau de gestion participative en SST (modèle final).....	180

Tableau XXVI	Corrélations simples entre le niveau global de pouvoir des contremaîtres et l'ensemble des variables du modèle	186
Tableau XXVII	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau global de pouvoir des contremaîtres Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs	189
Tableau XXVIII	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau global de pouvoir des contremaîtres Bloc 4 - Situation de supervision	190
Tableau XXIX	Sélection des variables devant composer le modèle final expliquant le niveau global de pouvoir des contremaîtres Bloc 5 - Contexte organisationnel	191
Tableau XXX	Résultat de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec le niveau global de pouvoir des contremaîtres (modèle final).....	192
Tableau XXXI	Mesure des effets indirects des sept variables de deuxième niveau sur la variable dépendante	198
Tableau XXXII	Corrélations simples entre ACTPREV, PRSSTSTAFF, POSSTCSUP et l'ensemble des variables (Contexte A)	205
Tableau XXXIII	Corrélations simples entre SOPHISGRH et l'ensemble des variables (Contexte B).....	210
Tableau XXXIV	Corrélations simples entre POGLSTAFF, TECHNO, QUALIF et l'ensemble des variables (Contexte C)	216
Tableau XXXV	Comparaison des contextes A et B	222
Tableau XXXVI	Mise en relation des trois scénarios de la décentralisation verticale du pouvoir en SST avec les dimensions du fonctionnement collectif des établissements	232

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1</i>	Présentation schématique de notre question de recherche.....	6
<i>Figure 2</i>	L'émergence d'un nouveau SAP/sst.....	61
<i>Figure 3</i>	La logique de l'incertitude au sein du champ SST.....	63
<i>Figure 4</i>	L'accroissement de la charge de coordination au sein du SAP/sst.....	65
<i>Figure 5</i>	La redistribution du pouvoir au sein du SAP/sst.....	68
<i>Figure 6</i>	Le modèle conceptuel de base.....	88
<i>Figure 7</i>	Les variables du contexte santé-sécurité de l'établissement.....	91
<i>Figure 8</i>	Les variables du contexte général de l'établissement.....	93
<i>Figure 9</i>	Le modèle conceptuel d'ensemble.....	94
<i>Figure 10</i>	Analyse de cheminement critique selon les deux logiques de structuration existant entre les neuf variables du modèle final et la variable dépendante.....	196
<i>Figure 11</i>	Regroupement des variables explicatives de deuxième niveau selon les trois contextes d'entreprises.....	202

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

CSST	Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
LSST	Loi sur la Santé et la Sécurité du Travail
SA/sst	Système d'action de l'établissement en santé-sécurité du travail
SAP	Système d'action patronal
SAP/sst	Système d'action patronal en santé-sécurité du travail
SST	Santé-sécurité du travail

REMERCIEMENTS

Une thèse de doctorat est semble-t-il toujours un travail de longue haleine et ne pourrait être mené à bien sans les suggestions, les conseils, les encouragements et l'aide concrète de nombreuses personnes. Celle-ci ne fait pas exception à la règle.

Je voudrais d'abord remercier mon directeur de recherche, **Marcel Simard**, avec qui j'ai eu auparavant le plaisir de travailler durant quatre années à la réalisation de la recherche principale sur l'efficacité des systèmes préventifs, et qui a su m'encadrer et me piloter habilement tout au long de mes études de doctorat. Ses précieux conseils, ses contestations toujours constructives et solidement documentées, sa disponibilité et son inébranlable optimisme durant les périodes plus sombres, m'ont sans aucun doute permis de mener à bien ce travail et ont constitué pour moi un moment privilégié de formation à mon futur métier d'enseignant et de chercheur.

Que soient aussi remerciés deux collègues de recherche avec qui j'ai eu la chance de pouvoir échanger presque quotidiennement tout au long de ces années. **Christian Lévesque**, avec qui j'ai participé à la construction de l'ensemble des instruments d'enquête et qui a suivi depuis le début la difficile délimitation de mon objet et de mon cadre conceptuel de recherche. Il m'a de plus, de par son excellente connaissance de la banque de données et des approches statistiques utilisables, grandement aidé dans la construction de mes nombreuses variables et dans l'articulation de mes modèles

d'analyses. **Alain Marchand**, lui aussi associé de très près à la dernière phase de la recherche principale, qui m'a très efficacement conseillé dans la conduite des analyses de régression et dans l'utilisation du logiciel Lisrel. Sa grande disponibilité dans mes dernières semaines de rédaction m'a d'autre part été très précieuse.

Une grande quantité de littérature a été manipulée dans la réalisation de cette thèse et je tiens à remercier **Jocelyne Boivin-Ostiguy**, documentaliste du Grasp, pour ses nombreux conseils et suggestions dans ce domaine, de même que **Carine Rabbath**, étudiante en relations industrielles, pour sa diligente et efficace assistance dans plusieurs recherches bibliographiques ainsi que dans la finalisation de la mise en page de ce document.

Je voudrais par ailleurs remercier diverses personnes et organismes grâce auxquels j'ai eu la chance de disposer tout au long de mes études de conditions matérielles optimales. **Gilles Guérin**, de l'École de relations industrielles, **Jean-François Chanlat**, de l'École des Hautes études commerciales, et **Marc Renaud**, du département de sociologie, pour avoir accepté de m'appuyer dans mes nombreuses demandes de bourses. **Le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada** pour m'avoir offert une bourse d'études durant quatre ans, et **la Fondation Desjardins** pour m'avoir accordé son prix d'excellence en 1988. Et enfin, les directeurs successifs du Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention de l'Université de Montréal, **Marc Renaud**, **Marcel Simard** et **Hélène David**, pour m'avoir permis de disposer d'un espace confortable de travail et d'utiliser les nombreuses ressources logistiques du centre.

Sachant qu'un thésard peut parfois devenir une personne "étrange" et difficile à cotoyer dans la vie quotidienne, je tiens à exprimer ici toute ma gratitude à **Madeleine Dupire**, ma compagne, pour son soutien, sa patience et son aide dans les nombreux moments difficiles, ainsi qu'à **David** et **Marie-Soleil Barsalou**, pour leur patience et leur compréhension durant ces longs mois de labeur et de faible disponibilité de ma part.

Que soient remerciés pour finir ces nombreux contremaîtres, responsables syndicaux, cadres et dirigeants d'entreprises, maintenant anonymes, qui ont pris le temps de répondre à nos questionnaires et sans lesquels les plus belles constructions théoriques ne pourraient être mise à l'épreuve des faits.

à Paul et Marie-Louise
mes parents

INTRODUCTION

On pourrait avoir l'impression, devant l'afflux des écrits sur les nouvelles méthodes de gestion, que les entreprises dans lesquelles nous travaillons aujourd'hui n'ont déjà plus grand chose de comparable avec celles des années 70 et même avec celles des années 80. Des concepts comme ceux de la qualité totale, du contrôle des flux et de la participation des employés sont rapidement devenus, au niveau du discours du moins, les nouvelles pierres angulaires de la productivité et de la compétitivité, et on serait entré, depuis une dizaine d'années déjà, dans ce que certains auteurs voient comme un long processus de transition et de mutation industrielle ¹. Cela dit, s'il est en effet difficilement contestable que nous sommes maintenant en présence d'une remise en cause de nombreuses façons de faire issues du passé, il serait risqué de conclure trop vite que la transition s'est déjà opérée en profondeur dans une majorité d'entreprises. Le suivi de l'actualité économique, l'analyse des recherches empiriques menées dans les grands pays industrialisés et la simple observation des réalités industrielles nous indiquent que ces changements existent mais qu'ils restent encore localisés, progressifs et instables. Les formes organisationnelles anciennes ne se redéfinissent que sous l'effet conjugué de certaines forces et dans certaines limites, et on peut alors se poser la question de savoir si oui ou non l'introduction de ces

¹ - C'est la thèse défendue entre autres par des auteurs comme PIORE et SABEL (1984) dans leur livre **The second industrial divide; possibilities for prosperity**, dans lequel ils argumentent que le modèle industriel jusqu'alors dominant et basé sur la production de masse a désormais atteint ses limites intrinsèques et que la transition se fait (et doit se faire) vers une mode de "spécialisation flexible".

nouvelles pratiques dans les milieux de travail transforment substantiellement les équilibres internes auxquels nous avait habitués l'entreprise taylorienne. La recherche que nous allons présenter ici découle d'un tel questionnement.

Le sujet étant très large, c'est plus précisément sur l'impact organisationnel des pratiques de gestion participative que nous nous sommes arrêté, laissant volontairement de côté les autres formes de rénovation des systèmes productifs. L'implication des employés et/ou de leurs représentants dans les processus de gestion, soigneusement écartée dans l'approche taylorienne classique, constitue désormais l'une des dimensions transversales clé de la plupart des nouvelles méthodes de gestion intégrée des processus industriels. Cet impact peut être évalué à bien des niveaux au sein de l'entreprise. Nous verrons que beaucoup de recherches ont porté sur les gains économiques et sociaux qu'on pouvait attendre de ce type de pratiques. Mais il n'existe paradoxalement que très peu d'études empiriques nous permettant de comprendre leur dynamique d'implantation et leur pouvoir restructurant au sein des organisations. Ainsi, on ne sait encore que bien peu de choses sur les modalités d'adaptation des acteurs patronaux à ces nouvelles pratiques de concertation et d'implication de la main-d'oeuvre. La question est pourtant d'importance. La pénétration du participatif dans des sphères de gestion traditionnellement contrôlées unilatéralement par les employeurs nous amène en effet à nous questionner sur la transformation de la répartition structurelle du pouvoir au sein de l'entreprise et sur l'ajustement stratégique des positions des uns et des autres au sein de l'appareil patronal. Si certains d'entre eux, nous pensons en particulier aux divers niveaux d'acteurs de la ligne hiérarchique, sont sans aucun doute amenés à se questionner face aux nouvelles prérogatives de leurs propres employés, cette réflexion les conduit-elle pour autant à se redéfinir stratégiquement au sein des jeux relationnels en opération, et plus globalement, ce renforcement du rôle des employés dans certains domaines d'activités conduit-il les directions d'entreprises à restructurer les pôles d'influence et à redistribuer autrement certains pouvoirs formels entre les membres de leur encadrement? La question mérite selon nous d'autant plus d'être posée que l'appareil patronal lui-même reste l'un des grands oubliés dans les recherches en relations industrielles ². Pour diverses raisons, historiquement très légitimes, on s'est davantage intéressé à comprendre le devenir du

² - C'est ce que constatent COTÉ, LEMELIN et TOULOUSE (1988) en introduction à leur chapitre sur les liens entre le management et les relations industrielles. *"L'acteur que l'on connaît le moins dans le monde des relations industrielles au Canada est certainement celui qui est constitué par la direction des entreprises. Pour une raison inconnue, on ne trouve aucune étude approfondie sur les employeurs et leur rôle en relations industrielles"* (CRAIG cité par COTÉ, LEMELIN et TOULOUSE (1988), p.181-182). Ces auteurs résument par ailleurs les quelques raisons possibles de ce manque: *Différents motifs ont été suggérés pour expliquer l'absence de recherches sur le sujet, notamment l'orientation pro-syndicale des chercheurs, la difficulté d'observer les comportements managériaux, la croyance que le management ne constitue pas un "problème social", ou encore, la complexité du sujet"* (1988: 182).

monde ouvrier et syndical qu'à explorer la dynamique interne de structuration des pouvoirs entre les catégories de responsables patronaux, et ce constat se vérifie encore aujourd'hui lorsqu'il s'agit de la mise en oeuvre des expériences de gestion participative dans les milieux industriels.

Au total, c'est donc la question de la structuration du pouvoir entre les divers groupes d'acteurs patronaux face au fait participatif qui est posée, et c'est l'hypothèse de l'apparition d'un nouveau mode de contrôle managérial en contexte de gestion participative qui est étudiée dans cette thèse.

La présentation du document sera très classique. Une **première partie**, comprenant trois chapitres, présentera notre problématique théorique ainsi que notre cadre méthodologique.

Le *chapitre 1* positionnera la question de recherche dans son contexte scientifique et social. Nous y argumenterons la pertinence d'aborder la gestion participative sous l'angle de son effet restructurant en terme de pouvoir au sein de l'entreprise. Nous y verrons également en quoi l'appareil patronal, conçu comme un système d'acteurs (haute direction, cadres fonctionnels, ligne hiérarchique) en interrelations stratégiques, mérite de devenir un objet de recherche à part entière, et pourquoi la santé-sécurité du travail, encadrée par la législation actuelle, constitue un champ d'action organisationnel très privilégié pour analyser l'effet potentiellement restructurant du participatif sur les configurations du pouvoir patronal.

Le *chapitre 2*, plus consistant au plan théorique, nous permettra de préciser les variables utilisées dans notre modèle ainsi que les outils et raisonnements théoriques sur lesquels nous appuyons notre démarche. Nous verrons que la structure du pouvoir en santé-sécurité du travail, interne à l'appareil patronal, peut être appréhendée à l'aide d'un indice de décentralisation verticale (au sens de Mintzberg), c'est à dire d'une mesure de la concentration du pouvoir en santé-sécurité du travail au bas de la ligne hiérarchique. Le niveau de gestion participative sera de son côté conceptualisé en distinguant son caractère *direct* (au niveau des employés de production) ou *indirect* (au niveau du comité paritaire de santé-sécurité). Nous essaierons également dans ce chapitre d'argumenter théoriquement des logiques existant entre un certain niveau et un certain type de gestion participative et les scénarios de répartition du pouvoir au sein de l'appareil patronal. Considérant ce dernier comme un système d'action, cette argumentation s'appuiera sur certains éléments de la théorie de la structuration développée par ERALY (1988) (en particulier en recourant au concept de *charge de coordination*) ainsi que sur la logique du contrôle des incertitudes

propre à l'analyse stratégique de CROZIER et FRIEDBERG (1977). Pour finir, deux hypothèses de recherche seront avancées, selon le caractère direct et indirect de la gestion participative en opération au sein du champ de la santé-sécurité du travail.

Le *chapitre 3* est consacré à la partie méthodologique de cette thèse. La constitution de notre échantillon, l'opérationnalisation de nos variables ainsi que les méthodes d'analyses que nous avons utilisées y sont précisées. Nous avons adopté ici pour vérifier nos hypothèses une approche résolument quantitative. Les données utilisées proviennent d'une recherche beaucoup plus large qui a commencé en 1985 sous la direction du professeur Marcel Simard, directeur de recherche au GRASP³ de l'Université de Montréal; recherche qui s'intéressait à l'efficacité des modèles de gestion de la prévention des accidents du travail, et qui était basée sur un échantillon de 100 établissements manufacturiers. Après avoir isolé les établissements syndiqués, disposant d'un groupe de contremaîtres de première ligne, d'un comité paritaire de santé-sécurité du travail et d'un cadre fonctionnel en charge du dossier santé-sécurité, 67 usines ont alors constitué notre propre échantillon. Huit catégories d'intervenants pour un total de 1281 questionnaires ont été pris en compte dans la construction de nos variables. La grande majorité des analyses a été réalisée par le biais des régressions multiples.

Une **deuxième partie**, comprenant quatre chapitres, recouvrira la présentation et l'analyse de nos résultats. Après avoir brossé un premier tableau des relations statistiques existant entre notre variable dépendante et les variables de notre modèle, nous présenterons dans le *chapitre 4* le premier test d'hypothèse qui nous permettra d'identifier deux grands facteurs structurants de la décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité. Puis ces deux facteurs seront à leur tour analysés en détail dans les *chapitres 5 et 6* où nous pourrons en préciser les principaux déterminants. Nous tenterons enfin dans le *chapitre 7* d'intégrer l'ensemble de ces variables dans un même modèle statistique en essayant de comprendre à quels types de contextes organisationnels nous renvoie cette logique explicative.

Enfin, une **conclusion** générale nous permettra de positionner nos résultats en regard de questionnements plus larges et de souligner les limites intrinsèques à notre propre démarche.

³ - Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention

PREMIERE PARTIE

**PROBLÉMATIQUE THÉORIQUE
ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE
DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE I

LA QUESTION DE RECHERCHE DANS SON CONTEXTE SCIENTIFIQUE ET SOCIAL

Nous nous intéressons dans cette thèse aux logiques de structuration internes à l'appareil patronal en contexte de gestion participative du dossier santé-sécurité du travail. Plus précisément, l'hypothèse d'ensemble qui est proposée ici est, qu'au delà des caractéristiques structurelles et fonctionnelles propres aux mécanismes participatifs eux-mêmes, les entreprises ayant implanté ce mode de gestion doivent d'une façon ou d'une autre se différencier de celles qui sont restées plus "traditionnelles", au niveau de l'agencement des positions d'influence de leurs acteurs patronaux.

On peut en fait, et de façon très préliminaire ici, résumer notre question de recherche de la façon suivante (Figure 1):

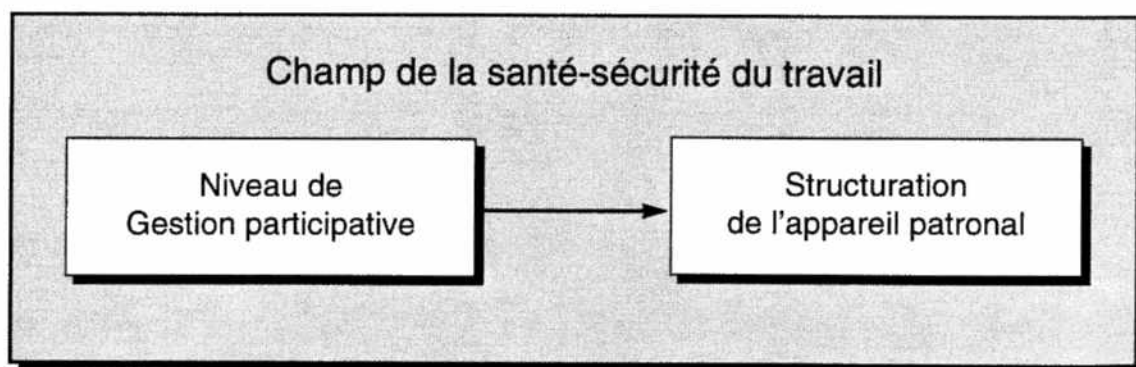


FIGURE 1

Présentation schématique de notre question de recherche

Appareil patronal, gestion participative, prévention des accidents du travail; autant de concepts qui nous renvoient à des questions théoriques et pratiques reliées à divers champs de littérature. Nous allons donc tenter dans ce premier chapitre de circonscrire la pertinence académique et sociale de notre objet en défendant quatre idées principales:

1 - L'évolution des méthodes de gestion vers une participation accrue des travailleurs est l'une des tendances lourdes de la restructuration actuelle des organisations, et ne semble pas pouvoir se réduire à un phénomène de mode passagère.

2 - La gestion participative pose directement le problème de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise, et du même coup celui de la transformation des modes de contrôle managérial.

3 - La partie patronale, conceptualisée comme un sous-système d'acteurs en interrelations stratégiques et ayant chacun leur propre logique d'action, n'a été jusqu'à maintenant que peu étudiée et mérite qu'on s'y intéresse davantage.

4 - Le champ de la santé et sécurité du travail, enfin, et plus particulièrement celui de la gestion de la prévention des accidents du travail, constitue un terrain historiquement très privilégié pour étudier ce type de transformation organisationnelle.

1.1. LA GESTION PARTICIPATIVE COMME NOUVEAU PARADIGME GESTIONNAIRE

1.1.1. Vers une gestion plus participative des entreprises

On constate depuis environ une vingtaine d'années, et ce dans l'ensemble des pays occidentaux, un engouement de plus en plus fort dans les milieux du management en faveur de modes de gestion se voulant davantage *participatifs*⁴, c'est à dire laissant une plus large place qu'auparavant à l'expression des salariés et à leur implication concrète dans l'administration de leur milieu de travail.

En 1983, la vaste étude de DANIEL et MILLWARD sur l'état des relations industrielles en Grande Bretagne constatait que l'extension des mécanismes consultatifs

⁴ - La plupart des auteurs s'entendent pour situer l'émergence de ce phénomène au début des années 70 (BRANNEN (1983), KOCHAN (1985), WALTON (1985), BATSTONE (1988).

était un phénomène général aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, où environ un tiers des établissements avaient au moins un comité conjoint consultatif qui était opérationnel (1983:33). Cette tendance était par la suite confirmée dans plusieurs recherches d'importance (BATSTONE, 1984; BATSTONE et GOURLAY, 1986; MILLWARD et STEVENS, 1986. EDWARD (cité par BATSTONE, 1988:194) trouva dans son étude des grandes entreprises manufacturières, qu'en 1983, 46% des dirigeants considéraient la participation et la consultation comme l'une des caractéristiques-clés de leur politique de ressources humaines. BATSTONE (1984) confirmait de son côté dans un échantillon comparable d'entreprises que plus de 40% des répondants affirmaient que l'augmentation de l'implication des employés avait constitué le changement majeur dans leur approche des relations de travail au cours des cinq dernières années. On retrouve des données comparables concernant l'extension des mécanismes participatifs dans la plupart des pays occidentaux (BIT, 1981, 1982), et ce constat est bien sûr aussi vrai pour le Québec et le Canada (CPDQ, 1981-1982; D'ARAGON et Al, 1980; LEMELIN et LAMOUREUX, 1984⁵; ARMSTRONG, 1988).

Cette évolution prend bien entendu une multitude de formes selon les contextes d'entreprises, l'effet des modes managériales et l'influence des diverses législations du travail. On parle de participation à *la gestion, aux résultats* ou encore *au capital* de l'entreprise. On parle de participation *instituée* ou *non instituée, volontaire* ou *obligatoire*, etc⁶. Mais dans tous les cas, les principaux auteurs ayant étudié cette question semblent s'accorder sur les fondements à la fois historiques et stratégiques de cette évolution des modes de gestion vers une plus grande intégration des employés au fonctionnement des organisations.

Ainsi pour MARTIN, quatre tendances se seraient conjuguées au cours des dernières décennies, ayant eu pour effet d'accréditer progressivement l'idée d'une participation plus large dans l'industrie:

-
- 5 - L'étude INP/HEC (LEMELIN et LAMOUREUX - 1984), conduite auprès de 308 entreprises québécoises, rapporte que parmi l'ensemble des innovations introduites entre 1975 et 1980 pour "humaniser" le travail, 8 % concernaient la participation des travailleurs aux organes de direction et que 6 % étaient reliés à l'implantation de comités employeur-employés.
- 6 - Pour une clarification de ces concepts, et plus largement, pour une typologie des mécanismes participatifs, se référer à la recherche de Linda ROULEAU (1986); *La participation des travailleurs dans l'entreprise: un état de la situation*. Voir également l'ouvrage de KOCHAN, KATZ et McKERSIE (1986), où les auteurs définissent le concept de *Quality of working life (QWL)* d'une façon très large (*QWL processes are based on the simple proposition that increased employee involvement in task-related and greater collaboration between workers and managers can help both groups*), et lui associent plusieurs des dispositifs habituellement considérés comme des pratiques de gestion participative (*quality circles, enhanced worker-supervisor communications, gain sharing, union representation on managerial planning committees, union involvement in employment adjustment and training*) (1986:149).

" 1) la reprise d'idéologies démocratiques appliquées au champ industriel (BLUMBERG, 1968), 2) les contributions de psychosociologues Américains qui ont développé largement la nécessité de rendre compatibles les "motivations humaines" avec les contraintes de l'entreprise (MASLOW, LIKERT, MACGREGOR), 3) les multiples expérimentations, le plus souvent aux U.S.A., qui ont plaidé en faveur des conséquences généralement positives de l'introduction de méthodes participatives. 4) enfin, les préoccupations, dans les années soixante-dix, de nombreux responsables gouvernementaux, syndicalistes, hommes politiques, et plus largement l'ensemble des forces sociales et économiques ,..., mettant souvent l'accent sur "le changement par la loi" en vue de moderniser, voire d'harmoniser des législations, qui, selon leurs auteurs, avaient trop peu fait de place jusqu'alors à une participation individuelle et collective des salariés dans l'entreprise " (MARTIN, 1981:57).

Et c'est sensiblement la même analyse que nous propose BATSTONE (1988:33) dans le contexte britannique. Selon l'auteur, quatre catégories de facteurs, constituant autant de rationalités entrecoupées les unes aux autres, auraient poussé les directions d'entreprises à changer leur approche des relations industrielles: 1) l'adaptation idéologique de la rationalité du réformisme (*The reformist rationale*); 2) la réalité des relations industrielles en opération et en particulier la confrontation continue des employeurs aux pressions des employés et des syndicats (*Union pressure*); 3) la pression gouvernementale sous la forme de législations du travail et de politiques de revenus (*External pressures*); 4) et enfin, les transformations intervenues dans le domaine de la gestion des entreprises (*Organizational rationale*); ce que l'auteur appelle par ailleurs (1984:261) "les impératifs technico-organisationnels" qui poussent les employeurs à impliquer davantage leurs employés pour répondre aux nouvelles exigences des systèmes de production plus sophistiqués, tout en cherchant à créer et à maintenir un "état interne" isolé des forces plus globales du marché.

Au niveau plus stratégique, d'autres auteurs ont clairement mis en évidence la rationalité sous-jacente à ce revirement vers le participatif. LAWLER III, dans un ouvrage devenu un classique sur le sujet ⁷, nous brosse clairement la genèse historique et les postulats actuels d'efficacité des modes de gestion participative aux États-Unis, et nous montre en quoi ce mode de gestion "*meet today's needs*". De la même façon, HECKSCHER (1988) nous traduit bien à travers son concept de *managerialism* comment certains employeurs américains sont parvenus, en évitant systématiquement l'influence

⁷ - **High-Involvement Management**: Josey-Bass Publishers, San-Francisco, London, 1986. L'auteur commence ainsi son ouvrage: "*Participative management is an idea whose time has come. But it is not a new idea. Indeed, for decades the management literature has been filled with arguments for better treatment of employees, more interesting work, and more democratic supervision (...). Until recently, however, these arguments have had little impact on how managers actually behaved and on how organizations were managed.*" (1986:1).

syndicale (ou du moins en la contournant lorsqu'elle est déjà en opération), à apporter une réponse relativement cohérente à la crise des structures économiques actuelles:

" That response, which I call "managerialism", strikes at the very heart of the Wagner Act framework, for it involves extensive worker participation in decision making, a major change in the strict bureaucratic control established by Taylor's "Scientific Management", but without the involvement of independent union representatives. It proposes that every employee be a manager, involved in decisions and contributing intelligently to the goals of the corporation " (HECKSCHER , 1988:85).

De leur côté, KOCHAN et PIORE (1985), en analysant la nature de la transformation des systèmes de relations industrielles au niveau des usines, établissent clairement le lien entre le développement spectaculaire des nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines à caractère participatif et la recherche constante d'une plus grande flexibilité dans le fonctionnement de l'entreprise. Car c'est bien de l'efficacité et de la performance des organisations dont il est question. Si l'on suit le raisonnement de WALTON (1985a et b), nous évoluons tranquillement depuis le début des années 70 d'un modèle, encore largement dominant, de contrôle (*control model*) vers un nouveau modèle basé sur l'implication étroite des employés et articulée autour de politiques favorisant la convergence (*mutuality*) des objectifs et des intérêts au sein de l'entreprise (*commitment model*). Ce dernier modèle, malgré certains coûts d'un nouveau genre (nouvelles capacités à développer chez les gestionnaires, niveau plus élevé d'ambiguïté et d'incertitude, etc.) présenterait de multiples avantages et réglerait, en bonne partie du moins, les rigidités et les pertes d'efficacité traditionnellement associées au modèle de contrôle (sous-utilisation de l'équipement, qualité insuffisante de la production, absentéisme, rotation du personnel, etc.).

Enfin, cet enjeu d'une plus grande implication des employés est central dans les nouveaux modèles de gestion stratégique des ressources humaines comme ceux proposés par BEER et al. (1984) et par DYER et HOLDER (1988) ⁸. Pour BEER, de multiples facteurs forcent désormais les entreprises à repenser les modes de gestion issus du passé ⁹.

⁸ - Nous renvoyons d'autre part ici à tous les livres maintenant classiques sur le "new management" qui proposent tous, sous une forme ou sous une autre, une revalorisation du rôle décisionnel et de l'implication directe des employés: OUCHI, W. (1982) *Theory Z*, Avon. PETERS, T. et WATERMAN, R. (1982) *In search of excellence; lessons from America's best-run companies*. Harper & Row. PETERS, T. et AUSTIN, N., (1985) *La passion de l'excellence*. Paris, InterÉditions. SERIEYX, H. (1984) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*. Entreprise Moderne d'Édition, etc.

⁹ - Huit facteurs, constituant autant de sources de pressions sur les gestionnaires pour un élargissement de leurs perspectives, sont identifiées par les auteurs: *Increasing international competition, increasing complexity and size, slower growth, greater government involvement, increasing education of the*

Il constate que malgré l'introduction dans de nombreux milieux de nouvelles technologies de production très sophistiquées, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle a le plus souvent tendance à plafonner, et que ce n'est que par une considération beaucoup plus grande envers les employés et par une reconnaissance "institutionnelle" de leur place dans l'organisation que l'on pourra atteindre une efficacité et une efficacité supérieures. Les ressources humaines ne doivent donc plus être abordées comme un *coût variable* mais bien comme un *actif potentiel*. BEER place ainsi cette question du statut décisionnel des employés au coeur de son approche conceptuelle. Il voit le rôle de la haute direction comme une recherche de l'équilibre, et là où c'est possible, d'intégration entre les intérêts de tous les partenaires en présence. Celle-ci doit concevoir une politique spécifique délimitant et encadrant le niveau d'influence qu'elle est prête à accorder à ses employés dans chacun des grands domaines de gestion (objectifs de l'entreprise, salaires, conditions de travail, carrières, tâches, sécurité d'emploi, etc.). C'est alors sur la base de la clarification de ces dispositions que peuvent s'articuler les trois autres niveaux de politiques de son modèle (*Human resources flow, Work system, Reward*). BEER nous rappelle à quel point, selon la philosophie de gestion "traditionnelle", toute augmentation de l'influence accordée aux employés est perçue par la direction comme une diminution de son propre pouvoir. Et c'est précisément cette approche en terme de jeu à somme nulle qu'il conteste en nous montrant la viabilité d'un modèle basé sur des valeurs, des risques et des récompenses partagées (*Clan approach*) (1984:180) ¹⁰. Bien que ces auteurs se montrent par ailleurs tout à fait conscients des limites inévitables et des coûts de toutes sortes d'un tel modèle (et en particulier du fait qu'il n'est pas forcément possible, ni même souhaitable, de le généraliser à tous les contextes d'entreprises), ils nous démontrent efficacement, exemples à l'appui, que la gestion participative est sans doute l'approche la mieux adaptée aux contextes où flexibilité, innovation et qualité de vie au travail sont les enjeux prioritaires.

On retrouve le même genre de propositions chez DYER et HOLDER (1988). Partant eux aussi du constat des multiples forces sociétales favorisant l'adoption d'une gestion plus stratégique des ressources humaines, ces auteurs sont amenés à nous proposer "l'engagement des employés" (*employee commitment*) comme l'un des quatre objectifs

work force, changing values of the work force, more concern with career and life satisfaction, changes in work force demography. (BEER et Alii, 1984:4).

¹⁰ - Pour BEER et Alii, trois approches globales peuvent permettre d'intégrer les différents niveaux de politiques de tout système de ressources humaines; soit les approches *bureaucratique, de marché* et *de clan*. Chacune de ces approches étant potentiellement la mieux adaptée à certains contextes, dépendamment de la nature des enjeux confrontant à la fois les employés de l'entreprise et l'organisation dans son ensemble.

stratégiques que doit poursuivre l'entreprise qui se veut performante ¹¹. Trois grands modèles de gestion des ressources humaines sont alors dégagés (*Inducement, Investment, Involvement*), qui correspondent étrangement à ceux de BEER. La stratégie participative (*involvement*) nous est présentée comme une stratégie gagnante dans les contextes d'opération où les marchés sont hautement compétitifs sur la base de la qualité des produits, de même que dans ceux où les compagnies doivent continuellement différencier leurs produits ou leurs services. Elle semble d'autre part, selon ces auteurs, particulièrement bien adaptée à la main-d'oeuvre actuelle, hautement éduquée et narcissique, ayant besoin d'autonomie, de pouvoir et de défi dans le travail. Le principe de base est donc d'augmenter le pouvoir à tous les niveaux en redistribuant l'autorité, en augmentant la circulation de l'information et en améliorant les connaissances de base et les aptitudes des employés. Ceux-ci sont alors à même d'exercer au maximum leur initiative, leur créativité et leur spontanéité dans la résolution des problèmes organisationnels, et doivent démontrer une grande flexibilité dans l'adaptation aux changements.

Sans aller plus loin, et sans entrer dans une critique de ce qui peut apparaître comme un nouveau *one best way* organisationnel, on voit ainsi que la gestion participative, sans être toujours vue comme un *ethical imperative* (SASHKIN, 1984) n'en est pas moins devenue au fil des années et pour beaucoup de responsables un élément-clé de l'adaptation des entreprises aux changements internes et externes intervenus dans leur contexte d'opération. Elle serait désormais partie intégrante de cet *avantage compétitif* si avidement recherché (MOHRMAN et LEDFORD, 1985).

En conclusion, laissons la parole à PURCELL et SISSON, qui résument très bien les tendances de cette transformation dans le champ traditionnel des relations industrielles:

" Already a number of managements are beginning to argue that compliance is not going to be enough if they are to match the international competition in terms of delivery, price, and quality; what is needed, it is suggested, is greater commitment on the part of employees. This suggests that much greater emphasis in future will be placed on individual personnel policies: on recruitment and selection, on training and development, on individual communications., There is also likely to be a considerable increase in joint consultation; in quality circles, briefing groups, business councils, and company councils. All this does not mean that recognition will be drawn from trade unions or that there will be an end to collective bargaining: both are far too entrenched. But it is likely that the strategy of restricting the scope of collective bargaining largely to pay and the conditions of employment will continue. Attempts are also likely to be made to involve shop stewards more

¹¹ - Les quatre objectifs stratégiques sont les suivants: *contribution, composition, competence, commitment*.

in the process of joint consultation, though they will not be accepted as the only or, indeed, the main communications link with the shopfloor. " (PURCELL et SISSON, 1983: 118-119).

1.1.2. Les interventions gouvernementales

S'il est incontestable que de nombreuses entreprises ont déjà amorcé ce virage vers une participation accrue de leurs employés, il apparaît également que les gouvernements, de par leur pouvoir de légiférer dans le domaine du travail, ne sont pas restés en marge de cette évolution.

BRANNEN (1983) nous rappelle à ce sujet que les préoccupations pour les questions de gestion participative et de démocratie industrielle ¹² sont loin d'être nouvelles. Dès le début du siècle, en 1916, le gouvernement britannique mettait sur pied le "WHITLEY Committee", composé d'employeurs et de syndicalistes, qui proposait que soient institués des comités conjoints d'employeurs et de travailleurs dans chaque industrie aux niveaux national et régional, de même qu'au niveau des établissements industriels. FLANDERS (1968) rapporte qu'entre 1917 et 1922 plus de mille de ces comités conjoints ont ainsi été formés au niveau des usines. En 1965, le gouvernement travailliste de l'époque formait la Commission DONOVAN qui formula dans son rapport la recommandation suivante:

" The recognition that the regulation of both work and payment systems within the enterprise was important and should be established through effective collective bargaining procedures and the joint regulation of pay and working practices ." (DONOVAN, 1983:53).

Puis ce fut en 1977 le rapport BULLOCK ¹³ qui mit clairement l'accent sur la nécessité d'impliquer les salariés dans le processus de décision des entreprises et alla

¹² - On oppose généralement la *démocratie industrielle*, traditionnellement associée aux expériences européennes, à la *gestion participative*, plus spécifique au contexte nord-américain. En fait, ces deux expressions reflètent assez bien la réalité si on les conçoit comme étant deux dimensions d'un même phénomène. La démocratie industrielle peut être qualifiée d'*approche structurelle*, en ce sens qu'elle cherche à égaliser le pouvoir entre employeurs et employés par le biais de dispositifs formalisés encadrant la prise de décision conjointe (représentation élective sur des comités et des conseils aux différents niveaux de la prise de décision). La gestion participative, de son côté, est plutôt vue comme une *approche comportementale* dans la mesure où, pour reprendre les termes de BASS et SHACKLETON (1979:397), *it is an informal arrangement between managers and subordinates whereby managers - through indoctrination, training, organizational policy, social pressure, or other means - involve their subordinates in consensual decision making about matters of importance to all concerned*. Voir aussi LAMMERS (1967) sur cette question.

¹³ - BULLOCK Sir A., **The report of the Committee of inquiry on industrial democracy**. HMSO, London, 1977.

jusqu'à recommander une représentation exclusive des syndicats sur les conseils d'administration des entreprises de plus de 2000 personnes. Même si les recommandations de ces diverses commissions furent loin d'être toutes mises en application, il n'en reste pas moins que les législations s'ouvraient peu à peu à cette idée de participation et que le contrôle ouvrier gagnait partout du terrain ¹⁴.

Cette tendance n'était cependant pas exclusive à la Grande-Bretagne, mais s'étendait à l'ensemble des principaux pays européens. La Suède, la Norvège et le Danemark ont adopté des lois instaurant une participation minoritaire des travailleurs sur les comités décisionnels des entreprises (SCHILLER, 1977; THORSRUB et EMERY, 1970). La République Fédérale d'Allemagne de son côté, a développé une longue tradition de démocratie industrielle avant d'aboutir à sa loi de 1976 sur la cogestion ¹⁵, qui permet aux travailleurs, grâce à divers mécanismes (conseil d'entreprise - conseil de surveillance - directeur du travail), d'intervenir directement dans les prises de décisions centrales comme celles concernant les conditions de travail, l'organisation de la production, la gestion du personnel ou la finance (FURSTENBERG, 1977; ADAMS et RUMMEL, 1977). La France enfin, avec le Rapport SUDREAU en 1975, qui proposait de déplacer le rapport de force en faveur des représentants des travailleurs, puis les Lois AUROUX en 1982, qui tentent d'organiser, sur des bases nouvelles et ouvertes à l'expérimentation, l'expression directe des salariés dans l'entreprise (MARTIN, 1986).

Du côté nord-américain, les choses se présentent toutefois sous un angle quelque peu différent étant donné la moins grande propension des gouvernements (surtout celui des États-Unis) à intervenir directement en faveur d'une plus grande démocratie au sein des milieux de travail. Aux USA, des lois fédérales comme la Loi de 1964 sur les droits civiques et celle de 1970 sur la sécurité et l'hygiène du travail (OSHA Act) ont certainement contribué à démocratiser certaines pratiques des milieux de travail mais n'ont pas spécifiquement eu pour effet de contraindre les entreprises à mettre en place de nouveaux mécanismes impliquant directement les travailleurs dans la prise de décision. Le virage vers le participatif, que l'on observe pourtant assez largement dans ce pays

14 - De façon intéressante, BRANNEN (1983) nous montre comment cette remise en question de la légitimité de l'autorité et des moyens de contrôle des "propriétaires-dirigeants" s'est déroulée historiquement selon une succession de phases synchronisées avec les périodes d'expansion économique qui suivent les fortes dépressions (1830, 1870, 1890, 1910/1920, 1939/1950). Sur les fondements historiques et sur le caractère cyclique de l'apparition des formes de gestion participative dans le contexte Britannique; se référer aux articles très documentés de RAMSAY (1977, 1983), ainsi que pour le contexte américain à l'article de LEWIN (1989). Voir aussi LONG et WARNER (1987) sur les liens entre les périodes de récession et l'apparition de nouvelles formes de relations employeurs/employés.

15 - Il faut cependant noter ici qu'une partie des mécanismes participatifs mis en place à l'occasion de cette loi sont présentement fortement remis en cause dans les milieux d'affaires allemands (AKTOUF, 1989:359).

(GOODMAN et LAWLER, 1979; WALTON, 1979; O'TOOLE, 1981; FREUND et EPSTEIN, 1984; DAVIS et LANSBURY, 1987), est donc essentiellement dû à une multitude d'initiatives patronales et non à une volonté gouvernementale bien affirmée. Il semble néanmoins, comme le soulignent DEUTSCH et ALBRECHT (1983:281), que l'évolution législative européenne ainsi que le changement significatif de mentalité chez de nombreux gestionnaires américains ¹⁶, ne sont pas restés sans influence sur les différents niveaux de gouvernement. Ainsi, en 1981, le Congrès des États-Unis mettait finalement en train les activités prévues par la loi de 1978 sur la collaboration entre employeurs et travailleurs et le Service fédéral de médiation et de conciliation commençait à accorder des subventions pour faciliter l'institution de commissions mixtes et d'activités conjointes et à dispenser une formation en matière de coopération. En 1982, c'est le Département du travail qui organisait des conférences et des sessions de formation dans les secteurs privé et public pour encourager la création de commissions mixtes et les activités conjointes entre employeurs et travailleurs. Cette tendance se retrouve d'autre part de façon évidente quelques années plus tard dans un rapport comme celui de la Commission CUOMO sur le commerce et la compétitivité (1988), qui, après avoir souligné la rapide expansion et la grande diversité des formes de gestion participative pratiquées aux États-Unis, conclut en disant qu'une augmentation quantitative et qualitative de la participation des employés serait l'une des actions les plus importantes que le pays pourrait entreprendre pour restaurer sa compétitivité. Ainsi, le mouvement amorcé avec les nouvelles formes d'organisation du travail et la qualité de vie professionnelle au début des années 70 se continuerait au début des années 80, où l'on parle davantage de sécurité et d'hygiène du travail et de gestion participative, et serait peut-être plus vivant que jamais au début des années 90. L'idée fait donc son chemin, mais cette fois au nom d'une plus grande efficacité de l'ensemble du système, et de nombreuses pressions poussent désormais en faveur de réformes législatives d'envergure accordant aux employés une partie du pouvoir décisionnel (SCHLOSSBERG et FETTER, 1986; HECKCHER, 1988; NOBEL, 1988).

La situation canadienne reste à ce sujet assez différente de celle des États-Unis ¹⁷. Le Canada, on le sait, a historiquement eu tendance à se donner des législations favorisant et même encourageant la syndicalisation. De plus, son système parlementaire et sa longue tradition de commissions tripartites ont permis à des partis politiques de type social-démocrate d'influencer largement le système de relations industrielles dans le sens d'un pouvoir accru des travailleurs (MELTZ, 1985). Ainsi, dans le domaine de la santé et de la

¹⁶ - En particulier les expériences retentissantes intervenues dans l'industrie automobile chez General Motors, Ford et Chrysler (O'TOOLE, 1981).

¹⁷ - Pour une vue d'ensemble de l'évolution des pratiques participatives au Canada et du rôle joué historiquement par l'État dans leur promotion; voir FRIKE (1988).

sécurité du travail, le gouvernement fédéral et toutes les provinces, à l'exception de la Nouvelle-Écosse et de l'Île du Prince-Édouard, ont des règlements exigeant la mise en place de comités paritaires de santé-sécurité. Même si l'autorité légale de ces comités varie d'une province à une autre, les lois en vigueur traduisent toutes la volonté gouvernementale de faire des travailleurs des partenaires-clés dans l'élaboration et dans la gestion des programmes de prévention.

Au Québec, la pression législative en faveur de la résolution paritaire de certains problèmes des milieux de travail s'est affirmée dès 1934 avec la *Loi des décrets de convention collective*¹⁸. Inspirée en grande partie par l'idéologie des syndicats catholiques de l'époque (LATULIPPE et O'FARRELL, 1982), cette loi permet à des employeurs ou à des associations accréditées d'employés de demander au Ministre du Travail d'étendre l'application d'une convention collective, et en particulier des conditions de travail portant sur les salaires, les congés, la durée du travail et les avantages sociaux, à toutes les entreprises syndiquées ou non d'une région donnée (BARIL et ST LAURENT, 1983). Bien que le ministre ait le pouvoir de maintenir ou de modifier le contenu de la convention collective en autorisant son extension, l'administration du décret est confiée à un comité paritaire formé des représentants de l'employeur et des employés (qu'ils soient syndiqués ou non) et ayant pour mission de défendre au mieux les intérêts des deux parties. De façon intéressante, LATULIPPE et O'FARRELL nous montrent que cette orientation vers le paritarisme correspond à la situation économique et sociale de l'époque, soit celle des lendemains de la crise de 1929, et qu'à cette époque, la loi a sans aucun doute permis à un grand nombre de travailleurs peu organisés d'obtenir des conditions minimales de travail. Cependant, avec l'amorce au début des années quarante d'une période de croissance économique soutenue, il apparut alors plus clairement que la loi des décrets ne permettrait pas aux ouvriers de la grande industrie d'améliorer significativement leurs conditions de travail, et on assista rapidement à l'extension du régime contractuel proposé par la *Loi des relations ouvrières* de 1944.

" De plus en plus dans la grande industrie les conventions collectives signées sous la Loi des relations ouvrières remplacèrent les décrets, à titre d'exemple, dans les alumineries, les usines de wagons et chez les employés municipaux. Dans les industries plus importantes, les conventions collectives se multiplièrent donc, rendant inutile le décret comme instrument pour niveler la concurrence ou pour offrir des conditions de travail raisonnables. Le paritarisme qui résultait de l'idéologie corporatiste fut donc, au fil des ans, en grande partie abandonné comme moyen principal d'organisation des rapports

¹⁸ - *Loi des décrets de convention collective*, S.R.Q., Chapitre D-2, 1977, appelée auparavant: *Loi relative à l'extension juridique de la convention collective*, S.Q., Chapitre 34, 1934. Cette loi, qui n'existe qu'au Québec, est ainsi apparue dix ans avant la *Loi des relations ouvrières*, (L.Q., 1944), qui fut remplacée en 1964 par le *Code du Travail du Québec*, 12-13 Eliz. II, Chapitre 45.

collectifs et comme instrument de paix social." (LATULIPPE et O'FARRELL, 1982:638).

Cela dit, le paritarisme semble avoir refait surface depuis peu dans la législation québécoise et tend présentement de plus en plus à être reconnu par les intervenants sociaux comme un moyen efficace de résolution de certains problèmes. Ainsi, la *Loi sur la Santé et la Sécurité du Travail* (LSST), adoptée en 1979, consacre l'importance de la prévention en milieu de travail ainsi que la participation conjointe des employeurs et des travailleurs dans tout ce qui touche la santé-sécurité du travail. Elle prévoit dans les établissements de plus de vingt employés la formation d'un comité paritaire dès que l'une ou l'autre des parties en fait la demande. Le comité ainsi formé est décisionnel pour le choix du médecin responsable de la santé-sécurité dans l'établissement, pour l'approbation du programme de santé, pour le choix des équipements de protection individuelle et pour établir le programme de formation/information des employés en matière de santé-sécurité. Il doit également se prononcer sur les autres aspects du programme de prévention (adaptation aux normes réglementaires et programmes d'entretien préventif de l'équipement) établis par l'employeur, avant que celui-ci soit approuvé par la CSST. Dans un autre domaine, *La Charte Québécoise de la Langue Française* oblige toute entreprise employant 100 personnes ou plus à avoir un comité de francisation dont le tiers des membres est constitué de représentants des travailleurs. Ce comité doit élaborer un programme de francisation et en surveiller l'application. Il a de plus pour mission d'informer les travailleurs sur les objectifs de la Charte et de favoriser la généralisation de l'emploi du français à tous les niveaux de l'entreprise.

Au total, on voit ainsi que malgré des modalités différentes d'un pays à l'autre, et malgré les réserves qu'il serait bien sûr possible de formuler sur la portée participative réelle de tous ces mécanismes législatifs (SASS, 1986), la tendance est assez nettement dans le sens d'une implication accrue des travailleurs aux décisions qui les concernent. Qu'il s'agisse du nombre de plus en plus grand d'expérimentations et d'initiatives patronales, ou encore de la propension plus mesurée mais bien réelle des gouvernements à légiférer dans ce sens, on peut désormais avancer que cette évolution vers le participatif constitue d'ores et déjà l'une des tendances lourdes des transformations actuelles des méthodes de gestion, et donc, que la compréhension de ses modes de structuration et de son impact est devenue centrale à bien des égards.

1.2. LA GESTION PARTICIPATIVE DANS LA LITTÉRATURE

Le phénomène participatif, on s'en doute, a déjà fait l'objet de nombreuses recherches. Nous ne résumerons pas ici cette abondante littérature mais il peut être intéressant d'examiner comment on s'y est pris jusqu'à maintenant pour comprendre l'impact réel de ce phénomène sur le fonctionnement de l'entreprise. Deux courants de recherche, représentatifs des enjeux concrets soulevés par ces nouvelles pratiques de gestion, seront passés en revue, soit celui centré sur l'efficacité organisationnelle et celui centré sur la redistribution du pouvoir.

1.2.1. L'enjeu de l'efficacité

En fait, si diverses formules de gestion participative sont implantées dans les milieux de travail et si les gouvernements légifèrent pour en favoriser la généralisation dans certains domaines, c'est qu'on en attend bien sûr quelque chose de tangible et qu'on pose directement la question de leur contribution à la performance économique et sociale des entreprises.

Ainsi, selon POOLE (1975), les attentes à ce sujet étaient dès le début du mouvement très importantes:

" an overriding concern with industrial efficiency has been the principal ideological stimulus behind the acceptance of new forms of organization of work. Participation has been seen to facilitate this in the following ways: it enables the skills and abilities of workers to be effectively tapped, it reduces worker's resistance to technological change, it spurs management to increase efficiency, it raises the level of workers' satisfaction and thereby makes for a more contented workforce, and finally it is viewed as an important means for improving industrial relations." (POOLE, 1975:56).

Il n'est donc pas surprenant qu'un grand nombre de recherches se soient intéressées aux impacts de cette nouvelle pratique de gestion sur le fonctionnement de l'entreprise et aient cherché à les mesurer quantitativement et qualitativement ¹⁹

¹⁹ - Pour une revue critique assez complète (91 recherches analysées sur 400 articles recensés) de la littérature portant sur les liens entre participation à la prise de décision et satisfaction/performance de la main-d'oeuvre; consulter COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL, JENNINGS (1988). Pour un point de vue plus historique et plus théorique sur la même question; voir également GREENBERG (1975).

Depuis l'étude classique de COCH et FRENCH (1959)²⁰, une multitude d'auteurs, tant en Europe qu'en Amérique du nord, ont tenté de cerner et de mesurer les *outputs* du phénomène. Deux niveaux d'impact sont généralement pris en compte dans cette littérature. D'un côté, on essaie de mesurer l'effet des pratiques participatives sur les comportements des employés (absentéisme, propension à déposer des griefs, etc.) et en particulier sur leur niveau de satisfaction envers le travail; alors que de l'autre, c'est plutôt l'étude de l'impact de la gestion participative sur des indicateurs de type économique qui est privilégiée (productivité de l'entreprise, qualité de la production, efficience de la main-d'oeuvre, etc.). Dans la plupart des cas répertoriés, les chercheurs s'intéressent simultanément à ces deux dimensions.

Au début des années 60, TANNENBAUM et ses collègues (1961) montraient à la suite de nombreuses recherches, que la participation des travailleurs au niveau des équipes de travail favorisait un haut niveau de productivité, une meilleure qualité de la production et une baisse du niveau de grief et de rotation du personnel. Ils soulignaient d'autre part que ces effets positifs étaient potentiellement dépendants de facteurs contextuels tels qu'un climat de sécurité d'emploi, la capacité d'implication du groupe et son identification aux objectifs de la direction. BLUMBERG (1968), analysant la littérature de l'époque sur la participation au niveau des groupes de travail, notait d'ailleurs que:

" there is hardly a study in the entire literature which fails to demonstrate that satisfaction in work is enhanced or that other generally acknowledged beneficial consequences accrue from a genuine increase in worker' decision-making power." (BLUMBERG, 1968:123).

Plus récemment et dans le contexte nord-américain, ROSENBERG et ROSENSTEIN (1980), travaillant à partir de plusieurs centaines de compte-rendus de réunions ayant eu lieu sur une période de six ans entre travailleurs, contremaîtres et cadres de direction dans une entreprise syndiquée de fonderie, concluent que l'augmentation de la productivité observée dans ce milieu est largement attribuable à l'intensification des pratiques participatives. KOCHAN, KATZ et MOWER (1984), après avoir mesuré l'impact de la gestion participative sur une quinzaine d'indicateurs dans plusieurs usines d'automobiles, concluent de leur côté que le bilan est jugé largement positif relativement au moral des travailleurs, aux relations de supervision, à la qualité et à la productivité. CARSON (1985), dans une large étude d'une centaine d'entreprises manufacturières, montre de façon très convaincante que les entreprises "participatives" sont simultanément

²⁰ - Après avoir observé trois groupes expérimentaux de travailleurs vivant différents niveaux de participation, ces auteurs démontraient l'effet très positif de la gestion participative sur la productivité, la satisfaction au travail et les relations patronales-syndicales.

plus performantes au niveau social (employee turnover, absenteeism, grievances, pay and benefits) et au niveau économique (12 des 14 indicateurs de performance économique choisis ont des cotes moyennes plus élevées en contexte participatif.).

Plus près de nous, deux recherches sont venues confirmer ces tendances. L'étude D'ARAGON, TARRAB et NIGHTINGALE (1980) comparait dix entreprises participatives à dix entreprises non-participatives, réparties dans les provinces du Québec et de l'Ontario. Leurs résultats indiquent une relation nettement positive entre participation et satisfaction et démontrent que les relations de travail sont dans une large mesure améliorées en contexte participatif. Ils ne fournissent par contre aucune confirmation quant à l'effet potentiel de la participation sur la productivité. L'enquête INP/HEC (LEMELIN et LAMOUREUX, 1984) montrait de son côté que 67% des 308 directions d'entreprises québécoises contactées constataient une hausse de la satisfaction parmi leurs employés suite à des aménagements dans l'organisation du travail (surtout la rotation des tâches), et que 62% d'entre elles témoignaient d'une augmentation de la productivité reliée en particulier à des plans de participation aux profits.

Cela dit, s'il est possible de trouver en assez grand nombre des résultats de recherche précisant l'impact positif de la gestion participative, certaines études ont néanmoins permis de nuancer ces diagnostics en montrant que l'effet des mécanismes participatifs était contingent à de nombreuses variables organisationnelles ²¹ et en particulier à l'engagement durable ²² et sincère des directions d'entreprises. Dans une présentation au Congrès annuel de l'Industrial Relations Research Association en 1984, KOCHAN, McKERSIE et KATZ résument ainsi les recherches qu'ils ont menées sur les expériences de gestion participative et de qualité de vie au travail:

" QWL processes appear to be successful in improving the level of trust and motivation of employees for a period of time. The maintenance of these attitudinal improvements on a continuing basis, however, depends on the

²¹ - KOCHAN, KATZ et McKERSIE (1987) concluent leur chapitre sur la problématique de l'implantation des expériences de QWL ainsi: *To the extent that QWL efforts can increase the level of trust, improve the management of conflict, promote more effective problem solving, and assist in the introduction of more flexible forms of work organization, these efforts can improve organizational performance. The magnitude of these improvements, however, will vary across organizational settings and depend on a range of factors, such as the firm's technological or market constraints. Our case-study evidence suggests that where QWL programs expand in scope so as to include major changes in work rules and work organization, they can produce sizable improvements in organizational performance and the quality of working life. (1987:176). Voir aussi BRANNEN (1983:127): There is relatively clear evidence that various forms of participation at the level of the work organisation, to bring about task changes, can and have had positive economic effects for the organization depending on the already existing level of participation of the workforce in each case and the degree of institutionalisation of labour relations in the wider economy.*

²² - Plusieurs études ont statistiquement documenté la question du taux élevé de mortalité des expériences de gestion participative et de qualité de vie au travail. Voir entre autres: GOODMAN (1980) et RANKIN (1986).

extent to which QWL programs are either reinforced or jeopardized by events that occur at higher levels of collective bargaining and strategic decision-making. Major layoffs, management demands for concessions, conflicts over union avoidance or recognition in nonunion facilities, etc., can all threaten the continuity of improved workplace relations, slow or stop the diffusion of the QWL process, and lower the contribution of QWL to organizational performance." (KOCHAN, McKERSIE et KATZ cité par GERSHENFELD, 1987:146).

Et c'est au même genre de conclusion que semble arriver RICHARDSON (1985) dans son étude approfondie de quatre compagnies manufacturières. L'auteur met clairement en évidence que le succès de ce type d'expériences repose d'abord et avant tout sur l'intensité de l'engagement de la haute direction.

" Productivity improvement and cost reduction through employee involvement are possible in theory but are hard to achieve and sustain in practice. If successfully implemented, however, the returns can be substantial in both economic and social terms for both the company and its employees. Still, the initiative involves substantial risk, and may end in failure if it is not well managed." (RICHARDSON, 1985:43).

Que faut-il alors conclure de cette brève revue de littérature en regard de notre objet? Peut-être tout d'abord que toutes ces recherches ont permis d'identifier précisément les multiples formes que peut concrètement prendre la gestion participative dans les milieux de travail; les diverses dimensions du phénomène ont été explicitées et nous disposons maintenant de grilles d'analyse relativement claires et largement partagées. Ensuite, et c'est sans doute le plus important, que la gestion participative semble avoir un impact réel sur le fonctionnement de l'entreprise et ultimement sur sa performance économique. Et enfin, que la gestion participative, comme tout agencement organisationnel, est étroitement dépendant, dans sa forme et dans son impact, d'une multitude de variables contextuelles et en particulier de la nature de l'engagement patronal dans le processus. Ainsi, au-delà de la question de la pérennité de cette pratique de gestion, se pose donc désormais celle de sa nouvelle rationalité en tant que fondement de l'efficacité organisationnelle. Comme nous le souligne GERSHENFELD (1987) dans la conclusion de son article:

" It must be remembered that significant numbers of organizations and employees involved in employee involvement/quality of working life are a product of the 1980s. Substantial longitudinal data likely to emerge in the next decade will be important in determining the extent to which formal employee involvement activity becomes a standard organizational concern in both union and nonunion environments." (GERSHENFELD, 1987:156).

Du même coup, il nous semble que les questions sur l'impact de la gestion participative doivent continuer d'être posées, mais au niveau structurel cette fois, ce qui nous amène directement à la problématique du pouvoir. En effet, dans la mesure où il est établi que certaines formes de gestion participative peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur la performance économique et sociale des entreprises, il est à prévoir que cette nouvelle pratique de gestion a bien des chances de survivre aux vagues successives des modes managériales (MILDER, 1986) et de pénétrer peu à peu, sous des formes multiples, les milieux traditionnellement tayloriens ou bureaucratiques. Quel impact a alors l'implantation d'une gestion participative sur ces milieux de travail, et jusqu'où les équilibres, les régularités et les agencements structurels antérieurement en opération se trouvent remis en cause et redéfinis?

Nous ne prétendons pas dans le cadre de cette recherche traiter tous les aspects de cette vaste question, néanmoins nous allons tenter de l'explorer en nous concentrant sur *un* champ de gestion spécifique de l'entreprise - la santé-sécurité du travail - et sur *une* catégorie d'acteurs organisationnels - les intervenants patronaux.

1.2.2. L'enjeu du pouvoir

" Il n'y a pas de système participatif "neutre", nous dit MARTIN, " En d'autres termes, il n'y a pas de participation qui ne soit fondamentalement affrontée à l'épreuve du pouvoir. Aussi l'attention portée au fonctionnement concret des systèmes participatifs, à leurs obstacles et à leurs effets ne doit pas masquer l'enjeu immense que représentent les potentialités de bouleversement d'un contrôle social établi dans un ensemble organisationnel par l'introduction du changement participatif." (MARTIN, 1983:116).

Ainsi, si les recherches sur les conséquences "instrumentales" de la gestion participative (productivité, satisfaction au travail, climat de travail, etc.) sont nombreuses, celles s'intéressant aux conséquences plus structurelles de ce mode de gestion apparaissent en contre partie beaucoup plus rares. Ce sont pourtant ces études qui nous intéressent davantage et il nous semble important d'en résumer brièvement les principales approches et principaux résultats de façon à mieux positionner notre propre objet de recherche.

MARTIN et GOETSCHY posent clairement cette question du lien entre participation et pouvoir:

" Les théories de la participation managériale achoppent toujours en définitive sur l'équivoque du pouvoir: d'un côté elles prétendent inaugurer une authentique transformation des rapports de pouvoir, par le jeu de la

modification des structures et de l'augmentation de l'influence des catégories professionnelles; de l'autre elles tendent à montrer que la redistribution du pouvoir n'excède pas les limites du maintien de l'intégrité du contrôle directorial sur les processus de décision." (MARTIN et GOETSCHY, 1980:4).

On retrouve cette même idée du lien paradoxal existant entre participation et pouvoir chez BRANNEN qui conclut son chapitre sur les attitudes des dirigeants envers le participatif de la façon suivante: "*participation is considered by management only when there are threats to managerial authority, and paradoxically in order to maintain it.*" (BRANNEN, 1983:96).

En fait, deux grandes approches, inspirées de la théorie des jeux, se sont historiquement développées pour aborder cette question. D'un côté, l'exercice du pouvoir est conceptualisé comme un *jeu à somme nulle*. Les intérêts des parties en présence sont strictement opposés et ce que l'un gagne, l'autre le perd. L'exemple classique est celui de la négociation salariale où tout gain obtenu par les employés doit être déboursé par l'employeur. De l'autre, l'exercice du pouvoir est considéré comme un *jeu à somme non-nulle* ou à *somme variable*. Intérêts opposés et intérêts communs sont simultanément présents dans la relation et certaines solutions sont meilleures que d'autres pour les deux parties. Il peut donc en résulter une amélioration commune des positions stratégiques. Des négociations sur l'amélioration des conditions de travail ou encore sur la mise en place de mécanismes de prévention des accidents du travail sont bien souvent caractéristiques de ce type de jeux (ADAM et REYNAUD, 1978). On voit donc que la distinction entre *somme nulle* et *somme non-nulle* ne porte pas sur l'identité ou sur les attitudes des acteurs en interaction mais bien sur la nature des enjeux propres à leurs relations.

Ces approches ont été largement appliquées à l'étude de l'impact de la gestion participative au niveau plus structurel de l'entreprise. Des auteurs comme MILLS (1956), MCGREGOR (1960), ARGYRIS (1962) ou DAHRENDORF (1968), ont chacun à leur façon défendu l'idée qu'à une augmentation du contrôle exercé par les travailleurs devait correspondre une diminution du contrôle exercé aux niveaux hiérarchiques supérieurs. C'est la thèse de "l'égalisation des pouvoirs"²³ où l'on cherche à démontrer qu'en contexte participatif, l'écart relatif de pouvoir entre les acteurs situés au bas de l'échelle et ceux situés en haut tend proportionnellement à se réduire. Selon cette perspective, la gestion participative a un effet direct sur la distribution du pouvoir et a pour conséquence

²³ - Pour des recherches plus récentes utilisant ce cadre conceptuel; voir McMAHON (1976) et ABDEL-HALIN (1983).

de "rapprocher" les parties au sein de l'entreprise; ce qui est gagné par les travailleurs étant nécessairement perdu par les membres de la direction ²⁴.

Mais il existe une deuxième approche qui a été adoptée par la majorité des auteurs s'étant intéressés à cette question. Le jeu étant cette fois à somme non-nulle, il n'est plus du tout évident que chaque gain dans un domaine particulier se fasse au détriment de l'un des acteurs en présence. L'hypothèse est alors que la participation ait pour effet d'augmenter la "quantité" totale de pouvoir et de contrôle au sein de l'organisation. MARTIN et GOETSCHY résument très bien cette approche:

" le principe de la théorie consiste à postuler qu'en permettant aux subordonnés de prendre davantage d'initiatives, si apparemment la direction perd de l'autorité, elle regagne une capacité de contrôle plus forte que précédemment. D'où une amélioration des rapports hiérarchiques, une "multilatérisation du contrôle", et en définitive une augmentation générale du pouvoir, qui est censée profiter à tous. Grâce à une meilleure communication qui contribue à diminuer la résistance de groupes informels, un dialogue plus facile entre les catégories hiérarchiques, une plus large acceptation de décisions prises en concertation, l'organisation, loin de conduire à l'anarchie, permet, par une "diffusion du pouvoir", de renforcer l'ordre et l'intégration." (MARTIN et GOETSCHY, 1980:81).

C'est le point de vue adopté par des auteurs comme MARCH et SIMON (1979), LIKERT (1961), SMITH et TANNENBAUM (1963), LAMMERS (1967) et plus récemment, bien que dans des contextes organisationnels particuliers, par TANNENBAUM et al (1974) et par KAVCIC et TANNENBAUM (1981) ²⁵. TANNENBAUM (1976:78) résume ainsi ce trait caractéristique des jeux à somme nulle:

" Participation is often thought to imply taking power from managers and giving it to subordinates, but in fact managers need not exercise less control where there is participation. The reduction in managerial power may occur but it need not, and there is evidence to suggest that participation may be a means through which managers actually increase their own control along with that of workers. Thus contrary to stereotypes that assume participation to be a vaguely permissive or laissez-faire system, the participative organization may be one in which the total amount of control is higher than in the nonparticipative organization." (TANNENBAUM cité par BARTÖLKE et al. (1982:381)).

²⁴ - Pour BEER et Alii (1984:40), cette conception des choses est caractéristique de la philosophie de gestion "traditionnelle" où les gestionnaires ont toujours considéré qu'une augmentation de l'influence des employés allait de pair avec une diminution de leur propre capacité d'assurer le contrôle et l'efficacité.

²⁵ - KAVCIC et TANNENBAUM (1981) étudient les variations du niveau global de contrôle dans une centaine d'entreprises yougoslaves. TANNENBAUM et Alii (1974) comparent des entreprises participatives dans cinq pays différents (Yougoslavie, Israël (les kibboutz), États-Unis, Autriche, Italie).

Cela dit, si la thèse des jeux à somme non-nulle semble la plus nuancée et la plus susceptible de correspondre aux réalités organisationnelles, les choses ne sont pourtant pas aussi simples. Comme nous le font remarquer MARTIN et GOETSCHY:

" il n'est pas du tout sûr que cette "expansion du pouvoir" soit également profitable à tous. L'accroissement des uns et des autres n'est pas qualitativement identique. Ce que les subordonnés gagnent en "influence" et en amélioration du climat, les supérieurs le gagnent souvent proportionnellement beaucoup plus en neutralisation des capacités antagonistes." (MARTIN et GOETSCHY, 1980:13).

Comment alors évaluer avec précision l'effet réel de la gestion participative sur le pouvoir des uns et des autres? On devine que les résultats seront étroitement dépendants de la façon dont sera conceptualisé le pouvoir et de la forme de gestion participative prise en compte. Il n'est donc pas surprenant de constater le caractère contradictoire de certaines recherches empiriques. Lorsque KELLY (1980:29) constate, à partir de l'analyse de 200 cas de réorganisation du travail, que le niveau de contrôle des travailleurs se trouve augmenté parallèlement à celui des membres de la direction, STRAUSS et ROSENSTEIN (1970) constatent de leur côté que la participation n'a pas apporté davantage de pouvoir et d'influence aux travailleurs et qu'elle a eu tendance à renforcer globalement la position du management. Plus étrangement, BARTÖLKE et al (1982) ²⁶, qui ont analysé simultanément les deux hypothèses en présence (égalisation du contrôle/augmentation globale du contrôle) dans dix entreprises ouest-allemandes, concluent, à partir des perceptions de chaque catégorie de répondants (*plant management - all others management - workers as a group*), que dans les entreprises participatives le niveau de contrôle des travailleurs est augmenté sans pour autant que celui des managers soit diminué. Et ils constatent même que ces derniers s'estiment en meilleure position d'influence dans les entreprises participatives que dans les autres. Ces résultats leur permettent ainsi de valider simultanément les deux thèses en présence (1982:394).

À un niveau plus général, BATSTONE (1984) a montré qu'on ne pouvait pas pour l'instant avancer que les différentes techniques de gestion participative avaient pour conséquence de renforcer ou de diminuer le pouvoir syndical, et ce, même dans le cas des stratégies d'implication directe des employés comme par exemple les cercles de qualité, les

²⁶ - Ces auteurs ont différencié les entreprises en tenant compte des niveaux de pouvoir détenus par les mécanismes participatifs internes (*Work Concils*) dans les prises de décisions concernant les méthodes de travail, les budgets, la prévention des accidents du travail, les promotions et les transferts.

groupes autonomes de production et les *briefing groups* ²⁷. Et de façon intéressante, cet auteur conclut d'autre part quelques années plus tard, que l'effet réel de la gestion participative sur le rôle et l'influence des syndicats reste, malgré les recherches déjà réalisées, encore à démontrer. *"It is open to question how far schemes of employee involvement have any demonstrable and general impact upon the pattern of workplace relations and the role of unions."* (BATSTONE, 1988:195).

Ainsi, si les effets de la gestion participative au niveau de la performance économique des entreprises semblent être confirmés de façon relativement homogène dans les recherches disponibles ²⁸, l'impact sur la distribution du pouvoir entre les acteurs organisationnels impliqués semble beaucoup plus questionnable. Et cela a plusieurs implications en regard de notre objet de recherche.

Tout d'abord, il est clair que la question de recherche que nous proposons ici est en lien direct avec les approches que nous venons de résumer ²⁹. Que les travailleurs ou leurs représentants gagnent ou perdent du pouvoir en contexte participatif va inévitablement se répercuter directement sur la position stratégique des acteurs patronaux dans ces mêmes contextes. De deux choses l'une, en effet. Si, au niveau du fonctionnement d'ensemble de l'entreprise, et de la santé-sécurité du travail en particulier, le jeu participatif est un jeu à somme nulle, alors l'accroissement de pouvoir et d'influence se fera au bénéfice soit des travailleurs et/ou de leurs représentants syndicaux, soit des membres de la direction et/ou de ceux de la ligne hiérarchique. Dans les deux cas, il est facile d'imaginer que l'appareil patronal se trouvera confronté à un nouveau rapport de force et sera ainsi amené à stratégiquement se redéfinir en fonction de la nouvelle situation. Si, au contraire, le "jeu participatif" est un jeu à somme non-nulle, les scénarios sont alors plus diversifiés mais la logique d'ensemble reste selon nous la même. L'accroissement du pouvoir et de l'influence dans la gestion du dossier santé-sécurité a toutes les chances de se réaliser de façon contingente, se répartissant probablement inégalement selon les catégories d'acteurs impliqués et selon les secteurs d'intervention au sein du champ santé-sécurité. Ainsi, quel

27 - BATSTONE (1984:271): *The survey evidence provides no direct support for the view that these techniques are associated with a reduction in steward influence and control. First, they are not significantly related to attempts directly to reduce union control. Second, there are no significant relationships between these strategies and the level of influence which stewards and senior stewards have over members, or work organization and the range and amount of bargaining. Nor does the survey evidence indicate that these techniques are associated with any different pattern of change in steward powers than is found in others plants.*

28 - Après tout, aucune recherche, à notre connaissance, n'a encore démontré que l'une ou l'autre des formes de gestion participative pouvait avoir un impact clairement négatif sur la productivité, la satisfaction ou le climat de travail.

29 - On notera que les recherches ayant cherché à mesurer explicitement l'effet de la gestion participative sur la structure patronale sont très peu nombreuses, et on verra dans la deuxième partie de ce projet que l'argumentation théorique de nos hypothèses exploratoires doit pour l'essentiel s'appuyer sur une littérature très périphérique à cet objet.

que soit le scénario (jeu à somme nulle/jeu à somme non-nulle) qui émergera, on voit que les acteurs patronaux sont potentiellement amenés à redéfinir leur positionnement stratégique dans le champ santé-sécurité.

Du même coup, cette logique en terme de jeu nous concerne à un autre niveau. Car nous faisons en effet l'hypothèse ici qu'il y a "restructuration stratégique" de l'appareil patronal en contexte de gestion participative intense du dossier santé-sécurité du travail. On peut donc penser que cette restructuration, dépendamment de certaines variables contextuelles, prendra diverses formes au sein même de l'appareil patronal; caractérisant soit le résultat d'un jeu à somme nulle (par exemple: renforcement de la haute direction au détriment des services fonctionnels et de la ligne hiérarchique), soit le résultat d'un jeu à somme non nulle (par exemple: renforcement du coordonnateur du dossier SST dans un domaine particulier et affaiblissement dans un autre; augmentation parallèle de l'influence de la ligne hiérarchique et de la haute direction, etc.). La logique d'ensemble appliquée par certains auteurs à la dynamique patronale-syndicale est donc tout à fait pertinente à l'analyse de la dynamique interne à l'appareil patronal.

1.3. L'APPAREIL PATRONAL: LE GRAND OUBLIÉ DANS LES RECHERCHES SUR LE PARTICIPATIF

Résumons-nous! La gestion participative a déjà fait l'objet de nombreuses recherches empiriques. La majorité d'entre-elles se sont intéressées à son impact sur la dimension économique de l'entreprise et ont mises en évidence l'effet globalement positif de ce mode de gestion. D'autres études, moins nombreuses, se sont intéressé à son impact sur la dimension plus politique du fonctionnement organisationnel, à savoir sur la distribution et la structuration du pouvoir en contexte participatif. Or, les résultats de ces dernières, nous l'avons vu, concernent presque exclusivement la dynamique patronale-syndicale et sont loin d'être sans ambiguïté.

Cela dit, toutes ces recherches sur le participatif nous indiquent en même temps que les axes d'analyse privilégiés ont paradoxalement eu pour effet de laisser de côté les acteurs patronaux; acteurs qui représentent pourtant l'un des groupes centraux dans tous ces mécanismes. En effet, de deux choses l'une: soit ces derniers ne sont tout simplement pas pris en compte (par exemple, lorsque l'on s'intéresse à l'impact de la gestion participative sur le pouvoir syndical ou ouvrier), soit ils le sont, mais de façon "agrégée", et les résultats sont alors pour le moins questionnables. Le "management", la "direction" ou encore les "membres de la direction" sont dans cette perspective conceptualisés comme un tout uniforme semblant avoir une rationalité et une orientation stratégique unique. Il

n'est pas rare dans la littérature de trouver des recherches dans lesquelles tous les indicateurs servant à mesurer le niveau de pouvoir de la direction proviennent d'une seule source; le plus souvent le directeur du personnel ou le responsable de l'établissement, et que l'indice obtenu de cette manière soit plaqué à l'ensemble de la "partie patronale". Nous reprendrons donc ici à notre compte les remarques faites par BACHARACH (1978)³⁰, car il est clair que dans la grande majorité des recherches sur ces sujets, la direction de l'entreprise a été largement réifiée en un tout univoque alors que de nombreuses recherches dans d'autres champs nous démontrent que chacun des groupes d'acteurs constitutifs de ce "management" (directeur d'usine, directeur des ressources humaines, membres de la ligne hiérarchique, etc.) est porteur d'une rationalité qui lui est propre et que l'homogénéité de l'ensemble du groupe ne va absolument pas de soi (CROZIER, 1963).

Et on peut poursuivre cette critique à un autre niveau. En globalisant ainsi la direction de l'entreprise, on ne s'est plus intéressé aux interactions structurelles et stratégiques qui s'exercent nécessairement entre ses divers groupes constitutifs. En caricaturant un peu, c'est comme si on estimait d'emblée que la gestion participative ne pouvait avoir d'impact structurel que sur la dynamique patronale-syndicale et non sur l'agencement interne à l'appareil patronal. Une telle approche représente une vision très simplificatrice du système humain que constitue l'organisation et contredit, semble-t-il, nombre de recherches importantes ayant démontré la complexité des jeux stratégiques se constituant entre les divers groupes d'acteurs.

Or, trois raisons principales militent selon nous en faveur d'un recentrage de la recherche sur les acteurs patronaux et sur leur dynamique interne de structuration.

Tout d'abord, il apparaît qu'une abondante littérature, traitant des nouvelles formes de gestion de l'entreprise et surtout des nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines, nous présente comme un fait d'évidence que les rôles et positions stratégiques des acteurs patronaux (en particulier les membres de la ligne hiérarchique et les responsables fonctionnels de la gestion du personnel) se trouveront nécessairement transformés dans les nouveaux contextes d'opération. Ainsi, pour n'en citer que quelques-uns: des auteurs comme TYSON et FELL (1986) nous annoncent qu'il est inévitable que les services spécialisés du personnel repensent profondément leur rôle à la lumière des bouleversements vécus par les organisations contemporaines; qu'ils passent, pour

³⁰ - Pour BACHARACH (1978), qui critique sévèrement toutes les formes de réification pratiquées dans l'analyse des organisations: *Nulle part en sociologie l'hypothèse d'unité n'est plus surestimée, et l'hypothèse relative à la présence de sous-groupes plus sous-estimée, que dans l'analyse organisationnelle comparée qui, le plus souvent, ne traite les sous-groupes que marginalement et ignore complètement leur hétérogénéité, évitant ainsi l'examen systématique des tensions politiques inhérentes aux organisations. Une analyse organisationnelle systématique basée sur l'axiome d'homogénéité des sous-groupes est par définition apolitique, car elle présuppose un tout harmonieux et néglige les tensions internes* (1978:154-155).

reprennent leur analogie avec le secteur de la construction, du rôle de "surveillant de travaux" à celui de "chef de projet", puis à celui, plus complexe et mieux adapté aux nouveaux défis de la gestion participative, d'"architecte", pilotant de façon beaucoup plus stratégique l'ensemble de la fonction personnel. TSUI (1984), KOCHAN et BAROCCI (1985), TSUI et MILKOVICH (1987), ULRICH (1987), proposent de leur côté que les services spécialisés des ressources humaines développent une "approche-client" beaucoup plus marquée et se considèrent à l'intérieur de l'entreprise comme des pourvoyeurs de services spécialisés face aux diverses catégories d'intervenants, dont bien sûr en premier lieu la direction générale et la ligne hiérarchique. Ou encore NININGER (1982) et BEER et al (1984), DYER et HOLDER (1988), qui insistent pour que la direction générale et la ligne hiérarchique reprennent le leadership au sein de la fonction personnel et pour que la définition des politiques et des grandes orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines revienne désormais aux opérationnels de tous les niveaux. Enfin, concernant plus spécifiquement les contremaîtres, WALTON (1985b) et plus récemment ROSOW et ZAGER (1989), montrent bien que l'un des enjeux-clés de toutes les réformes du milieu de travail, et en particulier de l'introduction d'une gestion participative, reste la rédéfinition du rôle et du statut des contremaîtres, qui doivent nécessairement se transformer dans le sens d'une plus grande délégation des responsabilités, d'une autorité davantage basée sur l'expertise et d'une coordination et d'un contrôle du travail appuyés désormais sur des objectifs et des valeurs partagées. Bref, toutes ces propositions, on s'en doute, ont des répercussions directes quant à la future position stratégique des uns et des autres dans le milieu organisationnel, et l'on voit que le discours "prescriptif" sur les nouveaux rôles souhaitables au sein de l'appareil patronal ne manque pas d'avocats. Mais nous devons en même temps souligner que les vérifications empiriques de ces transformations restent encore très rares et n'intègrent que très partiellement l'ensemble de la dynamique patronale dans une même problématique.

Ensuite, nous devons également constater que si les différents modèles de gestion participative ont tendance à se généraliser, cela ne veut pas dire que leur implantation se fasse toujours dans de bonnes conditions et conduisent aux améliorations économiques et sociales attendues. Loin s'en faut semble-t-il si l'on en croit certaines études bien documentées qui nous montrent justement qu'une bonne partie des causes d'échec de ces expériences sont à rechercher du côté du positionnement et des comportements des acteurs patronaux. C'est BATSTONE (1979:255-256) qui met clairement en évidence que les fonctionnels spécialisés des services du personnel peuvent être tentés de "confisquer" une partie du fonctionnement participatif en se retranchant derrière leur expertise de certains dossiers, et qu'il y a là un risque sérieux de débalancement du pouvoir au sein même de

l'appareil patronal. GOLD (1986:45-46) identifie de son côté que le manque d'engagement réel (communiqué et démontré) de la haute direction ou encore le fait que les *line managers* et les *supervisors* n'acceptent pas pleinement leur nouveau rôle dans l'environnement participatif figurent parmi les causes importantes d'échec de ce type d'expériences. Sur un autre plan, mais qui nous semble directement transférable à la problématique de la gestion participative, PIOTET (1988) analyse les causes d'échec des expériences de réorganisation des systèmes tayloriens d'organisation du travail, et argumente que ces innovations ont bien souvent eu pour effet, en confrontant à la fois la structure fonctionnelle et les divers modes de régulation déjà en opération, de développer toutes sortes de résistances de la part des acteurs concernés. On voit que ce raisonnement s'applique très bien aux multiples stratégies de freinage et/ou de retrait qui ont pu être observées parmi des membres de la ligne hiérarchique en contexte participatif. WALTON (1985:59-61) montre bien que c'est souvent l'adaptation des contremaîtres à son *commitment model* qui a des chances de poser le plus de problèmes; le manque de formation de ces derniers, le support déficient qui leur est accordé face à leur nouvelles responsabilités, ou encore leurs difficultés à redéfinir leur style de supervision, constituent autant de barrières potentielles à l'instauration d'une gestion participative efficace. C'est la même idée qui est défendue par NININGER (1982:75) qui nous rappelle le risque de retrait des membres de la ligne hiérarchique face à leurs nouvelles responsabilités dans un système plus sophistiqué de gestion des ressources humaines; ces derniers pouvant alors avoir tendance à profiter du flou dans le nouveau partage des responsabilités pour se désengager au profit des services fonctionnels et de la haute direction.

Et curieusement, de telles hypothèses sont loin d'être nouvelles ³¹. Dès les années 50 en Angleterre, deux recherches d'envergure identifiaient clairement comme facteurs potentiels d'échec des expériences participatives des variables impliquant directement l'appareil patronal. L'étude de cas de la *Renold and Coventry Chain Company Ltd*, qui avait expérimenté durant une trentaine d'années diverses formes de mécanismes de consultation conjointe aux niveaux inférieurs de l'entreprise, concluait en proposant sept conditions à l'efficacité de tels mécanismes, dont les quatre premières concernaient le niveau et la qualité de l'implication des acteurs patronaux ³² (EMERY et THORSRUB,

³¹ - Pour un parallèle intéressant entre les causes d'échecs des premières expériences de gestion participative menées aux États-Unis dans les années 20 et la situation prévalant au début des années 80; voir JACOBY (1983).

³² - Les sept conditions proposées sont dans l'ordre: 1- *the need for the involvement of all levels of management*; 2- *the need for a unified management*; 3- *the need for a higher calibre of supervisors*; 4- *the need for an efficient personnel department and a labour policy*; 5- *the need for joint consultation to involve real work*; 6- *the need for trade union involvement in joint consultation*; 7- *the need for clear recognition of the differences between negotiation and consultation* (EMERY et THORSRUB, 1964:60-63).

1964:60-63). Puis ce fut la vaste recherche du *National Institute of Industrial Psychology* en 1952, qui concluait, à partir de l'étude de 751 établissements de plus de 250 employés, que quatre caractéristiques contextuelles se retrouvaient fortement associées à l'échec des expériences de "joint-consultation", soit: "1) *middle and lower management were excluded from the process*; 2) *there was an absence of inter-management consultation*; 3) *the personnel department was weak*; 4) *the shop steward and trade unions were ignored*." (EMERY et THORSRUB, 1964:63).

Enfin, et il s'agit là d'une considération théorique valable à un niveau plus général, il nous faut bien reconnaître que les préoccupations d'ordre *structurel* restent encore très marginales dans l'abondante littérature traitant des nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines. Tout se passe comme si les multiples enjeux relatifs à ces nouvelles orientations stratégiques n'avaient pas d'implications structurelles. On s'intéresse beaucoup plus aux plans, aux objectifs et aux activités et programmes fonctionnels de la gestion des ressources humaines, qu'aux acteurs organisationnels qui devront les supporter et à leurs contingences stratégiques³³. Le risque est alors grand de voir se multiplier des modèles dont la cohérence théorique sera indiscutable mais dont les potentialités d'implantation dans des milieux réels de travail seront très faibles.

En résumé, là encore, on voit qu'il peut être utile de s'intéresser de près à la dynamique de l'appareil patronal et qu'une meilleure compréhension de sa logique interne de structuration ne pourra qu'améliorer la capacité d'intervention des acteurs organisationnels dans la planification et/ou le réalignement stratégique de telles expériences.

³³ - À notre connaissance, le seul manuel de gestion des ressources humaines destiné à l'enseignement universitaire qui intègre de façon significative cette dimension structurelle reste celui de BÉLANGER et al (1988).

1.4. LA SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL COMME TERRAIN D'EXPÉRIMENTATION DE LA GESTION PARTICIPATIVE

Le champ de la santé-sécurité du travail présente un triple intérêt en regard de notre problématique et de notre question de recherche. Il s'agit tout d'abord d'un domaine qui a récemment fait l'objet d'une profonde réflexion gouvernementale et d'un ensemble de dispositions législatives relativement contraignantes pour les entreprises. Il délimite d'autre part un champ d'intervention organisationnelle auquel les dirigeants d'entreprise ont été amenés à s'intéresser davantage et où les critères d'efficience et d'efficacité sont désormais clairement reliés à une approche pro-active et participative dans la résolution des problèmes. Il constitue enfin un terrain tout à fait privilégié pour étudier la relation entre les variables dépendante et indépendante telles que nous les définissons ici.

1.4.1. La législation québécoise en santé-sécurité du travail

En 1979, suivant en cela l'évolution déjà amorcée dans de nombreux pays et dans d'autres provinces canadiennes ³⁴, le gouvernement du Québec adoptait la *Loi sur la Santé et la Sécurité du Travail* (L.R.Q. Chap. S-2.1) qui concrétiserait une très importante réforme du régime de santé-sécurité du travail déjà existant dans cette province ³⁵. Deux grands traits caractérisaient cette loi. Tout d'abord, la priorité était désormais accordée à la *prévention*, c'est à dire à l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs, et non plus comme auparavant à la *réparation*, c'est à dire à la compensation des victimes d'accidents et de maladies professionnelles. D'autre part, cette loi favorisait à tous les niveaux ³⁶ le principe de l'action conjointe et codécisionnelle des parties concernées. La prise en charge des problèmes de santé-sécurité du travail revenait donc d'abord aux milieux de travail eux-mêmes et les divers mécanismes mis en place exigeaient la participation active des employeurs, des travailleurs et des représentants syndicaux.

Partant de ces deux grandes orientations, la *Loi 17* a eu certaines conséquences très concrètes sur les établissements industriels. Tout d'abord, l'employeur a désormais la

³⁴ - États-Unis en 1970, République Fédérale Allemande en 1973 et Grande-Bretagne en 1974; et au Canada les provinces de l'Ontario, du Manitoba et de la Saskatchewan.

³⁵ - Selon le Juge Robert SAUVÉ, qui fut étroitement associé à l'ensemble de cette réforme et qui présida la CSST de 1980 à 1986; *cette loi cadre qu'est la Loi sur la santé et la sécurité du travail représente une révolution aussi importante que la réforme de l'éducation dans les années 60 et celle de la santé dans les années 70.* (Préface au livre de Micheline PLASSE, 1988).

³⁶ - Le paritarisme patronat-travailleurs est ainsi imposé aux trois niveaux de gestion du dossier santé-sécurité; au sein du *Conseil d'administration de la CSST*, au niveau de la gestion des *associations sectorielles paritaires* et enfin au niveau des *comités de santé-sécurité* internes aux établissements.

responsabilité d'élaborer un *programme de prévention*. Véritable plan d'action interne, celui-ci a pour objectif de contribuer directement à l'élimination des dangers à la source et doit contenir toute une série de dispositions spécifiques précisant les modalités de prise en charge de la prévention propres à l'établissement ³⁷. Ce programme est obligatoire dans les entreprises appartenant aux secteurs désignés comme prioritaires et certaines de ses composantes doivent être déterminées par le comité paritaire de santé-sécurité lorsqu'il existe ³⁸. En second lieu, la loi stipule qu'un *comité de santé et sécurité du travail* peut être formé à la demande de l'une ou l'autre des parties dans tout établissement de plus de vingt travailleurs ³⁹. Ce comité, dont la moitié des membres représentent les travailleurs, est décisionnel sur certains aspects du programme de prévention (voir note 38) et consultatif sur tous les autres aspects ⁴⁰. Enfin, dans les établissements appartenant à des secteurs

³⁷ - Le programme de prévention doit contenir, en plus du programme de santé (article 113) et de tout élément prescrit par règlement: 1 - un programme d'adaptation de l'établissement aux normes prescrites par les règlements concernant l'aménagement des lieux de travail, l'organisation du travail, l'équipement, le matériel, les contaminants, les matières dangereuses, les procédés et les moyens et équipements de protection collectifs; 2 - des mesures de surveillance de la qualité du milieu de travail et des mesures d'entretien préventif; 3 - les normes d'hygiène et de sécurité propres à l'établissement; 4 - les modalités de mise en oeuvre des autres règles relatives à la santé et à la sécurité du travail dans l'établissement qui doivent inclure au minimum le contenu des règlements applicables à l'établissement; 5 - l'identification des moyens et équipements individuels de protection qui, tout en étant conformes aux règlements, sont les mieux adaptés pour répondre aux besoins des travailleurs de l'établissement; 6 - des programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail. (BRADET et Alii, 1986:216).

³⁸ - C'est le cas du choix des moyens et équipements de protection individuelle, de l'établissement des programmes de formation et d'information en santé-sécurité du travail et de l'approbation du programme de santé sur lesquels le comité est alors décisionnel.

³⁹ - Si l'établissement est syndiqué, une demande doit être transmise à l'employeur par l'association accréditée; s'il ne l'est pas, cette demande doit être formulée par au moins 10% des travailleurs et par au moins quatre d'entre eux si l'établissement groupe moins de 40 travailleurs.

⁴⁰ - Les fonctions d'un comité de santé et de sécurité sont les suivantes: 1 - de choisir, conformément à l'article 118 le médecin responsable des services de santé dans l'établissement; 2 - d'approuver le programme de santé élaboré par le médecin responsable en vertu de l'article 112; 3 - d'établir, au sein du programme de prévention, les programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail; 4 - de choisir les moyens et équipements de protection individuels qui, tout en étant conformes aux règlements, sont les mieux adaptés pour répondre aux besoins des travailleurs de l'établissement; 5 - de prendre connaissance des autres éléments du programme de prévention et de faire des recommandations à l'employeur; 6 - de participer à l'identification et à l'évaluation des risques reliés aux postes et au travail exécuté par les travailleurs de même qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses dans les postes de travail aux fins de l'article 52; 7 - de tenir des registres des accidents du travail, des maladies professionnelles et des événements qui auraient pu en causer; 8 - de transmettre à la Commission les informations que celle-ci requiert et un rapport annuel d'activités conformément aux règlements; 9 - de recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou qui auraient pu être susceptibles de causer un accident du travail ou une maladie professionnelle et soumettre les recommandations appropriées à l'employeur et à la Commission; 10 - de recevoir les suggestions et les plaintes des travailleurs, de l'association accréditée et de l'employeur relatives à la santé et à la sécurité du travail, les prendre en considération, les conserver et y répondre; 11 - de recevoir et d'étudier les rapports d'inspections effectuées dans l'établissements; 12 - de recevoir et d'étudier les informations statistiques produites par le médecin responsable, le département de santé communautaire et la Commission; 13 - d'accomplir toute autre tâche que l'employeur et les travailleurs ou leur association accréditée lui confient en vertu d'une convention. 1979, c. 63, art. 78.(BRADET, 1986:220).

désignés comme prioritaires et où il existe un comité de santé-sécurité, une ou des personnes peuvent être désignées pour exercer les fonctions de *représentant à la prévention*. La ou les personnes ainsi nommées sont membres d'office du comité de SST et sont libérées sur leur temps de travail pour assurer l'exécution et le suivi de nombreuses activités préventives et pour assister les travailleurs dans la défense de leurs droits ⁴¹.

Sans aller plus en détail dans le contenu de cette loi, on voit qu'elle a sans aucun doute constitué une brèche importante dans le monopole de la prise de décision dont jouissent traditionnellement les employeurs en matière de prévention. Pour ne prendre qu'un exemple, cette loi a considérablement accru le pouvoir d'intervention des comités de SST en leur attribuant des responsabilités nouvelles et en les rendant décisionnels sur des aspects-clés du programme de prévention ⁴². Il n'est donc pas surprenant que la grande majorité des dirigeants d'entreprises aient, dans un premier temps du moins, perçu cette réforme avant tout comme une menace directe à leurs droits de gérance et ont tout fait pour s'y opposer. Il suffit de consulter les mémoires présentés par les Chambres de Commerce, par le Conseil du Patronat du Québec et par les diverses associations patronales sectorielles à la Commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi pour comprendre à quel point les employeurs voyaient cette réforme comme un jeu nécessairement à somme nulle, ne pouvant que restreindre leur capacité de gestion et leur pouvoir de contrôle. La *loi 17* a donc eu comme premier effet de transformer substantiellement les règles du jeu dans la gestion des activités préventives. En imposant une approche opérationnelle beaucoup plus orientée sur la prévention, et en obligeant les milieux de travail à davantage formaliser leur démarche, elle a amené une partie des employeurs à repenser leurs méthodes et leurs structures de prise en charge du dossier. En institutionnalisant la présence d'un nouveau groupe d'acteurs et en lui accordant un pouvoir décisionnel dans certains domaines, elle les a d'autre part forcés à redéfinir leur rôle et leur positionnement stratégique face à ce type de problèmes.

⁴¹ - Le représentant à la prévention a pour fonctions: 1 - de faire l'inspection des lieux de travail; 2 - de recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou auraient été susceptibles de causer un accident; 3 - d'identifier les situations qui peuvent être source de danger pour les travailleurs; 4 - de faire les recommandations qu'il juge opportunes au comité de santé et de sécurité ou, à défaut, aux travailleurs ou à leur association accréditée et à l'employeur; 5 - d'assister les travailleurs dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par la présente loi et les règlements; 6 - d'accompagner l'inspecteur à l'occasion des visites d'inspection; 7 - d'intervenir dans les cas où le travailleur exerce son droit de refus; 8 - de porter plainte à la Commission; 9 - de participer à l'identification et à l'évaluation des caractéristiques concernant les postes de travail et le travail exécuté par les travailleurs de même qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail aux fins de l'article 52. 1979, c. 63, art. 90; 1985, c. 6, art. 533. (BRADET, 1986:220).

⁴² - Dès 1972, le Règlement 3787 de la *Loi des établissements industriels et commerciaux* favorisait la formation de tels comités, mais leur rôle était alors uniquement consultatif et ils se limitaient le plus souvent à l'identification des risques, aux inspections et aux enquêtes-accidents.

1.4.2. Santé-sécurité du travail et structuration des entreprises

Bien que les matériaux de recherche empirique soient encore relativement rares sur le sujet, il est néanmoins possible d'affirmer qu'une des conséquences de l'application progressive de cette loi depuis le début des années 80 a été de favoriser dans les milieux de travail un véritable développement organisationnel autour de la fonction préventive.

La recherche de SIMARD (1987), qui portait sur un échantillon de 209 établissements industriels syndiqués au Québec ⁴³, montre que la Loi 17 a eu un impact majeur sur la diffusion de la formule des comités paritaires de SST. Ainsi, bien que 20% des établissements participants aient eu un comité de SST avant 1972 ⁴⁴, ce sont 40% d'entre eux qui l'avaient formé depuis 1980, année de promulgation de la loi. Mais l'étude montre également que les entreprises ont très largement adopté la formule des comités proposée par la loi puisque 85% des grands établissements et 60% des plus petits avaient en 1985 un comité SST dont le statut était décisionnel. La tendance dominante était donc clairement, cinq années après l'adoption de cette loi, à une *institutionnalisation* très marquée des comités SST, et ce, malgré les positions initiales apparemment très hostiles des milieux patronaux à toute forme de participation à caractère décisionnel ⁴⁵ (SIMARD, 1987:7).

Ce développement organisationnel se confirme d'autre part, toujours selon cette recherche, à deux autres niveaux. Tout d'abord, si les comités sont plus nombreux, s'ils sont très majoritairement décisionnels, la loi a eu également pour effet de les rendre plus "productifs", car une majorité d'entre eux assument désormais les nouvelles fonctions attribuées par le législateur tout en continuant d'exercer leurs fonctions traditionnelles d'inspection et d'enquête-accident. Ensuite, et c'est peut-être encore plus important puisqu'on touche cette fois à l'organisation patronale de santé-sécurité elle-même, il apparaît que 41% des établissements participants avaient en 1985 un service d'hygiène industrielle ou de santé-sécurité du travail et que près de la moitié de ces services ont été créés suite à l'adoption de la loi. Dans les entreprises d'une certaine importance, l'étude a même permis de constater qu'un modèle de prise en charge des activités préventives

⁴³ - La collecte des données de cette recherche a été réalisée en 1985 auprès d'un échantillon d'établissements syndiqués répartis dans 9 secteurs industriels. La répartition selon la taille des entreprises était la suivante: 58% (moins de 100 employés), 27% (entre 101 et 300 employés) et 15% (plus de 301 employés).

⁴⁴ - C'est en 1972 qu'a été adopté le Règlement 3787 de la *Loi des établissements industriels et commerciaux*. Ce règlement rendait alors obligatoire la formation d'un comité de sécurité dans les établissements ayant plus de 25 accidents du travail par million d'heures travaillées.

⁴⁵ - Ces résultats sont d'autant plus intéressants que la recherche révèle que dans les deux tiers des cas, l'institutionnalisation de ces comités, c'est à dire leur insertion dans le cadre légal et réglementaire, s'est effectué suite à une démarche conjointe patronale et syndicale et non pas à une initiative unilatérale de l'une ou l'autre des parties (SIMARD, 1987:7).

émergeait assez nettement puisque 54% des moyennes et 85% des grandes entreprises articulaient désormais leur système de gestion de la prévention autour d'un service spécialisé et d'un comité paritaire de santé-sécurité du travail (SIMARD et al, 1986:84).

Nous voulons simplement montrer par ces quelques données que la santé-sécurité du travail en tant que champ de gestion organisationnel a été réouvert et réactivé sous l'impulsion législative, et qu'il s'est dans une large mesure restructuré au cours des dernières années dans bon nombre d'entreprises. La mise sur pied de mécanismes spécialisés (services de SST et comité paritaire de SST) s'est accélérée, des nouveaux acteurs sont apparus (représentants à la prévention), l'expertise en santé-sécurité a été renforcée à de nombreux niveaux, l'orientation des activités préventives a été repensée, et, de par les nouvelles exigences légales, la formalisation du travail préventif s'est très nettement accrue dans l'ensemble du système. La *Loi 17* a donc, dans son orientation même et dans les mécanismes qu'elle suggère, un effet potentiellement restructurant sur les milieux de travail, et il est facile d'imaginer que les entreprises qui ont joué à fond les règles du jeu définies par cette loi, à savoir une approche résolument préventive et participative, ont été amenées à redéfinir d'une façon ou d'une autre les rôles et les stratégies de leurs acteurs patronaux.

On notera à ce sujet que la résistance des milieux patronaux au moment de l'adoption de la loi à ce qu'ils appelaient "le risque de dilution de leurs droits de gérance" s'est peu à peu transformée au cours des années en une acceptation raisonnée du paritarisme comme fondement de la prise en charge de la prévention des accidents du travail. Comme le souligne Micheline PLASSE dans son ouvrage:

" Si les patrons ont résisté et résistent encore parfois fortement aux principes de base de la LSST qui les incitaient à partager un certain pouvoir avec les travailleurs, ils résistent de moins en moins, surtout sur le terrain, comme le montrent les ententes rendues possibles plus rapidement à des niveaux intermédiaires, locaux et sectoriels. Tout observateur averti pourrait même formuler l'hypothèse que le temps travaille en faveur du refroidissement des principes de base de la LSST. Les mentalités patronale et syndicale ont de ce point de vue évolué de façon significative dans le sens d'une acceptation de la participation des travailleurs, de la prise en charge et du paritarisme comme guide de l'action." (PLASSE , 1988:74).

Mais que signifie alors cette "acceptation" de la part des employeurs d'un nouveau partage des responsabilités préventives, alors même que tout indique que ces derniers ont continué de développer et d'améliorer leur propre système de prise en charge, et que dans la majorité des cas, ces mécanismes se développent en synergie avec les comités paritaires de santé-sécurité du travail (SIMARD et al, 1986)? On comprendra que l'hypothèse la plus probable, et c'est celle que nous voulons vérifier dans cette thèse, est celle d'une

restructuration de l'appareil patronal autour des nouveaux enjeux induits par l'implication accrue des travailleurs et de leurs représentants. Restructuration qui, selon une logique purement stratégique, devrait se faire de façon à permettre aux directions d'entreprises de maintenir, voire d'augmenter leur propre contrôle sur ce champ de gestion ⁴⁶. Le "statu quo patronal" étant presque impossible dans les nouveaux contextes, le "retrait patronal" étant possible mais, nous l'avons vu, sans doute très marginal par rapport à l'ensemble des situations, ce serait donc, dépendamment de l'intensité de leur engagement dans le participatif, vers une rédefinition de leur position stratégique dans le dossier, et du même coup vers l'articulation d'un nouveau mode de contrôle managérial du champ SST, que se serait orientée la majorité des employeurs.

Signalons enfin que les données de notre propre recherche ont été recueillies vers la fin de l'année 1987, soit plus de sept ans après l'adoption de la *Loi sur la Santé et la Sécurité du Travail*. Il s'agit donc d'une certaine façon d'un moment privilégié pour analyser le positionnement des entreprises en matière de prévention et suffisamment éloigné des premiers ajustements à la réforme pour constater son impact au niveau plus structurel de la vie organisationnelle.

1.4.3. Santé-sécurité du travail et nouveaux modes de gestion

Si la santé-sécurité du travail constitue bel et bien un champ de gestion très particulier de l'entreprise, disposant de son propre corps d'expertises et de son propre encadrement législatif, elle n'en reste pas moins un domaine d'activités étroitement assujéti à l'évolution des méthodes et philosophies de gestion.

En effet, depuis bientôt une dizaine d'années, on réalise beaucoup plus clairement que les accidents du travail ont un coût économique important et que ce coût doit au bout du compte être absorbé d'une façon ou d'une autre par l'entreprise. Une étude québécoise récente a montré que les *coûts indirects* associés aux accidents du travail avec perte de

⁴⁶ - Il faudrait, pour être encore plus précis dans cette argumentation, tenir également compte des bénéfices parfois très importants que les employeurs peuvent retirer de la présence d'une gestion participative en santé-sécurité du travail. SIMARD (1987:23-24) énumère ainsi trois facteurs qui ont pu jouer favorablement pour amener les dirigeants d'entreprise à mettre en valeur la formule du comité de SST tel que souhaitée par le législateur, soit: 1 - la possibilité d'impliquer et de responsabiliser davantage des représentants des travailleurs sur des questions comme les équipements de protection individuelle et la formation-information des employés que par le biais de la négociation et de l'administration de la convention collective; 2 - la possibilité de renforcer l'efficacité du comité de SST s'il est fondé sur la loi plutôt que sur la convention collective (en autonomisant davantage les questions de SST par rapport aux autres enjeux des relations de travail); 3 - l'opportunité d'affirmer auprès des employés l'importance accordée par la direction à ses ressources humaines et les avantages qui peuvent en découler pour l'entreprise (stabilité, motivation, productivité).

temps peuvent dans certains cas égaler et même dépasser leurs *coûts directs* ⁴⁷ (BRODY et al, 1989). En 1988, le total des cotisations payées par les employeurs québécois à la CSST équivalait au montant total des impôts qu'ils avaient payés au cours de la même année. Et l'on sait qu'à part les frais d'inspection qui sont assumés par le gouvernement provincial (de l'ordre de 23 millions de dollars en 1988), tous les autres aspects du régime de santé-sécurité sont financés exclusivement par les entreprises qui ont versé des cotisations de 1,289 millions\$ à la CSST en 1992. Les accidents du travail ont donc des répercussions directes et importantes sur le bon fonctionnement des entreprises et du même coup sur leur rentabilité et leur position concurrentielle. D'autre part, le lien entre la performance en santé-sécurité et les coûts directs de cotisation assumés par l'entreprise a été clairement établi dès le début de la réforme par le système du "mérite/démérite" qui indexait partiellement le niveau des cotisations au niveau d'amélioration ou d'aggravation de la situation des accidents du travail. Bien que les modalités d'application de ce système aient été récemment modifiées de façon importante, le nouveau mode de tarification en vigueur depuis janvier 1990 a eu pour effet de renforcer l'équité d'ensemble du système et se veut plus que jamais incitatif à une prévention efficace ⁴⁸. Ainsi, la cotisation versée à la CSST est de moins en moins perçue par les employeurs comme un déboursé obligé sur lequel ils n'ont malheureusement aucun contrôle, mais bien comme une taxe indirecte sur leur masse salariale, sanctionnant dans une large mesure le niveau de *non-sécurité* de leur établissement. La santé-sécurité est donc devenue, dans bien des milieux de travail, un enjeu économique de taille, aussi important que d'autres facettes de leurs activités productives. Désormais, pour beaucoup d'employeurs, réduire les accidents du travail n'est donc pas seulement socialement satisfaisant mais peut être aussi rentable.

Nous voulons en fait montrer que centrer notre investigation sur ce domaine particulier que sont les activités préventives n'a rien de marginalisant quant à la portée de notre question de recherche. Et qu'au contraire, la santé-sécurité du travail, telle qu'elle se développe et se structure présentement dans les entreprises québécoises, pré-figure peut-être dans une large mesure l'application de méthodes de gestion qui seront dominantes en milieu industriel dans une dizaine ou une quinzaine d'années. En effet, que suggère la loi

47 - Les coûts directs sont composés des frais imputés à l'employeur par la CSST et des frais d'assurances complémentaires souscrites par l'employeur. Les coûts indirects sont composés de tous les autres coûts qui peuvent être associés à l'accident; coûts salariaux, coûts administratifs, coûts des pertes matérielles, coûts de production, et autres frais (ex: transport, poursuite judiciaire, coûts en avantages sociaux, etc.). Pour plus de détails, se reporter à la recherche de BRODY et Alii, (1989).

48 - Nous pensons ici à des mécanismes incitatifs comme *le taux personnalisé*, qui permet à l'entreprise de comparer sa propre performance à celle de son unité de classification et de profiter, en cas de réduction importante de ses taux d'accidents, d'une réduction substantielle de sa cotisation; ou encore au *régime rétrospectif* qui s'applique aux très grandes entreprises et qui a comme effet de fixer leur taux de cotisation exclusivement à partir des coûts de leurs lésions professionnelles (voir: CSST, le mode de tarification, 46 pages, 1990).

de 1979? Tout d'abord que la réduction des accidents du travail passe par l'élimination à la source même des dangers concernant la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Ensuite, que la réduction des accidents du travail ne peut être obtenue que par une prise en charge directe et partagée des problèmes de prévention par les premières parties intéressées, soit les travailleurs et leurs employeurs. En bref, cette loi postule d'une logique de l'efficacité organisationnelle qui s'appuierait simultanément sur une gestion *pro-active* et *participative* des problèmes à traiter. Or, cette double orientation constitue le dénominateur commun à la majorité des plus récentes approches de gestion stratégique, qu'elles s'appliquent aux questions reliées à la production des biens et des services ou aux questions reliées à la gestion des ressources humaines.

L'un des exemples les plus intéressants à ce sujet est sans doute celui du défi posé par la qualité des produits. Comme dans le cas des coûts reliés aux accidents du travail, les entreprises dynamiques sont parties du constat que la non-qualité leur coûtait parfois très cher et qu'il devait être possible, en réévaluant les certitudes du passé et en réorganisant autrement la prise en charge et le suivi de ces activités, d'améliorer sensiblement la situation. On parle désormais du "zéro défaut" comme du "zéro accident" et on n'hésite pas dans certains milieux à l'afficher auprès de tous comme un objectif corporatif. Alors qu'autrefois la qualité (ou plutôt la non-qualité!) était diagnostiquée a posteriori, soit en bout de ligne de production, elle doit maintenant, de la même façon qu'une prévention bien conduite, s'intégrer de façon interactive à chaque étape du processus de planification et de fabrication des produits ⁴⁹. Attendre les retours des clients insatisfaits pour corriger les défauts ou attendre que l'accident grave ait eu lieu pour prendre des mesures sécuritaires deviennent alors les symboles d'une gestion "réactive" dont les coûts économiques et sociaux sont de plus en plus élevés. Comme dans le cas de la sécurité du travail, les processus organisationnels à la base de la non-qualité sont pour la plupart à rechercher à l'intérieur de l'entreprise et bien souvent à proximité de l'acte productif quotidien lui-même. Le défi de la qualité, comme celui de la sécurité, ne peuvent donc être remportés qu'en mobilisant d'abord les milieux de travail concernés et en associant étroitement à la résolution collective des problèmes toutes les parties impliquées; travailleurs, syndicat, ligne hiérarchique, membres de la direction, etc. ⁵⁰. On n'a qu'à penser à la formule de plus en plus répandue en Amérique du Nord des cercles de qualité.

⁴⁹ - Pour un bon exemple de l'implantation réussie d'un tel processus, se reporter à l'exposé de G. GHENEVERT sur l'expérience de CAMCO Inc.; dans "le défi de la qualité", Actes du vingtième colloque de l'École de Relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p.156-162.

⁵⁰ - Ce principe est même parfois étendu aux intervenants extérieurs à l'entreprise; fournisseurs, transporteurs, distributeurs, etc.

On pourrait trouver encore de nombreux parallèles entre la gestion de la dynamique préventive et celle de la dynamique plus spécifiquement productive ⁵¹. Mais l'important est de voir qu'un nombre accru de "problèmes organisationnels" tels que l'absentéisme, les difficultés personnelles des employés, la non-discrimination dans le travail, la diminution des retards de livraison ou la réduction totale des stocks en inventaires, ne peuvent plus être valablement et durablement traités seulement en situation de crise et au seul niveau directorial de l'entreprise. Les méthodes de gestion évoluent ainsi dans leur ensemble vers davantage de pro-activité et de participation, et la santé-sécurité du travail, de par l'impulsion législative de la LSST, est peut-être dès maintenant l'un des terrains où l'expérimentation à grande échelle est la plus avancée. On notera par ailleurs qu'une recherche récente ayant porté sur une centaine d'établissements manufacturiers du Québec (SIMARD et al, 1988) a établi pour la première fois que les systèmes de gestion de la santé-sécurité du travail qui étaient organisés selon ces principes étaient significativement plus efficaces que les autres dans la réduction de la fréquence des accidents du travail. Ainsi, parmi les facteurs d'efficacité identifiés, on retrouvait le fait de mettre résolument la priorité sur la prévention plutôt que sur la gestion administrative des dossiers d'accident; le fait de favoriser dans l'approche préventive des activités ayant à la fois une fonction de diagnostic et de correction des risques et facteurs d'accidents; le fait d'impliquer activement les travailleurs et leurs superviseurs dans les activités préventives; et enfin, le fait d'assurer au comité paritaire de santé-sécurité un appui solide de la direction, du syndicat et de l'ensemble des contremaîtres de l'entreprise.

En résumé, comprendre de façon exploratoire la logique de structuration de l'appareil patronal dans le champ de la santé-sécurité peut permettre indirectement de mieux comprendre quelles seront les logiques sous-jacentes à la redéfinition des acteurs patronaux face aux autres défis organisationnels qui les attendent dans les années à venir. Et dans la mesure où la formule proposée par le législateur en santé-sécurité du travail apparaît à bien des égards comme une formule gagnante, il est donc très pertinent d'aller voir, sept ans après son adoption, si les employeurs qui en ont joué le jeu au maximum ont été amenés à redéfinir leurs rôles et leur positionnement stratégique dans ce champ de gestion particulier.

51 - Voir entre autres l'article de COLE (1984), et pour une comparaison entre les enjeux et dispositifs organisationnels en qualité totale et en prévention; voir: L'ère de la santé-sécurité et de la qualité totale, *Convergence*, Bulletin sur la santé et la sécurité du travail, Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, Vol. 6, No 1, mars 1990, p. 10-11.

1.4.4. Les acteurs patronaux au coeur de l'efficacité préventive

Nous venons de voir que la SST constitue un terrain de recherche privilégié pour étudier l'intégration du phénomène participatif à la vie de l'entreprise, soit notre variable indépendante. Mais nous voudrions également montrer pour finir que l'efficacité obtenue dans ce champ de l'activité organisationnelle se trouve par ailleurs étroitement associée aux diverses configurations de rôles assumées par les acteurs patronaux eux-mêmes, ce qui nous renvoie cette fois à la pertinence de notre variable dépendante.

Ainsi, bien que les recherches dans ce domaine soient relativement peu nombreuses, plusieurs d'entre elles ont mis en évidence l'importance du rôle actif joué par les directions d'entreprises (*management commitment*) au sein des systèmes préventifs efficaces. Des auteurs comme PLANEK et al. (1967), DAVIS et STAHL (1967), SHAFAI-SAHRAI (1971), MOBLEY (1974), SMITH et al. (1978), COHEN et CLEVELAND (1983), argumentent, chacun à leur façon, l'idée qu'une prévention sérieuse et efficace ne saurait être menée au niveau de l'atelier sans une volonté explicite de s'attaquer au problème et une implication concrète de la part de l'encadrement supérieur de l'entreprise ⁵². SIMONDS, SHAFAI-SAHRAI (1977) concluent ainsi leur comparaison de 11 paires d'établissements manufacturiers sur la base de leur taux de fréquence d'accidents du travail: *The hypothesis that in the firms with better safety records top management is more highly interested and involved in the company's safety performance was strongly supported* (1977) ⁵³. Et c'est dans le même sens que Mc KEOWN EYSSSEN, EAKIN HOFFMANN et SPENGLER (1980) analysent leurs résultats après avoir cherché à établir le lien entre le niveau d'accidents du travail et les attitudes des gestionnaires (managers) dans une grande compagnie de téléphone canadienne:

"Managers in districts with low injury rates were more likely to believe that their men had a relatively high risk of accidents, that safety was of more

52 - Les indicateurs traduisant ce *Management Commitment* dans ces recherches sont bien résumés par COHEN (1977:170) et sont au nombre de quatre: 1) *Safety officer holds high staff rank*; 2) *Top officials are personally involved in safety activities; e.g. they make personal plant safety tours and give personal attention to accidental injury report*; 3) *high priority is given to safety in company meetings and decisions on work operations*; 4) *management sets clear safety policy and goals*.

53 - Dix indicateurs étaient retenus par les auteurs pour mesurer ce niveau d'implication de la haute direction: 1) *he (the management) attend any safety meetings in the company*; 2) *he chair any of these meetings*; 3) *he regularly receive safety reports*; 4) *he personally conduct any safety audit or inspection*; 5) *he is a member of any safety organization*; 6) *he regularly attend any safety meetings or conferences outside the company*; 7) *he emphasize plans for achievement of certain safety objectives*; 8) *he actively participate in execution of safety plans*; 9) *he hold review and analysis sessions in order to compare the results of carrying out safety plans with projected objectives*; 10) *there are safety figures, reports, and achievements included on the agenda of company board meetings*. SIMONDS, SHAFAI-SAHRAI (1977:122).

concern to them than other work issues, that they themselves and the tools and practices at their disposal were capable of preventing accidents, and that their ability to carry on safety work was enhanced by incentives rather than hindered by barriers (1980:302)".

D'autre part, si l'implication directe des contremaîtres de première ligne dans le système préventif a en elle-même été fort peu prise en compte dans ces quelques recherches, les résultats de COHEN et CLEVELAND (1983) nous indiquent néanmoins que cette catégorie d'acteurs a un rôle stratégique à jouer dans les systèmes efficaces. Considérés comme faisant partie intégrante (à temps partiel) du *Staff* sécurité, impliqués dans le développement des programmes de prévention, bien formés pour encadrer la sécurité de leurs employés, et impliqués activement dans les inspections et les enquêtes-accidents, le bas de la ligne hiérarchique semble donc lui aussi partie-prenante à la réduction des accidents du travail.

Sans aller plus en détail dans cette littérature ⁵⁴, nous voulons simplement souligner ici que la santé-sécurité du travail reste un champ d'action qui sollicite de façon appréciable l'acteur patronal dans plusieurs de ses composantes. Qu'il s'agisse du *management commitment*, au sommet de l'entreprise, ou du rôle joué par les chefs d'équipe ou par les contremaîtres de première ligne au bas de la ligne hiérarchique, l'efficacité préventive semble bel et bien passer par la mobilisation de ces acteurs dans la prise en charge du dossier. Il peut donc être intéressant d'aller explorer plus en détail les tenants et les aboutissants de cette mobilisation dans le contexte particulier d'un accroissement du pouvoir d'intervention des employés dans ce même champ de gestion. C'est ce que la présente recherche se propose de faire.

Fort développement organisationnel au cours des dernières années; cadre législatif récent, novateur et résolument orienté vers l'implication de la main-d'oeuvre dans la résolution des problèmes; approche pro-active privilégiée par beaucoup de décideurs; forte mise à contribution des diverses catégories d'acteurs patronaux; on voit donc au total que la santé-sécurité du travail constitue un domaine d'activités organisationnelles plutôt riche quant aux possibilités d'intégrer dans une même problématique quelques-uns des questionnements les plus actuels relatifs à l'évolution des modes de gestion et à leurs conséquences sur les équilibres traditionnels de l'entreprise.

⁵⁴ - Nous laissons volontairement ici de côté la très abondante littérature prescriptive existant sur la question. On notera que la quasi-totalité de ces écrits de praticiens de la SST ou de consultants en management militent en faveur d'une implication très forte des directions d'entreprises et d'une revalorisation du rôle des contremaîtres dans ce domaine d'activités. Se référer entre autres aux revues suivantes: *OHS Canada; Professional Safety; Occupational Safety and Health; Work and Occupations; National Safety and Health News; Safety and Health.*

1.5. CONCLUSION

Deux points nous semblent importants à souligner en conclusion de ce premier chapitre:

1 - notre question de recherche s'articule autour de trois objets bien différenciés; soit la gestion participative, la partie patronale et les groupes d'acteurs qui la composent, et enfin la santé-sécurité du travail et sa prise en charge dans l'entreprise. Nous avons vu qu'au niveau théorique et pratique, ces trois champs s'interpénètrent dans une large mesure et qu'ils peuvent de façon intéressante être intégrés dans une même problématique. Par ailleurs, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est encore intéressée aux interactions de ces trois objets et un nombre relativement restreint de recherches ont tenté l'intégration de ces grandes dimensions deux à deux (gestion participative/appareil patronal, santé-sécurité du travail/appareil patronal).

2 - notre question de recherche nous entraîne du même coup aux confins de trois champs distincts de littérature; soit celle reliée à la gestion participative et à son impact dans l'entreprise; celle reliée à l'appareil patronal et aux déterminants de sa dynamique; et enfin, la littérature, à caractère plus théorique et plus large, centrée sur la problématique de la structuration organisationnelle. On comprendra alors facilement, étant donné la largeur potentielle des zones explorées, que nous ayons dû dans les parties à venir faire des choix précis au sein des champs de littérature abordés.

Les grands éléments de notre problématique étant présentés, nous allons maintenant voir dans un deuxième chapitre de quelle façon nous pouvons conceptualiser nos variables dépendante et indépendantes et à l'aide de quels outils et raisonnements théoriques nous allons concevoir notre modèle d'ensemble et élaborer nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE, CONCEPTS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Existe-t-il des logiques d'organisation de l'appareil patronal en santé-sécurité du travail qui soient propres à des contextes d'entreprise où la gestion de ce dossier est assurée de façon fortement participative? Telle est en fait notre question de recherche.

Nous argumentons ainsi qu'un accroissement de la position de pouvoir/d'influence de la main-d'oeuvre dans le champ de la SST a toutes les chances d'exercer des pressions sur divers segments de la structure patronale et d'amener cette dernière à se redéfinir et à se réorganiser plus ou moins profondément. Comment alors mesurer cet effet restructurant? Et surtout, comment définir conceptuellement chacune des variables en cause de façon à être en mesure d'isoler les logiques de structuration du pouvoir sous-jacentes à cette nouvelle réalité organisationnelle? C'est ce que nous nous proposons d'aborder dans ce deuxième chapitre.

Après avoir passé en revue les problèmes théoriques et méthodologiques liés à la mesure de la dynamique interne de la structure patronale, nous délimiterons plus précisément le concept de gestion participative, puis nous proposerons un raisonnement théorique nous permettant d'appuyer l'hypothèse centrale de cette recherche.

2.1. LES ACTEURS PATRONAUX AU SEIN DU CHAMP SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Avant de préciser de quelle façon nous allons définir notre variable dépendante, quelques précisions conceptuelles s'imposent de façon à circonscrire le cadre exact de référence que nous utiliserons.

2.1.1. Le système d'action patronal en santé-sécurité du travail

La santé-sécurité du travail, et plus spécifiquement la prévention des accidents du travail, constitue pour nous un "champ de gestion" particulier au sein de l'entreprise. Au même titre que la production, le marketing ou la finance, le champ SST se caractérise, comme tout champ d'action organisationnel, par la présence de certains acteurs spécifiques⁵⁵, de certaines activités fonctionnelles, de certains mécanismes structurels (au sens habituel du terme), de certaines interactions relationnelles, et enfin de certaines normes et représentations culturelles. On appellera *système d'action de l'établissement en santé-sécurité* (SA/sst), le résultat de cette dynamique organisationnelle complexe au sein de ce champ de gestion particulier⁵⁶.

Bien sûr, de nombreux acteurs sont en interactions constantes au sein de ce système. Une liste quasi-exhaustive comprendrait ainsi: les membres de la haute direction, les responsables de la production et des ressources humaines, le coordonnateur SST, les membres du comité paritaire de SST, le ou les représentants à la prévention, les membres de la ligne hiérarchique, les services d'entretien, les employés de production, les délégués syndicaux et les membres de l'exécutif syndical, le personnel médical et des premiers soins. Bref, l'important est ici de constater qu'une multitude d'intervenants, internes ou externes à l'entreprise⁵⁷, peuvent être, à un moment et sous une forme donnés, parties-prenantes au fonctionnement de ce système d'action.

Cela signifie, qu'au sein même de ce système d'action global propre au champ SST, il serait possible d'identifier autour de chacun de ces groupes d'acteurs une série de sous-systèmes d'action plus délimités soit dans le temps, soit dans l'espace. Qu'on pense par

55 - Il peut bien sûr s'agir d'acteurs dont une partie seulement de la charge de travail est occupée par des activités reliées à la gestion de la prévention.

56 - Tout en étant très conscients de l'étroite imbrication de ce construit avec les autres champs d'action de l'entreprise, nous pouvons néanmoins affirmer, que conceptuellement et pratiquement, le SA/sst dispose en lui-même d'une certaine autonomie, de "frontières" assez facilement identifiables, et est porteur d'une rationalité qui lui est propre.

57 - En effet, dans une perspective élargie, on pourrait y ajouter l'ensemble des intervenants extérieurs avec lesquels l'entreprise est en contact sur des questions SST (experts et consultants en tout genre, associations sectorielles, commission de révision et tribunaux, inspecteurs de la CSST, etc.).

exemple au système d'action patronal-syndical au niveau de l'établissement, au système d'action interne au comité paritaire de SST, ou encore au système d'action circonscrit au niveau des ateliers par les relations contremaîtres-employés.

Ce que nous appellerons ici *système d'action patronal en santé-sécurité du travail* (SAP/sst) concrétisera ainsi l'un des sous-systèmes constitutifs du SA/sst de l'établissement et résumera l'articulation des positions de pouvoir existant entre les acteurs (ou groupes d'acteurs) patronaux impliqués dans la gestion de la prévention ⁵⁸. Et lorsque nous parlerons de restructuration du pouvoir au sein du système d'action patronal en santé-sécurité du travail, c'est à la transformation, ou si l'on veut à la rédefinition et au réagencement, de certaines des composantes de ce système que nous référerons.

2.1.2. Les acteurs du système d'action patronal en santé-sécurité du travail

Trois grandes catégories d'acteurs patronaux seront considérées comme parties-prenantes à la structuration de ce système, soit la direction de l'établissement, les membres de la ligne hiérarchique et les responsables fonctionnels du dossier SST. On remarquera que ce choix nous renvoie à quatre des cinq parties de base de toute organisation, telles que conceptualisées par MINTZBERG (1986a); la haute direction au *sommet stratégique* de l'entreprise; les responsables fonctionnels du dossier SST aux *analystes de la technostructure (Staff)*, et dans une moindre mesure aux *fonctionnels des supports logistiques (Staff)*; et enfin, la ligne hiérarchique (*Line*) aux différents niveaux d'autorité et de supervision liés à l'encadrement des opérations de production.

Cette approche, nous allons le voir, va nous permettre d'utiliser assez largement certains des concepts développés par MINTZBERG (1984, 1986a), mais va également nous situer dans la continuité de certaines recherches importantes portant sur le développement et la dynamique de la "fonction personnel" au sein de l'entreprise. Ainsi, l'analyse de la littérature nous montre que la prise en compte simultanée de ces trois groupes d'intervenants est centrale dans la problématique sur la décentralisation de la

⁵⁸ - Bien que reposant sur les mêmes fondements théoriques, notre définition du *système d'action* est en fait beaucoup plus restrictive et quelque peu éloignée conceptuellement de la notion de "structure d'action" d'ERALY; puisque ce dernier la définit comme *un ensemble de connaissances* (c'est à dire de capacités d'agir) *et de ressources* (c'est à dire de conditions pratiques de mise en oeuvre de ces capacités) *mobilisées dans un contexte stable* (1988:35). Cela dit, le contenu de notre propre définition recouvre bien la perspective de fond de l'auteur. *Les structures d'actions*, nous dit-il, *forment les médiations profondes de toute intention, de toute action. Au travers de divers mécanismes, l'organisation simplifie et stabilise les flux d'activités, elle développe des régularités qui accentuent la prévisibilité de l'environnement propre de chaque acteur, facilitent le jeu des anticipations et constituent, par là-même, une sorte d'infrastructure des opérations mentales et matérielles* (ERALY, 1988:44).

gestion des ressources humaines, de même que dans celle portant sur la relation entre cadres hiérarchiques et cadres fonctionnels ⁵⁹. Pour McFARLAND (1962), il existe trois rôles-clés au sein de la fonction personnel, et c'est seulement en analysant la dynamique relationnelle entre ces divers rôles (*chief executive, personnel executive, middle and supervisory line managers*) qu'il est possible de rendre compte du fonctionnement de l'ensemble. C'est aussi le parti-pris de JANGER (1977) et de BREWSTER et al. (1981) pour qui la gestion décentralisée du personnel implique nécessairement trois niveaux de gestionnaires (*top management, operating management, personnel staff*). Enfin, on retrouve cette approche tri-polaire chez des auteurs comme FOMBRUM et al (1984), qui soulignent l'importance d'impliquer étroitement ces trois pôles dans une nouvelle division du travail pour réussir le passage d'une gestion des ressources humaines *opérationnelle* à une gestion des ressources humaines *stratégique*. Cela dit, il nous faut en même temps constater que la grande majorité des recherches ayant porté sur les dimensions structurelles de la fonction personnel (en particulier sur la division du travail opérationnel et stratégique entre les acteurs-intervenants) se sont concentrées sur le couple *hiérarchique/fonctionnel* sans véritablement chercher à intégrer la haute direction à leur problématique (MYERS et TURNBULL, 1963; FRENCH et HENNING, 1966; MUMFORD et WARD, 1966; BELASCO et ALUTTO, 1969; MILLWARD et STEVENS, 1980).

2.1.3. La délimitation de notre variable dépendante

Mesurer l'impact du niveau de gestion participative du dossier SST sur le sous-système patronal que nous venons de définir consisterait donc à analyser l'état de la structuration interne des positions de pouvoir qui existe entre ces trois groupes d'acteurs, dépendamment des divers contextes d'entreprises. Cela signifie en clair que nous devrions idéalement nous donner comme variable dépendante un indice complexe traduisant à lui seul la position d'équilibre atteinte dans chaque cas entre ces trois pôles de pouvoir au sein

⁵⁹ - Il s'agit ici de la distinction classique dans la littérature anglo-saxonne entre les acteurs en position *Line* et les acteurs en position *Staff* (ALLEN, 1963; KOONTZ et O'DONNELL, 1980). Nous utiliserons pour notre part dans la suite de ce texte l'expression "cadres hiérarchiques/cadres fonctionnels", et nous parlerons de "dynamique", de "partage", ou encore de "relations hiérarchiques/fonctionnelles" pour qualifier les diverses configurations pouvant exister entre les acteurs *Line* et les acteurs *Staff*. Nous parlerons de la même façon du "fonctionnel/SST" pour désigner l'intervenant patronal en charge du dossier SST, et de "fonctionnel/GRH" pour désigner l'intervenant patronal en charge de la direction ou du service de gestion des ressources humaines au sein de l'usine. On notera par ailleurs que le terme *line*, tel qu'utilisé dans la littérature peut prêter à confusion car il englobe indifféremment les contremaîtres de première ligne *et* les différents niveaux hiérarchiques supérieurs (comme les responsables de département et le directeur de la production). Dans certains cas extrêmes, le sommet stratégique est aussi compris dans ce terme.

du champ SST. Plus techniquement, et pour reprendre les concepts de MINTZBERG, une telle construction impliquerait de pouvoir tenir simultanément compte du niveau de décentralisation verticale du pouvoir, soit de la diffusion de ce pouvoir du sommet stratégique vers le bas de ligne hiérarchique, *et* de la décentralisation horizontale du pouvoir vers la technostucture, soit de la diffusion du pouvoir hors de la ligne hiérarchique ou du sommet stratégique vers les fonctionnels spécialisés en SST. Signalons ici que nous avons essayé, à l'aide entre autres des méthodes de l'analyse de regroupement (*Cluster analysis*), de construire une telle mesure, mais que, du fait du trop petit nombre de cas disponibles et de la trop grande diversité des configurations patronales rencontrées, il nous a été impossible de traduire nos données sous la forme d'une typologie ou d'une classification utilisable dans des analyses statistiques ultérieures.

C'est donc vers une autre stratégie de construction de notre variable dépendante que nous nous sommes orienté. Ne pouvant prendre en compte dans un même indice la globalité de la structuration du pouvoir au sein du système patronal en SST, nous avons alors choisi de n'en retenir que l'une des dimensions constitutives, soit *le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST*. Centrée cette fois uniquement sur la ligne hiérarchique, cette mesure a d'autre part la particularité de ne prendre en compte que des informations provenant des contremaîtres de première ligne, soit le premier niveau d'autorité placé au-dessus des employés de production.

Plusieurs raisons, autre que méthodologiques, nous ont amené à privilégier ce type d'indice comme variable dépendante. Tout d'abord, il nous paraît que l'indice de décentralisation verticale constitue en lui-même un excellent indicateur de l'agencement interne des positions de pouvoir au sein de l'appareil patronal. En effet, les contremaîtres étant placés au bas de la ligne hiérarchique et étant du même coup les plus éloignés du vrai pouvoir décisionnel dans l'entreprise (au sein de l'appareil patronal, du moins), le fait qu'ils aient ou non leur mot à dire et qu'ils constituent ou non un pôle d'influence au sein du champ SST est tout à fait révélateur d'une structuration particulière du pouvoir dans l'entreprise. Un niveau élevé de décentralisation verticale dans un champ de gestion, quel qu'il soit, dénote probablement une capacité importante de mobilisation du collectif des contremaîtres dans le jeu relationnel, mais traduit sans aucun doute une stratégie délibérée de la haute direction de déléguer au niveau inférieur de la hiérarchie le pilotage et le traitement de certains problèmes. Et par ailleurs, les contremaîtres de première ligne, par définition, se retrouvent dans une position charnière au sein de l'organisation. Interface quotidienne entre les employés de production, leurs attentes et leurs revendications, et le reste de la hiérarchie avec ses standards, ses exigences et ses contrôles, le contremaître se situe du même coup au coeur de la vie de l'atelier, de l'acte productif et du vécu santé-

sécurité. Encore là, évaluer la position de pouvoir qu'ils se sont donnés ou qui leur a été aménagée par leurs propres supérieurs peut être très parlant quant à l'effet réel d'un accroissement de l'influence de leurs employés directs ou de leurs représentants dans un domaine d'intervention spécifique.

Cela dit, un tel positionnement de notre variable dépendante, s'il nous permet d'aborder de façon pertinente le phénomène du pouvoir au sein de l'appareil patronal, ne nous donne pas à lui seul le détail des agencements internes existants entre les groupes d'acteurs patronaux. Que devient exactement le niveau d'influence de la haute direction lorsque celui des contremaîtres est très faible ou très élevé? Ou plus spécifiquement, existe-il un processus quelconque de compensation des niveaux d'influence dans le champ SST entre les fonctionnels spécialisés et les acteurs du bas de la ligne hiérarchique? On le voit, les dimensions de l'appareil patronal a priori écartées dans la construction de notre variable dépendante doivent être réintégrées quelque part dans notre modèle conceptuel et prises en compte dans notre analyse. Nous avons ainsi décidé de traiter les niveaux de pouvoir respectifs de la haute direction et des fonctionnels spécialisés dans le champ SST comme des variables faisant partie du contexte santé-sécurité de l'établissement. Ainsi, bien que n'étant pas incluses dans la relation de base (gestion participative vs niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST), ces autres dimensions de la structuration interne du pouvoir au sein du système d'action patronal se trouveront de fait opérantes au niveau du contrôle de cette même relation de base dans nos tests d'hypothèses.

2.2. LA VARIABLE INDÉPENDANTE: LES DEUX DIMENSIONS DE LA GESTION PARTICIPATIVE

2.2.1. La délimitation du concept

Comme beaucoup d'autres concepts dans la littérature administrative, la notion même de "participation des travailleurs" a pris de multiples sens selon la perspective théorique adoptée pour la circonscrire et la mesurer. Qu'on se réfère par exemple aux deux termes génériques de *gestion participative* et de *démocratie industrielle*, couramment utilisés dans la littérature, ou encore dans le vocabulaire anglophone, aux concepts plus larges de *quality of working life* et de *employee involvement*. L'orientation dépend d'autre part de la dimension du phénomène qui est pris en compte. Ainsi, selon qu'on s'intéresse aux finalités de la gestion participative, à ses mécanismes, aux objets de décision couverts ou au niveau d'influence accordé aux employés, il est probable que le même terme générique ne signifie plus tout à fait la même chose d'un auteur à l'autre.

Cela dit, il est tout à fait possible de retrouver dans cette diversité des dénominateurs communs et de s'arrêter sur une définition suffisamment englobante et représentative de la réalité. Nous reprendrons ainsi dans le cadre de cette thèse la distinction classique entre *gestion participative directe* et *gestion participative indirecte*, car elle nous paraît l'approche la plus riche en rapport avec notre problématique ⁶⁰.

2.2.1.1. La gestion participative indirecte

La gestion participative indirecte est définie de façon très large par ANTON (1980:18), comme "*those processes and structures whereby worker representatives influence decisions generally taken at higher organizational levels.*". Trois mécanismes sont inclus par l'auteur dans cette définition; la prise de décision conjointe à travers la négociation (*collective bargaining*); les droits d'information, de consultation ou de prise de décision accordés à des représentants des employés sur des sujets spécifiques au sein de comités conjoints (*work councils*), et enfin la représentation des employés sur le conseil d'administration des entreprises (*board representation*). Étant donné l'orientation des prescriptions législatives québécoises en santé-sécurité du travail, c'est bien sûr à la nature et à l'intensité de l'engagement du comité conjoint de l'établissement dans la gestion du dossier santé-sécurité du travail que nous allons nous intéresser ici. Sans rentrer dans le détail de l'opérationnalisation de cette variable qui sera exposé au cours du prochain chapitre, nous pouvons dire que ce qui nous intéresse de mesurer ici est avant tout le niveau d'engagement et d'influence acquis par le comité paritaire au sein du champ SST.

2.2.1.2. La gestion participative directe

Selon ANTON (1980:17), la gestion participative directe met l'accent "*on the individual employee or immediate work group and is primarily concerned with decisions related to the execution of the task.*" Pour cet auteur, ce type de participation inclut les mécanismes de consultation directe auprès des travailleurs, l'accroissement des responsabilités reliées à une tâche (*job enrichment*) et l'implantation de groupes semi-

⁶⁰ - Cette distinction est en effet adoptée par de nombreux auteurs comme LAMMERS (1967), POOLE (1975), KOCHAN et Alii (1984). BRANNEN (1983:16) résume bien cette approche globale de la participation des travailleurs: *Workers' participation is about the distribution and exercise of power, in all its manifestations, between the owners and managers of organisations and those employed by them. It refers to the direct involvement of individuals in decisions relating to their immediate work organisation and to indirect involvement in decision making, through representatives, in the wider socio-technical and political structures of the firm.*

autonomes de production. On pourrait sans aucun doute y rajouter des mécanismes participatifs plus récents comme les cercles de qualité ou les groupes de productivité. Pour notre part, et compte tenu des données disponibles, nous conceptualiserons cette gestion participative directe de façon un peu plus restrictive en essayant de mesurer jusqu'où les employés de production se trouvent impliqués dans la prise en charge des activités préventives ⁶¹ et dans quelle mesure ils ont pu développer des ressources et des capacités leur permettant de jouer un rôle actif en matière de prévention des accidents du travail. Le niveau de gestion participative directe traduira donc la capacité globale d'intervention acquise par les employés en tant qu'acteurs individuels, membres de petits collectifs de travail, dans le champ SST.

Au total, qu'il s'agisse de son caractère direct ou indirect, on comprendra que nous avons essayé dans cette recherche de nous donner de la gestion participative la mesure la plus proche possible de la position de pouvoir effectivement acquise par la main-d'oeuvre d'un établissement dans le domaine de la prévention. Laissant de côté les mesures les plus "objectives" de ce niveau de pouvoir (comme par exemple le statut décisionnel ou non du comité), nous avons ainsi été amenés à privilégier les perceptions de divers acteurs-clés sur un assez grand nombre d'indicateurs traduisant des dimensions de cette réalité. Nous verrons dans le chapitre 3 les implications méthodologiques de ce parti-pris théorique.

2.2.2. L'importance de distinguer les deux dimensions

Si l'on se réfère à la littérature, le découpage de notre variable indépendante en deux grandes dimensions nous semble par ailleurs important à plusieurs niveaux. Ainsi pour LAMMERS (1967) chacun de ces deux types de participation renvoie à des variables contextuelles très différentes et du même coup à deux niveaux de fonctionnement de l'organisation dans son ensemble; ce qu'il qualifie de *style de leadership* dans le cas de la

⁶¹ - Malgré les limites que peut avoir ce type de mesure, nous considérons néanmoins qu'elle constitue une façon relativement efficace de mesurer jusqu'où une entreprise s'est rendue dans l'implication directe de son personnel au sein du dossier santé-sécurité. Dans bien des cas en effet, le fait de déléguer des responsabilités supplémentaires au personnel ouvrier revient, en partie du moins, à en déposséder la ligne hiérarchique et/ou certains fonctionnels spécialisés, et il apparaît clairement dans la démonstration de MINTZBERG (1986a:179) que la prise en charge par un acteur de la responsabilité d'exécution d'une tâche complexe l'amène d'une façon ou d'une autre à s'impliquer dans l'ensemble du processus décisionnel propre à cette tâche (au niveau de sa planification ou de son suivi et contrôle par exemple). Par ailleurs, un auteur comme POOLE, qui classe la mesure du niveau d'enrichissement du travail comme un indicateur du niveau de gestion participative directe, en souligne très bien à la fois la pertinence et les limites: "*Although it is true that job enrichment programmes are largely concerned with means rather than ends and involve no serious inroads into the policy-making decisions of top management, they do present a substantial threat to any ideology which justifies the authority of management on the technical criterion of expertise, and this is of course especially true for members of the lower echelon of the hierarchy*" (POOLE, 1975:67).

participation directe, et de *style de gouvernement (ou de gestion)* dans l'autre cas (1967:206).

" The setup of indirect participation (joint consultation) usually implies that the subordinate participants speak for their constituents with top managers about the general policy of the organisation; procedures are formalized (by laws and bylaws), and outside agencies (government, trade unions) often do influence to some extent what goes on. Direct participation, on the other hand, customarily entails that the subordinate participants speak for themselves with supervisors about work or matters related to work; in general, aims, rules, and means are not codified, and external influences are normally absent." (LAMMERS , 1967:209).

Partant de ce constat, l'auteur insiste d'autre part dans la conclusion de son article sur le fait qu'une influence individuelle accrue des employés sur leur propre travail ne semble pas renforcer ou réduire de façon significative le niveau d'influence collective obtenue par le biais des représentants. Citant l'étude de PATCHEN (1965), LAMMERS nous indique clairement qu'il s'agit là de deux dimensions d'analyse d'un même phénomène, indépendantes l'une de l'autre, et qui méritent d'être séparément et globalement analysées.

" This state of affairs implies that it is both possible and desirable to study not only the consequences of direct and indirect participation separately but also the consequences of the joint operation of both kinds of participation." (LAMMERS, 1967:215).

Plus récemment, LAMMERS et al (1987) ont essayé de montrer dans quelle mesure participation directe et participation indirecte étaient positivement ou négativement reliées entre elles. Partant des hypothèses soulevées par divers auteurs; une absence de consultation et de délégation, un accès difficile aux contremaîtres, ont toutes les chances de favoriser une implication active et revendicative au niveau des comités d'établissement; une participation active dans les décisions reliées aux opérations quotidiennes favorisent chez les travailleurs le développement de capacités qu'ils pourront également mobiliser au niveau des enjeux collectifs de l'établissement (hypothèse défendue par PATEMAN, 1970), ils concluent finalement, malgré certains résultats semblant indiquer un lien négatif, que gestion participative directe et indirecte ne s'influencent l'une l'autre que dans des cas et des conditions bien précises, et qu'au bout du compte, cette question de recherche est encore largement ouverte. MARTIN (1983) de son côté semble aller beaucoup plus loin dans son propos. Partant de la distinction entre la *démocratie industrielle représentative* et la *démocratie industrielle participative*, il argumente, en se basant sur les dispositifs d'expression directe encadrés par les Lois Auroux, que la gestion participative directe

constitue une remise en question du principe de la délégation de pouvoir qui régissait jusqu'à présent l'univers de la représentation des travailleurs.

" La création institutionnelle d'espaces participatifs dans les entreprises n'est pas une affaire innocente: bouleversant la logique traditionnelle, elle met les régulations établies à l'épreuve. Fondamentalement, l'observateur comme l'acteur de tels systèmes, est confronté à une double perturbation: en tant que tel, le système participatif ne peut manquer de remettre en question les autres modes de fonctionnement, et pose tout particulièrement problème au principe de délégation de pouvoir qui régit l'univers de la représentation des salariés; et plus encore, ce nouvel espace est confronté à la recherche de son propre positionnement: participation directe pour tous, ou nouveau type de représentation qui doit alors s'interroger sur sa légitimité." (MARTIN, 1983:109).

Si l'on en croit cet auteur, nous sommes alors clairement dans une logique d'opposition entre les deux formes de participatif; l'implication directe ayant pour effet de court-circuiter et d'affaiblir les canaux d'expression et de représentation traditionnels.

Mais plus globalement, c'est au concept de pouvoir qu'il est intéressant de rattacher chacune de nos dimensions d'analyse. Ainsi, aussi bien ANTON (1980)⁶² que DUPUY et MARTIN (1977) nous indiquent que la gestion participative directe ne présuppose ou n'entraîne en aucune façon une redistribution du pouvoir au sein de l'entreprise, et qu'elle demeure avant tout basée sur une vision patronale qui semble exclure la potentialité d'un conflit de pouvoir.

" Les bénéfices de la participation directe se situent au plan de la réalisation d'un désir d'élargissement du champ et de la nature des activités, de la réduction de l'antagonisme et d'un fonctionnement plus harmonieux de l'organisation. Qu'elle exclue ou non la divergence des intérêts, la participation directe ne supprime pas la possibilité d'une confrontation qui dépasse le cadre de la seule relation subordonné-supérieur, et qui met en jeu des forces collectives organisées." (DUPUY et MARTIN, 1977:127).

À l'opposé, la gestion participative indirecte, à travers l'action des représentants et dépendamment de leur capacité d'influencer réellement les décisions, a beaucoup plus de

⁶² - ANTON précise les fondements stratégiques sous-jacents aux deux formes de gestion participative de la façon suivante: *Directs forms of participation do not involve any basic change in the distribution of power between management and labour. Management still retains its unilateral decision-making powers above the level of task execution. Direct participation would appear to be consistent with ethical and economic aims where its principal functions are to improve job satisfaction and organizational performance through recognition of workers' interests and abilities. ... Indirect participation may lead to a redistribution of power in favor of labour. Accordingly, it is not surprising that employers are often willing to accept direct forms of participation but are reluctant to establish indirect forms (ANTON, 1980:18).*

chances d'entraîner une rédéfinition des positions stratégiques des uns et des autres et de mener, à un degré ou à un autre, à une transformation des jeux de pouvoir antérieurs.

Au total, on voit donc que la prise en compte simultanée de ces deux dimensions du phénomène participatif dans notre modèle peut contribuer à enrichir notre approche. Nous devrions ainsi être en mesure de voir si les relations entre niveau de décentralisation verticale du pouvoir et niveau de gestion participative en SST sont différenciées lorsque l'on prend en compte l'une ou l'autre des formes de gestion participative qui a été privilégiée dans un milieu de travail. Après tout, et pour reprendre l'argumentation d'ANTON et de DUPUY et MARTIN sur le pouvoir, si chaque forme de gestion participative peut être théoriquement associée à une certaine configuration de pouvoir entre employés et employeurs, il est sans doute possible de retrouver des configurations du pouvoir interne à l'appareil patronal qui leur correspondent. On serait alors en présence d'une logique de structuration du SAP/sst qui dépendrait non seulement du niveau ou de l'intensité de la gestion participative pratiquée dans un milieu donné mais aussi de sa forme, selon qu'elle donne localement du pouvoir aux travailleurs dans la conduite des activités préventives, ou à leurs représentants de façon centralisée au sein d'un comité conjoint.

2.3. LA STRUCTURATION DU POUVOIR AU SEIN DE L'APPAREIL PATRONAL: REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE THÉORIQUE

De façon à conserver dans notre raisonnement théorique une approche globale du phénomène de la structuration du pouvoir au sein de l'appareil patronal, nous raisonnerons tout au long de cette partie en référence avec le concept de SAP et non en fonction du seul niveau de décentralisation verticale qui constitue notre variable dépendante. Cela nous permettra de "coller" beaucoup plus étroitement à la littérature organisationnelle existant sur ces questions et d'en exploiter les résultats de la façon la plus large possible.

2.3.1. Essai théorique sur l'impact de la gestion participative sur le SAP/sst

Cette recherche centre son investigation sur le couple *gestion participative/système d'action patronal en SST* de façon à mettre en évidence la ou les logiques de structuration sous-jacentes à l'association de ces deux construits organisationnels. Il s'agit donc essentiellement de développer ici une problématique d'ensemble nous permettant d'appréhender globalement la nature de ces deux construits et de les mettre en relation l'un avec l'autre, et c'est ainsi d'une théorie de la structuration que nous avons besoin pour illustrer ce type de mécanismes à l'oeuvre dans l'entreprise.

2.3.1.1. L'apport d'une théorie de la structuration à notre problématique

Nous nous sommes très largement inspirés dans cette thèse des argumentations et des instruments théoriques proposés par ERALY (1988) dans son ouvrage: **La structuration des organisations: la rationalité en action**. Le choix de cet auteur se justifie par le fait qu'il est à notre connaissance le seul à proposer un modèle théorique complet et concrètement opérationnalisable de la mécanique structurante à l'oeuvre au sein des organisations ⁶³.

Solidement appuyé sur les grands auteurs classiques ayant traité des structures organisationnelles (SIMON, MARCH, CYERT, THOMSON, GALBRAITH, LAWRENCE, LORSCH, PERROW, MINTZBERG, etc.), ERALY a développé son modèle autour du concept central de la *dualité structurelle*, concept mis de l'avant par le sociologue anglais GIDDENS (1979) dans sa théorie de la structuration des systèmes sociaux ⁶⁴. La vision de l'entreprise, et du même coup de ses processus constitutifs, à laquelle on aboutit s'en trouve alors profondément renouvelée, et nous sommes en mesure d'intégrer dans une approche cohérente la totalité des grands concepts habituellement utilisés dans la littérature sociologique et administrative (mécanismes de coordination, pouvoir, incertitude, rationalité, changement organisationnel, etc.).

⁶³ - BOUCHIKHI (1989) travaille selon une démarche sensiblement comparable qu'il qualifie d'*approche constructiviste des structures organisationnelles*. Se référer au texte de cet auteur pour un historique de l'émergence de cette nouvelle problématique théorique au sein des sciences administratives.

⁶⁴ - GIDDENS n'applique pas directement sa théorie de la structuration des systèmes sociaux aux organisations, mais comme le souligne ERALY: *Il nous semble toutefois légitime d'appliquer cette conception des structures "constituées et constituantes" à l'analyse des organisations sans jamais perdre de vue pour autant que ces dernières ne sont pas des systèmes sociaux autonomes et qu'une partie de leurs structures dépendent des déterminations sociales plus larges* (ERALY, 1988:31).

Voyons donc tout d'abord ce qui caractérise cette approche avant de préciser de quelle façon elle peut nous aider à aborder la logique de structuration interne au SAP/sst.

Trois propositions d'ERALY nous semblent suffisantes pour résumer la nouveauté de son raisonnement:

" 1 - Toute organisation s'appuie, dans son fonctionnement courant, pour une grande part sur des structures (c'est à dire des routines, des procédures, des rôles, des programmes, etc.) développées dans le passé et qui sont réutilisées de manière chronique dans le présent.

" 2 - Les structures organisationnelles n'existent pas indépendamment des actions et des interactions humaines car elles sont nécessairement constituées et reconstituées au travers des activités quotidiennes les plus ordinaires.

" 3 - Aucun acteur individuel ou collectif n'est jamais le créateur conscient et délibéré de tout l'ensemble des propriétés structurelles d'une grande organisation, puisque de surcroît la reproduction des structures au travers des activités ordinaires est le plus souvent irréfléchié et non recherchée comme telle." (ERALY, 1988:8).

La structure organisationnelle devient donc dans une telle perspective beaucoup plus que le cadre physique, technique ou réglementaire dans lequel va se dérouler l'action. Elle est simultanément le *"produit d'activités récurrentes et la condition même de ces activités au sein de l'organisation"* (ERALY, 1988:15).

2.3.1.1.1. La dualité des structures organisationnelles

Selon ERALY, les approches classiques de l'organisation butent toutes sur le même problème conceptuel en abordant le phénomène de la structuration à travers une série de dualismes (c'est à dire en opposant chaque fois deux réalités à la fois différentes et irréductibles, comme par exemple les couples: structure/action, acteur/contexte, micro/macro, etc.), ce qui en limite singulièrement la portée heuristique. Trois grandes faiblesses de ce parti-pris conceptuel sont soulignées par l'auteur:

" D'abord, il implique une difficulté logique élémentaire: puisqu'elles sont abolies si les acteurs disparaissent, les structures ne peuvent en même temps leur être extérieures. Ensuite, si l'on admet cette extériorité par rapport aux acteurs, on perd la possibilité de comprendre comment et pourquoi les structures évoluent dans le temps. Enfin, cette hypothèse de l'extériorité est contredite par l'observation: il est facile d'observer que la structuration est un accomplissement chronique et parfois très concerté des membres de l'organisation. En produisant des marchandises et des services, les entreprises produisent en même temps des agencements structurels; la théorie de l'organisation ne peut se faire sans étudier cette production elle-même." (ERALY, 1988:17).

C'est cette même approche "contenu/contenant" qui a été vivement critiquée par GIDDENS (1987). Pour ce dernier, toutes ces conceptions sont basées sur une prémisse qui est fautive; à savoir que les activités humaines sont contraintes par les structures dans lesquelles elles se déroulent sans nécessairement affecter et conditionner ces dernières en retour. Pour cet auteur, il faut au contraire commencer par reconnaître l'irréductible dualité existant entre le structurant et le structuré et cesser d'associer les structures organisationnelles à des construits exclusivement contraignants, réduisant "de l'extérieur" la marge de manoeuvre des acteurs.

2.3.1.1.2. *La persistance des structures et l'historicité de l'organisation*

Partant de cette approche à la fois plus nuancée et plus sophistiquée de la mécanique structurante au sein de l'organisation, ERALY nous propose d'autre part d'aborder le phénomène dans une perspective historique. C'est à dire de tenir compte du fait, qu'à un moment donné, une organisation est toujours très largement le résultat de ses structurations antérieures. *"La structure n'est pas un donné formel ou naturel, mais une construction passée constamment réutilisée dans le présent."* (ERALY, 1988:25). Selon l'auteur:

" les structures d'une organisation ne reflètent pas seulement ses objectifs et sa stratégie, c'est à dire sa tension vers le futur, pas plus qu'elles ne reflètent une quelconque adaptation mécanique aux pressions actuelles de l'environnement, elles témoignent de son histoire." (ERALY, 1988:60).

D'où l'idée, qu'au sein des grands agencements structurels, certaines formes sont plus stables et durables que d'autres. *"La stabilité d'une forme (par exemple un certain niveau de formalisation des procédures ou de décentralisation dans la prise de décision), devient la récurrence d'un ensemble d'activités, et cette reconstitution chronique est aussi dynamique, et parfois aussi coûteuse, que sa transformation."* (ERALY, 1988:25). L'auteur en arrive alors à concevoir l'organisation comme un ensemble d'éléments structurels liés à des temporalités décroissantes: *"Un étagement de structures dont les plus "profondes" n'évoluent que très lentement et servent de fondement aux plus superficielles, qui font elles, l'objet d'adaptations plus fréquentes."* (ERALY, 1988:60). La logique exposée est ainsi la suivante:

" les structures profondes se modifient seulement de façon progressive et avec elles les rôles et attentes de rôles, les procédures, les connaissances qui s'y rattachent. Chaque transformation est une réaction localisée à un

problème (un problème, c'est à dire une contrainte et une opportunité). Et c'est pourquoi la structure d'une organisation résume dans une certaine mesure les grands problèmes auxquels son histoire l'a confrontée. Ses principales divisions, sa structure hiérarchique, ses unités de staff, ses réglementations diverses sont autant de traces du fait qu'à diverses époques, on a jugé nécessaire de traiter certains problèmes en créant des unités particulières, en standardisant certains comportements, en renforçant certains contrôles, etc." (ERALY, 1988:115).

Ces différents niveaux de structures ⁶⁵ se trouvent combinés dans tout processus organisationnel. L'organisation, nous dit l'auteur, "*fonctionne à plusieurs vitesses*", et l'ensemble des structures d'action en opération à un moment donné ne forme en aucune façon un tout intégré. Le changement ne serait donc pas seulement incrémental, il serait aussi localisé.

On remarquera ici l'importance de ce principe en regard de notre propre problématique. Nous faisons en effet l'hypothèse que la gestion participative exerce, à un degré ou à un autre, un effet restructurant sur le système d'action patronal en SST. On comprend mieux alors, dépendamment du niveau d'interdépendance existant entre le SAP/sst et les autres composantes de l'organisation, la contingence de la "profondeur" de cet effet restructurant.

Du même coup, cette approche d'ERALY nous montre la largeur du concept de structure, englobant dans un même continuum les jeux de pouvoir entre les acteurs, la spécialisation des unités et l'encadrement juridique de l'entreprise. Plus précisément, il apparaît que tout élément organisationnel présentant un minimum de régularité puisse être conceptualisé comme une structure et puisse faire l'objet d'un raisonnement en terme de dualité:

" On conçoit que dans une formation sociale toutes les structures ne présentent pas une égale persistance dans le temps, ni une semblable extension dans l'espace. Comparons par exemple la structure hiérarchique ou la différenciation générale des activités avec, disons, les procédures de

65 - Les différents niveaux de "sédimentation structurelle" proposés par l'auteur peuvent se résumer de la façon suivante: 1) le niveau sociétal; soit l'ensemble des conditions de base qui déterminent l'organisation et sur lesquelles elle dispose rarement d'une maîtrise (exemples: le langage, le milieu culturel, le niveau d'éducation, l'encadrement juridique, etc.); 2) le niveau infra-structurel; soit l'ensemble des conditions assez durables et relativement irréversibles qui varient davantage en fonction de l'organisation et qui constituent sa longue durée (exemples: les pratiques spécifiques d'un secteur d'activité, les fondements de la division du travail, la structure hiérarchique générale, la différenciation des grades et des statuts, etc.); 3) le niveau conjoncturel; soit l'ensemble des conditions qui peuvent se modifier plusieurs fois sous la pression accumulée des circonstances mais sans atteindre les structures profondes (exemples: les techniques utilisées, les spécifications des unités, les circuits formels d'information et de communication, etc.); 4) le niveau événementiel; soit le niveau des décisions et de la résolution des problèmes, dominé par la pression du temps, les impératifs de production et les changements (exemples: les jeux de pouvoir, les représentations des acteurs, etc.).(voir ERALY, 1988, pages 60 à 71).

contrôle de qualité mises en oeuvre dans certains ateliers ou la structuration interne ad hoc d'un groupe de projet temporaire. Ces différents types de régularités peuvent toutes être conceptualisées comme des structures et les raisonnements sur la dualité leur sont également applicables. Simplement, il est clair que ces différentes structures n'ont pas le même poids et ne peuvent dans les raisonnements être placées sur un même pied: dans la vie d'une organisation, la division du travail et la hiérarchie constituent des formes stables et générales, alors que les procédures de contrôle de qualité ou les différents rôles au sein d'un groupe de projet sont susceptibles d'être régulièrement modifiés et adaptés au gré des problèmes rencontrés." (ERALY, 1988:22).

Là encore, ces propositions conceptuelles d'ERALY sont au centre de l'élaboration de notre approche, et c'est en suivant cette logique élargie et renouvelée du phénomène de la structuration que nous allons poursuivre notre raisonnement.

2.3.1.2. Le SAP/sst comme construit organisationnel

A l'opposé de certaines approches déterministes qui vont analyser le positionnement des acteurs patronaux comme le résultat d'une stratégie unique, planifiée et mise en oeuvre par la direction de l'établissement ⁶⁶, nous proposons donc de concevoir le SAP/sst prévalant à un moment donné dans une entreprise comme le résultat d'une longue succession de réponses localisées aux problèmes spécifiques qui se sont posés dans le champ SST. Un tel système traduira ainsi essentiellement la position d'équilibre, toujours provisoire, qui a été peu à peu atteinte dans ce domaine suite aux multiples interactions de tous les acteurs impliqués. Pour ERALY en effet: *"les acteurs constituent et reconstituent continuellement l'organisation à travers leurs actions et interactions, et même les structures d'organisation les plus globales et les plus durables n'existent qu'en étant constamment réaffirmées dans les activités ordinaires"*. La division du travail dans les activités préventives, le poids décisionnel des contremaîtres dans la gestion du dossier, ou encore le niveau de professionnalisation du cadre responsable de la SST constituent autant de construits organisationnels, étroitement contingents à leur environnement, et issus directement de l'histoire récente ou lointaine de l'organisation.

Bien sûr, cette "structuration" du champ, observable à un moment donné, n'est pas neutre. Elle constitue, nous le verrons plus loin, la réponse organisationnelle aux enjeux et

⁶⁶ - ERALY établit très clairement la différence entre la "stratégie" et ce qu'il appelle les "modes de structuration": *il arrive très souvent que le procès de structuration émerge de la multiplicité des décisions et des contraintes et ne fasse l'objet d'aucune reconnaissance ni formulation stratégique. Chaque étape peut être vécue comme une réponse isolée à un problème semblablement isolé sans que l'on cherche à l'intégrer au mouvement d'ensemble* (ERALY, 1988: 187).

incertitudes propres à la gestion de la santé-sécurité dans un milieu donné. Du même coup, le SAP/sst aura pour effet de délimiter précisément l'espace des décisions et des actions possibles au niveau préventif, et influencera d'une façon ou d'une autre la formulation des problèmes, la prise de décision et l'exercice de la rationalité dans ce domaine. Étant donné le rôle central joué par les acteurs patronaux au sein de l'entreprise, on peut conclure, en paraphrasant ERALY, que le SAP/sst va véhiculer une multiplicité d'anticipations particulièrement stables et constituer les contraintes élémentaires, les prémisses, les procédés de base en fonction desquels les problèmes de SST qui surviennent quotidiennement seront (dans une très large mesure du moins) formulés et résolus (ERALY, 1988:59).

En somme, la façon dont une entreprise est "organisée" à un moment donné au niveau de sa gestion de la prévention et plus particulièrement la forme du SAP/sst qu'elle s'est donnée (division du travail entre les fonctionnels et la ligne hiérarchique, répartition des pouvoirs décisionnels, concentration de l'expertise, etc.) illustre à la fois la façon dont cette même entreprise a jugé nécessaire de traiter le problème SST et le résultat des différents jeux relationnels en présence.

A un autre niveau, et suivant cette même logique, il est clair que le nouveau SAP/sst qui apparaît à un moment donné se structure dans une large mesure à partir du système déjà existant. De la même façon, l'introduction ou le renforcement d'une gestion participative dans le domaine de la prévention des accidents du travail devra s'articuler autour des arrangements structurels déjà en opération au niveau de la gestion de la prévention comme au niveau de la gestion globale de l'entreprise. La gestion participative s'implante donc nécessairement dans un contexte organisationnel déjà constitué, dans un champ déjà structuré, et il est raisonnable de penser que c'est à partir des formes stables acquises antérieurement qu'elle (c'est du moins notre hypothèse) amènera le SAP/sst à se redéfinir sous la forme de nouvelles régularités.

2.3.1.3. Les mécanismes de la restructuration

Voyons maintenant à travers quels mécanismes a des chances de s'opérer cette restructuration du SAP/sst en contexte de gestion participative. L'idée générale que nous voulons défendre ici est la suivante; l'introduction dans un milieu donné d'une gestion participative dans le champ de gestion qu'est la SST entraîne d'une façon ou d'une autre une remise en question du partage des rôles et des positions d'influence antérieurs entre les acteurs patronaux dans ce champ. En raisonnant à un niveau plus général, cela revient à postuler que la gestion participative transforme la distribution traditionnelle du pouvoir entre les divers acteurs patronaux dans ce domaine. Ce faisant, elle "force" ces derniers à se redéfinir en fonction de certaines nouvelles pratiques de gestion participative et l'on assiste à l'émergence d'un nouveau SAP/sst, telle que nous l'avons défini, ayant sa dynamique et son équilibre propres. (Figure 2)

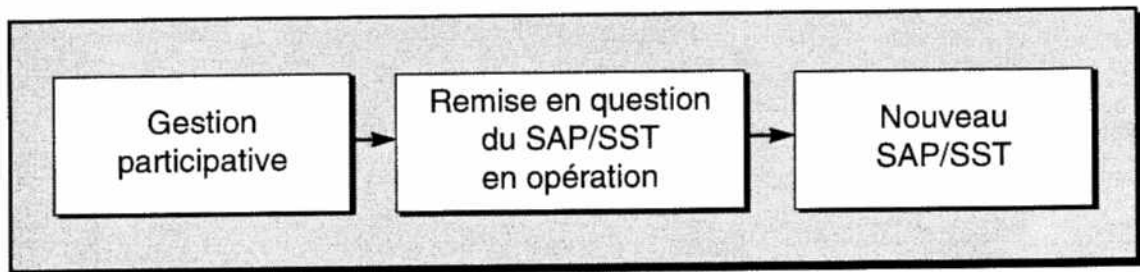


FIGURE 2

L'émergence d'un nouveau SAP/sst

En fait deux concepts théoriques vont nous permettre d'articuler notre raisonnement, soit celui de l'incertitude et celui de la charge de coordination.

2.3.1.3.1. La logique de l'incertitude

Si l'on raisonne dans les termes de l'analyse stratégique (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), que se passe-t-il au sein du champ d'action SST? La gestion participative signifie avant tout l'intégration d'un ou de plusieurs nouveaux acteurs dans l'espace décisionnel de ce champ d'action. Que ce soit les travailleurs eux-mêmes en les impliquant dans les décisions relatives à leur zone d'activité (participation directe), ou que ce soit les délégués mandatés pour les représenter à travers la mise sur pied de comités

paritaires de santé-sécurité du travail au niveau de l'usine et des départements de production (participation indirecte), dans les deux cas, le processus est le même; un nouveau canal d'expression des problèmes SST est ouvert aux travailleurs. Une nouvelle catégorie d'acteurs, porteuse de sa propre définition des problèmes et des solutions SST, devient partie prenante au fonctionnement de l'ensemble du système. Que ce soit à l'étape du diagnostic des causes des accidents du travail, de la prise en charge des activités de prévention ou du suivi et du contrôle de l'ensemble de la gestion préventive, ce nouvel acteur aura de multiples opportunités d'influencer la nature des décisions prises, et une transformation, plus ou moins profonde, s'opérera de façon incrémentale au sein de l'ensemble du champ d'action SST.

Pour les acteurs patronaux, dont la position d'influence peut alors être remise en question, cette situation est dans une large mesure porteuse d'incertitude. En effet, leur "repositionnement" stratégique dans le nouveau champ de gestion participative ne va absolument pas de soi. Bien sûr, il est probable que certains changements soient planifiés à l'avance et encadrés par des dispositions administratives formelles arrêtées par la haute direction (rédéfinition de la description de poste des contremaîtres, nomination de certains acteurs patronaux sur le comité paritaire, etc.). Mais en même temps il est clair qu'une autre partie des changements nécessaires au repositionnement des acteurs patronaux se réalise de façon beaucoup plus informelle, au gré de leurs interactions quotidiennes avec les nouveaux acteurs participants.

L'introduction d'une gestion participative peut donc être vue comme une redistribution des cartes au sein du grand jeu organisationnel de la SST. Les positions des uns et des autres devront nécessairement se repréciser autour des nouveaux enjeux qui émergeront, et contraintes, opportunités et atouts de chacun seront redéfinis à la lumière des diverses options stratégiques disponibles. Bref, on assistera à l'émergence, dans les termes de Crozier, d'un ensemble de nouveaux jeux relationnels, ou, pour reprendre le concept d'Eraly, d'une nouvelle structure d'action.

La présence d'un mode de gestion participatif, en intégrant de nouveaux acteurs dans la sphère décisionnelle du système, aurait donc pour effet d'augmenter le niveau d'incertitude vécu par les acteurs patronaux "traditionnels" dans la gestion des questions relatives à la prévention des accidents du travail. Ainsi, la nature et la priorité des problèmes SST à résoudre ne seront plus nécessairement les mêmes; les méthodes, approches et solutions d'hier ne seront plus nécessairement les mieux adaptées aux nouveaux problèmes ni les mieux acceptées par le personnel. Partant, ces acteurs sont contraints de se réajuster, de se repositionner, à la fois au niveau formel (définition du contenu de leurs tâches SST, expertise en prévention, nomination sur le comité, etc.), et

au niveau de leurs interactions relationnelles avec les autres acteurs (nouvelles façons d'aborder les questions SST, nouveaux comportements face aux risques, face aux employés, etc.) (Figure 3). Ce repositionnement des acteurs patronaux les uns par rapport aux autres va se réaliser avant tout en référence aux nouvelles incertitudes propres au champ SST, et ne va acquérir une certaine stabilité que dans la mesure où il permettra à la partie patronale dans son ensemble de retrouver un niveau acceptable de contrôle ⁶⁷ sur les enjeux stratégiques du nouveau contexte ⁶⁸.

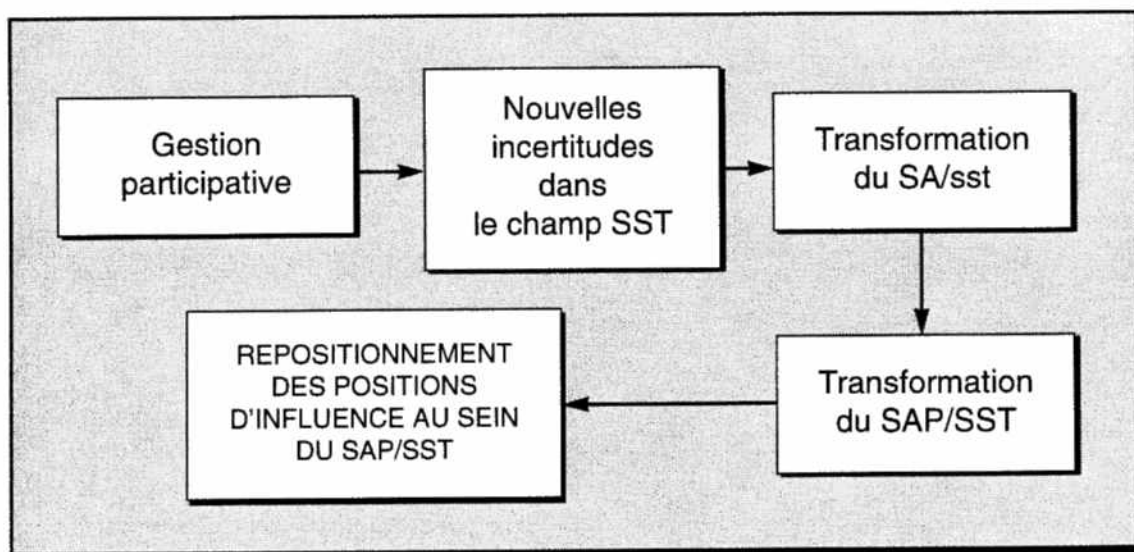


FIGURE 3

La logique de l'incertitude au sein du champ SST

Au total, l'introduction d'une gestion participative a selon nous pour effet de redéfinir l'incertitude fondamentale propre au champ SST dans un milieu donné, soit de modifier à la fois la délimitation de cette incertitude et les conditions et paramètres de son traitement. Chaque acteur patronal se trouvant confronté à son niveau à certains problèmes

⁶⁷ - Pour une discussion sur la place de la supervision directe et des contremaîtres de première ligne dans le processus de contrôle interne de l'entreprise; voir RAINVILLE et LÉONARD (1988).

⁶⁸ - Pour Eraly, en effet, on trouve au fondement de tout procès de structuration une situation vécue comme contraignante: l'aperception d'une incertitude nouvelle à traiter dans un milieu organisationnel déjà différencié et structuré. Cette incertitude peut être interne ou externe, il reste qu'elle est contraignante: les responsables (dirigeants, chefs de division, chefs de service, etc.) peuvent décider de l'ignorer mais il en résultera une baisse probable de performance. Pour autant qu'ils veuillent maintenir ou renforcer l'efficacité, ils sont donc obligés d'adapter le fonctionnement en transformant certains agencements structurels (ERALY, 1988:182).

SST qu'il doit résoudre à l'exclusion des autres, le traitement des nouvelles incertitudes sera nécessairement refractionné parmi ces acteurs, ce qui les amènera à se repositionner stratégiquement au sein de leur propre champ d'action et entraînera au niveau de l'ensemble une restructuration du SAP/sst.

A ce niveau de la démonstration, on peut donc théoriquement avancer que l'implantation d'un mode de gestion participatif et sa mise en oeuvre active dans un milieu de travail devrait logiquement entraîner une nouvelle différenciation du traitement des incertitudes au sein du SAP/sst, amenant ce dernier, *volens nolens*, à se restructurer.

2.3.1.3.2. *La répartition de la charge de coordination*

Il est presque inévitable qu'un raisonnement cherchant à démontrer la présence d'un mécanisme de restructuration passe par l'incontournable concept de la division du travail. ERALY aborde très clairement cette question dans son ouvrage:

" Le problème central de l'organisation -- c'est à dire les contraintes les plus fondamentales que rencontrent les décideurs dans leurs choix de structuration -- trouve sa source dans l'interdépendance qui résulte de la spécialisation des activités. En effet, ces activités spécialisées, qui sont pour la plupart assumées par des individus distincts, parfois éloignés physiquement et formellement les uns des autres, n'en concourent pas moins à la réalisation d'un résultat commun. Et l'on comprend que l'intégration -- la propriété générale d'un ensemble d'activités de former un système cohérent -- ne s'opère pas spontanément: elle doit être activement produite et reproduite par le concours d'autres activités différenciées, elles-mêmes susceptibles d'une spécialisation." (ERALY, 1988:116).

Le problème de l'intégration, de toute façon central et permanent au sein du SA/sst de toute entreprise, le devient donc d'autant plus en contexte de gestion participative. En effet, ce type de gestion, nous l'avons vu, a pour premier effet d'incorporer une nouvelle catégorie d'acteurs dans la gestion du champ SST. Mais ce faisant, ce ne sont pas seulement de nouveaux points de vues et de nouvelles contraintes qui se seront introduits dans le système, c'est aussi et peut-être surtout une nouvelle division et spécialisation du travail préventif. Ainsi, les employés peuvent être amenés à s'impliquer directement dans les activités d'inspection des lieux de travail ou dans les enquêtes suite aux accidents. Le comité paritaire peut se donner le mandat de piloter un programme d'analyses sécuritaires des tâches ou encore celui d'élaborer un nouveau manuel de procédures préventives, etc.. Inévitablement, cette différenciation accrue des activités préventives a pour effet d'augmenter le niveau d'incertitude relatif à la bonne intégration de l'ensemble du système,

et du même coup d'accroître le nombre et l'intensité des ajustements nécessaires en cours de processus entre les unités interdépendantes (haute direction, coordonnateur SST, chefs de départements, contremaîtres, comités paritaires de SST, représentants à la prévention., etc.) (Figure 4) Un tel processus résulte, dans la perspective d'ERALY, en un accroissement global de la charge de coordination devant être absorbée par le système.

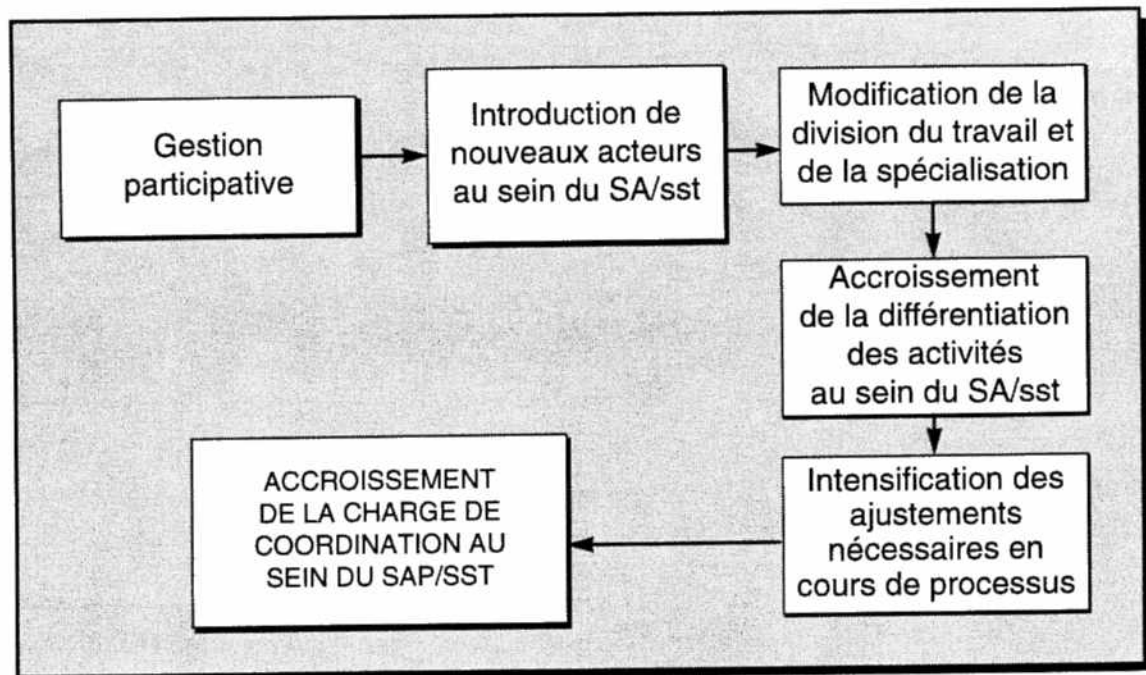


FIGURE 4

L'accroissement de la charge de coordination
au sein du SAP/sst

Là encore, il est raisonnable d'affirmer qu'une partie seulement de ces ajustements entre acteurs pourra être incorporée "a priori" par le biais de la standardisation et de la formalisation dans les procédés de travail, sous formes de règles, de standards et d'objectifs préétablis⁶⁹. Cependant on voit bien que dans de très nombreuses situations, il

⁶⁹ - C'est ce qu'Eraly nous suggère en distinguant trois types de processus constitutifs d'une organisation: *Le type I désigne les couches de structures d'action qui représentent la prévisibilité générale et médiatisent les interactions à l'intérieur des unités et entre elles. Le type II est formé des événements qui surgissent et sont traités localement par chaque unité, sans couplage avec les autres unités, Le type III, enfin, représente les interactions entre les unités, à savoir les incertitudes qui, au delà d'un certain seuil, débordent les unités pour en affecter d'autres. C'est ici le niveau du système proprement dit, de l'interdépendance effective et de la coordination (1988:132).*

sera impossible de programmer à l'avance le déroulement des activités et que l'intégration ne pourra être assurée que par ajustements mutuels, soit dans les termes d'ERALY, par des activités de coordination ⁷⁰.

Cela dit, il est possible de pousser plus loin ce raisonnement. Car si théoriquement on peut argumenter que l'introduction ou la présence d'une gestion participative a pour effet d'augmenter la charge de coordination au sein du SA/sst, il faut alors chercher à savoir sur quel groupe d'acteurs va principalement reposer cette nouvelle exigence fonctionnelle. ERALY propose à ce sujet un raisonnement très intéressant. Selon lui:

" la coordination est nécessairement l'exercice d'un pouvoir, que celui-ci provienne de l'autorité hiérarchique et soit plus ou moins légitimé, qu'il s'alimente à une position informelle de leadership ou à toute autre ressource stratégique." (ERALY, 1988:152).

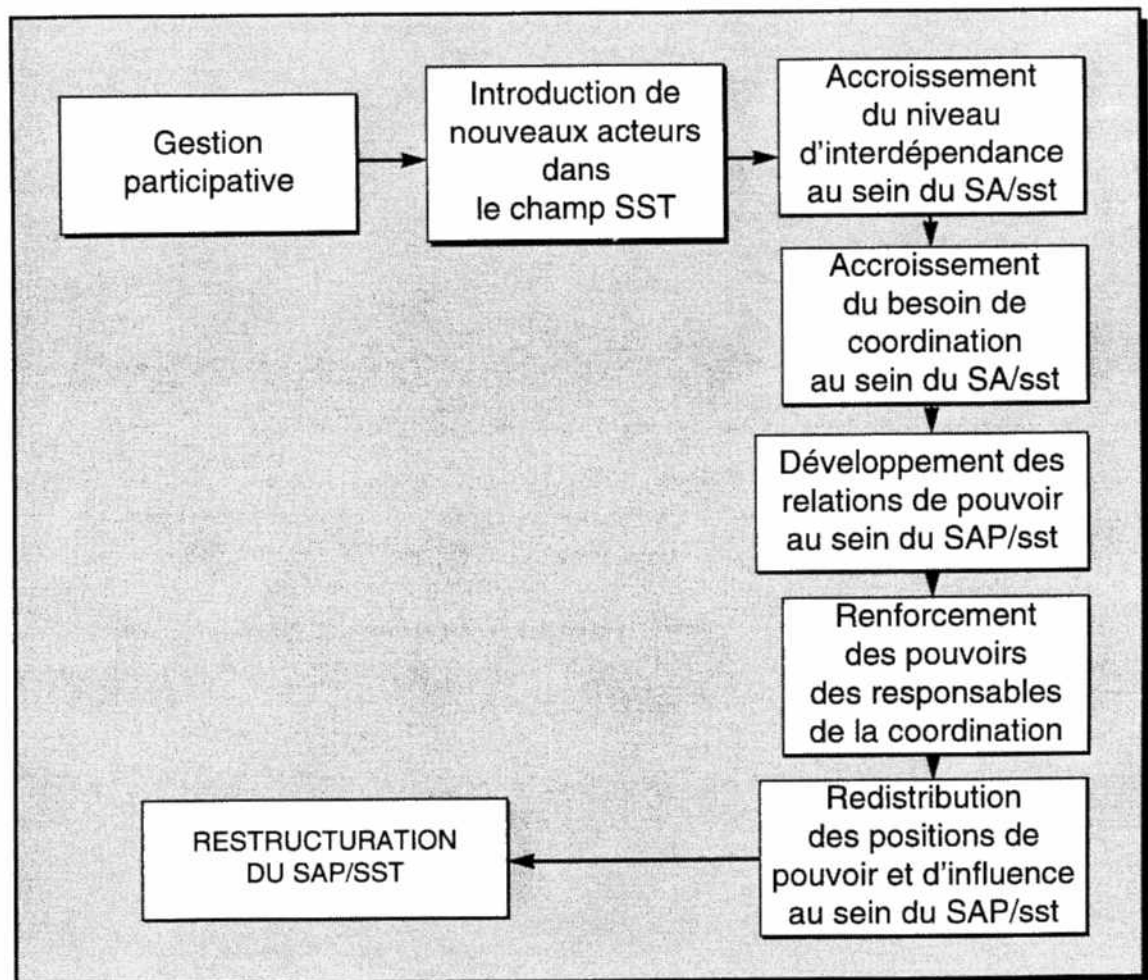
Cela signifie que l'exercice de la coordination est l'occasion d'accumuler davantage de pouvoir et donc que la position de pouvoir des uns et des autres au sein du SAP/sst peut constituer un bon indicateur de "la charge de coordination" reposant sur chaque catégorie d'acteur au sein du système.

Pour revenir à nos acteurs patronaux, qui, dans les systèmes de gestion traditionnels, sont clairement les responsables de la coordination -- la haute direction de par son pouvoir ultime de décision, la ligne hiérarchique de par son autorité de supervision et les services fonctionnels de par leur expertise -- ce raisonnement nous amène à formuler d'une nouvelle façon notre logique de restructuration du SAP/sst. (Figure 5). Il y a ainsi de fortes chances que l'essentiel de la charge de coordination à absorber en contexte de gestion participative le soit par les acteurs patronaux au sein du SAP/sst. Et la redistribution effective de cette charge *entre* les groupes d'acteurs *au sein* du SAP/sst (haute direction, fonctionnels spécialisés en SST et contremaîtres) s'effectuera dans chaque milieu organisationnel de façon progressive et contingente. Ainsi, on peut très bien imaginer que dans un contexte donné la présence d'une gestion participative ait pour effet de consolider la position centrale des services spécialisés en SST dans le système de

70 - Il est important de noter ici qu'Eraly utilise sensiblement les mêmes concepts que Mintzberg mais parfois dans des acceptions très différentes. Il oppose ainsi la *standardisation* à la *coordination*, les considérant comme les deux mécanismes centraux de l'*intégration* des activités, alors que Mintzberg les intègre dans son concept de *mécanismes de coordination*, (l'ajustement mutuel, la supervision directe et les trois modes de standardisation - procédés, résultats et qualifications). Eraly définit l'*intégration* comme la propriété générale d'un ensemble de former un ensemble cohérent, et la *coordination* comme recouvrant l'ensemble des activités de contrôle, de transmission et de traitement des informations, de décision, et de transmission des instructions visant à assurer une intégration satisfaisante (ERALY, 1988:144). Selon l'auteur, cette coordination peut s'effectuer soit par ajustement mutuel soit par supervision directe (ERALY, 1988:150).

coordination, alors que dans un autre ce sera l'influence des membres de la ligne hiérarchique qui sera renforcée.

Toutefois quel que soit le scénario, le mécanisme à l'oeuvre sera le même; une charge accrue de coordination apparaît au sein du SA/sst et se répercute en grande partie sur le SAP/sst. Les acteurs patronaux doivent se réajuster et redistribuer entre eux cette nouvelle "responsabilité". La nature de l'implication fonctionnelle et de la position de pouvoir des uns et des autres s'en trouve nécessairement modifiée et le SAP/sst dans son ensemble est redéfinie autour de nouveaux agencements et de nouvelles régularités.

**FIGURE 5**

La redistribution du pouvoir au sein du SAP/sst

Au total, que l'on raisonne à partir de la logique du contrôle des incertitudes organisationnelles ou à partir des enjeux liés à l'accroissement de la charge de coordination, on voit donc, qu'au niveau théorique du moins, le SAP/sst a toutes les chances d'être configuré de façon différente en contexte de gestion participative intense du dossier SST.

2.3.2. La structuration de l'appareil patronal dans la littérature

Venant d'argumenter du *pourquoi* de la restructuration potentielle du SAP/sst en contexte de gestion participative, il nous reste maintenant à traiter du *sens* possible de ce réagencement du pouvoir entre les uns et les autres. En effet, lorsqu'on parle de restructuration d'un système organisationnel, et qui plus est, de redistribution des positions d'influence et de pouvoir entre plusieurs catégories d'acteurs, la problématique centrale qui ressort tout d'abord est celle de la centralisation/décentralisation. En d'autres termes, la restructuration du système conduit-elle à la centralisation du contrôle de certains processus de gestion ou au contraire à la décentralisation de ces mêmes processus, c'est à dire à la diffusion de certains pouvoirs auprès de d'autres intervenants parties-prenantes au système?

Une telle question, on va le voir, a déjà été au centre d'un assez grand nombre de recherches portant sur l'appareil patronal. En fait, deux grands courants résument assez bien cette littérature. D'un côté, c'est le phénomène de la concentration des pouvoirs sur le sommet stratégique, et donc la dynamique de la centralisation, qui a été étudiée et conceptualisée. Alors que de l'autre, c'est plus spécifiquement aux divers mécanismes de décentralisation verticale (au sein de la ligne hiérarchique) ou horizontale (vers les services fonctionnels) que les chercheurs se sont intéressés.

Nous résumerons ici les grandes lignes de cette littérature en essayant autant que possible de montrer en quoi elle peut être reliée au phénomène participatif, et peut par là-même nous aider à formuler nos hypothèses de recherche.

2.3.2.1. La problématique de la centralisation des pouvoirs sur le sommet stratégique

Comme nous le rappelle MINTZBERG (1986a:172), les termes de centralisation et de décentralisation sont couramment utilisés depuis qu'on écrit sur les organisations, et une grande quantité de recherches ont été réalisées pour identifier les facteurs influençant

ce phénomène au sein d'une structure organisationnelle. Cependant, force est de constater qu'il n'existe encore que très peu de données empiriques traitant du lien entre le niveau de décentralisation et les pratiques de gestion participative dans un milieu donné. D'après l'auteur, et contrairement à une idée assez répandue selon laquelle la gestion participative entraînerait une décentralisation d'ensemble au sein de la structure, il n'est absolument pas démontré que ce mode de gestion est nécessairement associé à une décentralisation effective du pouvoir de décision.

" On a jusqu'ici peu d'éléments qui encouragent les partisans de la démocratie organisationnelle. Elle peut marcher dans des organisations de petite taille, fondées sur le volontariat, mais il semble qu'elle amène plus de centralisation si on tente de la mettre en oeuvre dans des organisations plus grandes." (MINTZBERG, 1986a:194).

S'appuyant sur les recherches de STRAUSS et ROSENSTEIN (1970) et de BERGMAN (1975), MINTZBERG va même jusqu'à avancer que la démocratie industrielle semble avoir pour effet de centraliser l'organisation à la fois verticalement et horizontalement (1986a:193). Plus loin, l'auteur conclut encore dans ce sens dans le cas des entreprises ayant des tâches simples, répétitives et non qualifiées:

" les tentatives faites pour rendre démocratiques des organisations centralisées - qu'elles consistent à faire élire les dirigeants par les employés, à encourager ces derniers à participer aux décisions, à créer des règles pour limiter le pouvoir de l'encadrement ou à abolir toutes restrictions dans les communications - paraissent toutes ramener, d'une façon ou d'une autre, à la centralisation." (MINTZBERG, 1986a:197-98).

Ainsi on serait davantage en présence d'une logique centralisatrice que de l'inverse. La gestion participative, en décentralisant formellement certains pouvoirs vers les employés et/ou leurs représentants, aurait alors pour effet paradoxal de centraliser l'ensemble de la structure décisionnelle au sein de l'appareil patronal.

C'est d'ailleurs la thèse défendue par certains auteurs à partir de leurs travaux de recherche. Ainsi, pour BATSTONE (1988), lorsque le pouvoir du syndicat augmente dans un champ de gestion particulier (comme cela serait potentiellement le cas dans un contexte où le dossier SST sera pris en charge de façon très participative), cela a pour conséquence de rendre la haute direction beaucoup plus sensible aux questions liées à la gestion des ressources humaines et aux relations de travail dans la formulation de ses décisions. Ce qui en retour amène cette direction à centraliser beaucoup plus étroitement les contrôles de façon à s'assurer que les politiques formulées en haut-lieu ne soient pas détournées ou affaiblies aux échelons inférieurs. L'auteur établit alors un lien direct entre ce nouvel enjeu

de contrôle de la haute direction, la centralisation des décisions importantes sur le sommet stratégique et dans une moindre mesure la répercussion de la charge accrue de contrôle auprès des responsables fonctionnels des ressources humaines. De la même façon, BÉLANGER (1987), en étudiant l'impact de l'institutionnalisation des relations de travail⁷¹ sur la distribution du pouvoir au sein de l'entreprise, établit clairement que celle-ci se traduit par un processus marqué de centralisation, amenant le sommet stratégique à récupérer certains pouvoirs au détriment de la ligne hiérarchique, et à revaloriser les fonctionnels des ressources humaines qui deviennent responsables de la définition et de l'implantation du nouveau cadre de procédures destiné à régler les problèmes de relations de travail. Enfin pour PURCELL (1981; 29-32) il est clair que l'introduction dans une entreprise d'un système formalisé de relations industrielles (comme par exemple un comité de négociation conjoint) a pour effet de centraliser le pouvoir et l'autorité et d'amener toutes les parties en présence à repenser les équilibres antérieurs.

On le voit, ces quelques pistes renforcent la thèse d'une centralisation sur le sommet stratégique et dans une moindre mesure celle d'une décentralisation horizontale vers les fonctionnels spécialisés, associées au développement de la gestion participative,

Par ailleurs, la question de savoir si la bureaucratisation entraîne ou non la centralisation a été au centre de nombreuses recherches dans les années 60 et 70. Certains auteurs comme PUGH et al (1963-64), DONALDSON (1975), ALDRICH (1975), ont trouvé qu'il n'y avait pas de relation entre le niveau de bureaucratisation et le niveau de centralisation, alors que d'autres ont montré que les bureaucraties sont en fait des organisations décentralisées, (CHILD, 1972b; INKSON et al., 1970). Selon MINTZBERG (1986a:186-188), la confusion dans ce débat tient en partie aux diverses mesures utilisées qui variaient sensiblement d'un cadre conceptuel à l'autre selon les chercheurs. Pour cet auteur, les bureaucraties seront plus ou moins centralisées dépendamment du mécanisme de coordination dominant. Ainsi, des organisations faisant largement appel à la supervision directe et à la standardisation des procédés de travail seront beaucoup plus centralisées que celles jouant principalement sur l'ajustement mutuel, la standardisation des résultats ou des qualifications. Concrètement, cela voudrait dire qu'une part importante des entreprises de moyenne et de grande taille du secteur manufacturier, qui peuvent être classées dans la typologie de MINTZBERG comme des *bureaucraties mécanistes*⁷², ont toutes les chances de concentrer les pouvoirs de décision

71 - On peut considérer que l'ensemble de la législation québécoise relative à la SST et son orientation participative constitue de fait une institutionnalisation accrue des relations de travail dans ce champ particulier.

72 - MINTZBERG définit ainsi la bureaucratie mécaniste: *des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération de règles, de régulations et de communication formalisée dans toute l'organisation, des unités de grande taille au*

sur le sommet stratégique et sur les analystes de la technostructure; et donc de concrétiser un modèle de décentralisation horizontale limitée ⁷³.

A l'opposé, et toujours en s'inspirant du modèle de MINTZBERG, *les structures simples*, qui constituent selon nous l'autre partie de notre échantillon d'entreprises manufacturières, devraient logiquement présenter des configurations structurelles très centralisées sur le sommet stratégique ⁷⁴. En effet, dans ce type de structure, la coordination est essentiellement réalisée par la supervision directe et toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par la haute direction ⁷⁵.

On voit ainsi que deux tendances se dégagent assez clairement du modèle de MINTZBERG en rapport avec notre échantillon d'entreprises. Cela signifie en clair que selon les caractéristiques d'ensemble du milieu organisationnel (paramètres de conception et facteurs de contingence), nous amenant soit à une structure simple soit à une bureaucratie mécaniste, l'impact de la gestion participative a toutes les chances d'être fortement médiatisé par la structure globale de prise de décision inhérente à chacun des milieux.

A un autre niveau, un assez grand nombre de travaux de recherche se sont intéressés à l'impact possible de certaines caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et du contexte de la prise de décision sur le niveau de centralisation. Ainsi, des auteurs comme BURNS (1967), HARVEY (1968), ont établi une relation positive entre le caractère *dynamique* ⁷⁶ de l'environnement et la présence d'une structure organique (opposée à "bureaucratique"). Pour HAGE et AIKEN (1967) et pour PENNING (1975), il existe d'autre part un lien entre le *niveau de complexité* de l'environnement et le niveau de décentralisation de la prise de décision. Alors que la bureaucratisation de la structure sera

niveau opérationnel, le regroupement des tâches sur la base des fonctions, une centralisation relativement importante des pouvoirs de décision, une structure administrative élaborée, et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels (1986a:282).

73 - MINTZBERG (1986a) oppose dans son modèle deux types de bureaucraties, soit la *bureaucratie mécaniste* et la *bureaucratie professionnelle*. Cette dernière (dont un bon exemple peut être l'institution universitaire), contrairement à la bureaucratie mécaniste, privilégie la standardisation par les qualifications et se caractérise par une décentralisation horizontale et verticale consacrant l'autonomie et la position d'influence du centre opérationnel.

74 - A l'opposé des bureaucraties mécanistes, les structures simples sont caractérisées par l'absence de standardisation et sont considérées par MINTZBERG comme des structures "organiques" en référence aux concepts de BURNS et STALKER (1971).

75 - MINTZBERG définit la structure simple de la façon suivante: *La structure simple n'est pas élaborée - c'est là sa principale caractéristique. De façon typique, la technostructure y est inexistante ou peu développée, elle a peu de fonctionnels de support logistique; la division du travail y est imprécise, la différenciation entre les unités minimale, l'encadrement réduit. Les comportements y sont peu formalisés, elle a peu recours à la planification, à la formation et aux mécanismes de liaison (p 274).*

76 - "Dynamique" est ici opposé à "stable". Pour MINTZBERG, un environnement dynamique rend le travail de l'organisation incertain et imprévisible (1986a:246).

encouragée par la stabilité de l'environnement, sa décentralisation sera favorisée par la complexité des problèmes à traiter et des décisions à prendre. Certaines études de psychologie expérimentale ont d'autre part montré qu'une organisation aura d'autant plus tendance à centraliser sa structure que l'environnement auquel elle doit faire face est plus hostile, c'est à dire qu'il l'oblige à réagir rapidement à certaines crises (HAMBLIN, 1958, cité par MINTZBERG, 1986a:255). Dans de telles circonstances, la supervision directe sera privilégiée pour assurer la coordination de l'ensemble et aura pour effet, même si c'est de façon temporaire, de centraliser la structure. Enfin, une organisation aura semble-t-il tendance à décentraliser sa structure lorsque l'environnement sera disparate, c'est à dire lorsqu'il nécessitera de la part de l'entreprise des traitements différenciés selon la nature des problèmes ou des interlocuteurs rencontrés (KHANDWALLA, 1973; LAWRENCE et LORSH, 1973).

En fait, il apparaît à travers ces quelques résultats de recherche, que l'on peut ramener la problématique de la centralisation des pouvoirs formels à celle du niveau d'incertitude avec lequel l'entreprise doit composer. Pour ERALY en effet, on fait face à deux grandes hypothèses à la fois contradictoires et complémentaires. La première veut que l'entreprise décentralise lorsque l'incertitude augmente de façon à décharger les niveaux hiérarchiques supérieurs et à s'assurer que les problèmes et les exceptions seront traités aux niveaux appropriés ayant à la fois la disponibilité et l'expertise nécessaires. Mais la deuxième veut que, dans les mêmes circonstances de pressions et d'incertitude élevées, l'entreprise cherche à centraliser au maximum le pouvoir de décision et de contrôle.

" Lorsque pour quelque raison, la pression de l'environnement s'accroît et que le niveau de performance requis augmente brusquement (croissance de l'enjeu et/ou raréfaction des ressources), l'organisation se voit temporairement contrainte de faire mieux (réduction des délais, croissance des volumes,...) avec proportionnellement moins de ressources. Dès lors, le besoin de coordination et d'intégration se trouve multiplié: davantage d'unités doivent coopérer plus rapidement, plus étroitement et plus efficacement. Le fait de centraliser la coordination à un niveau hiérarchique élevé a pour résultat de faciliter le jeu des contraintes réciproques à travers le système en remplaçant certaines pratiques de concertation par des relations de pouvoir plus expéditives." (ERALY, 1988:172)

Selon l'auteur, le choix de l'une ou de l'autre de ces stratégies dépend de la nature de l'incertitude à traiter, c'est à dire de son caractère "structuré" ou "non structuré" ⁷⁷, et la

⁷⁷ - ERALY définit une incertitude structurée comme *caractérisant des situations pour lesquelles les membres disposent déjà des connaissances appropriées, tacites ou formelles, ... Son traitement n'implique aucune invention, seulement la reproduction d'un mode existant.*(1988:166), et l'incertitude

centralisation doit alors être vue comme une stratégie temporaire ⁷⁸ ne s'appliquant qu'au traitement des incertitudes structurées. On retrouve d'ailleurs cette idée, bien que présentée dans d'autres termes, chez BATSTONE (1984:202), pour qui les entreprises décentralisent le contrôle lorsque le pouvoir des employés diminue suite à une situation économique difficile (chômage) de façon à maximiser leur capacité d'exploiter les possibilités accrues d'efficacité de la main-d'œuvre. Alors qu'elles centralisent les décisions au niveau du sommet stratégique en période difficile pour l'entreprise de façon à pouvoir diminuer les coûts et à rationaliser efficacement la production. Enfin, JANGER (1977) constate, auprès des 700 entreprises américaines de son étude, que plus la compagnie se trouve "exposée" face à l'extérieur sur des questions relatives à la gestion de ses ressources humaines et que le risque perçu par ses dirigeants est important, plus ces derniers auront tendance à s'impliquer activement dans ce champ de gestion et à centraliser toutes les décisions stratégiques.

Au total, que retenir de ce survol de la littérature? Tout d'abord que la question en jeu, à savoir l'impact de la gestion participative sur la centralisation des pouvoirs au sein de la structure patronale, a été somme toute fort peu étudiée jusqu'à maintenant. Ensuite, que les réponses, malgré tout très fragmentaires, déjà apportées sur cette question, nous indiquent que la tendance serait plutôt à la centralisation vers le sommet stratégique. Et enfin, qu'une telle question ne peut être posée en faisant abstraction d'une multitude de variables contextuelles susceptibles de renforcer ou d'atténuer l'effet centralisateur. Si l'on conçoit le SA/sst comme un contexte organisationnel spécifique ayant une certaine autonomie au sein du contexte plus global de l'entreprise, il est possible d'envisager que certaines variables déjà bien identifiées dans la littérature puissent avoir le même effet au sein du champ SST. Ainsi, en contexte de gestion participative intense du dossier SST, certains mécanismes de coordination peuvent être privilégiés au détriment de d'autres (par exemple la standardisation des procédés peut être plus développée dans le domaine SST que dans les autres champs de la production ou de la gestion des ressources humaines); l'environnement SST peut être plus ou moins dynamique et complexe; les incertitudes à traiter par les acteurs patronaux peuvent être plus ou moins structurées, etc.; chacune de

non structurée comme *caractérisant des situations singulières pour lesquelles les membres de l'organisation n'ont pas - ou pas encore - développé les connaissances nécessaires* (1988:167).

⁷⁸ - Pour ERALY, *l'organisation, de tous temps, s'est trouvée confrontée à la fatalité de la décentralisation* (1988:213), et il semble que ce soit le manque et/ou les limites de certains mécanismes de gestion (lenteur du processus, surcharge des niveaux supérieurs, absence d'une base d'information suffisante au niveau central...) qui empêche de fait les entreprises de centraliser davantage.

ces options pouvant potentiellement conduire le SAP/sst à se centraliser ou à se décentraliser.

En tout état de cause, il nous faut retenir de l'approche de MINTZBERG, que la centralisation au sein du SAP/sst a toutes les chances d'être un phénomène contingent tout en étant étroitement conditionné par la structuration même du contexte organisationnel immédiat.

2.3.2.2. La dynamique hiérarchique/fonctionnel au sein de l'appareil patronal

Si l'effet centralisateur sur le sommet stratégique peut effectivement être argumenté, ce dernier ne peut cependant être total et généralisé à tous les contextes organisationnels. La littérature nous indique ainsi qu'il y a également place pour des scénarios de décentralisation verticale ou horizontale. Il peut donc être intéressant d'aborder maintenant en détail la logique interne de cette décentralisation au sein de l'appareil patronal et de voir, en nous appuyant une fois de plus sur la littérature disponible, dans quel sens la gestion participative a des chances d'influencer l'ensemble du système.

Dès la fin des années 40 et tout au long des années 50 et 60, la dynamique *hiérarchique/fonctionnel* au sein de la fonction personnel a été au centre de très nombreuses recherches et de très nombreux écrits. En fait, la question qui était posée, et qui l'est toujours d'une certaine façon, était la suivante: sur quelle base se fait la répartition des tâches et des pouvoirs de décision entre les hiérarchiques et les fonctionnels et quelles conséquences peuvent avoir les diverses configurations du partage sur les relations entre ces deux groupes d'acteurs. Nous laisserons ici de côté les recherches, très développées durant les années 60 mais débordant le cadre de notre problématique, portant sur la rationalité des conflits entre les hiérarchiques et les fonctionnels pour nous concentrer sur les résultats à caractère plus structurel.

Historiquement, il semble assez clair que l'évolution de la répartition des tâches et des pouvoirs de décision au sein de la fonction personnel s'est déroulée inexorablement au détriment des agents de la ligne hiérarchique et au bénéfice des fonctionnels spécialisés du *staff* (CHILD et PARTRIDGE, 1982; CLEGG, 1979). Dès 1955, SALTONSTALL constate la place très grande acquise peu à peu par les spécialistes du personnel du fait du développement des sciences du comportement, de l'élargissement et de la complexification des lois du travail et de l'intensification des relations avec les syndicats. Et c'est à un véritable plaidoyer en faveur d'un rééquilibrage au sein de l'appareil patronal et d'une revalorisation du rôle des hiérarchiques au sein de la fonction personnel que se livre cet

auteur. MCGREGOR (1960) confirme cette tendance en affirmant dans son ouvrage que les spécialistes fonctionnels sont en train de devenir le nouveau pôle d'influence au sein de l'industrie du fait de leur formation et de leurs connaissances désormais indispensables au succès de l'entreprise. De la même façon, MYERS et TURNBULL (1963), qui analysent la marge de manoeuvre peu à peu acquise par les fonctionnels spécialisés dans certains champs décisionnels de la gestion des ressources humaines, constatent le pouvoir considérable et l'autorité effective gagnés par ces derniers au détriment des agents hiérarchiques dans un domaine comme celui de la SST, du fait de l'importance beaucoup plus grande des considérations juridiques et de l'expertise qui en découle.

Mais le plus intéressant est sans doute de constater que ce qui était déjà vrai dans les années 50 et 60 est encore confirmé par certains chercheurs dans les années 80. Ainsi, pour BÉLANGER (1985), nous l'avons vu précédemment, l'institutionnalisation des relations de travail a entre autres pour effet de renforcer la position d'influence des fonctionnels tout en érodant très nettement celle des hiérarchiques⁷⁹. Le statut des fonctionnels des ressources humaines et des relations de travail, de même que leur influence sur l'ensemble de ces questions, profite donc étroitement de l'accroissement très sensible de la centralisation de nombreuses décisions et de la professionnalisation intervenues peu à peu dans ce domaine (BROWN, 1981). Pour BATSTONE (1988), le renforcement de l'organisation et du pouvoir syndical (dû par exemple à un contexte fortement participatif) amènerait la direction à être beaucoup plus vigilante sur les questions liées aux relations industrielles et la pousserait à s'assurer plus étroitement que les décisions prises quotidiennement dans ce domaine soient cohérentes avec les politiques générales. En conséquence, selon l'auteur, les acteurs fonctionnels verraient leur rôle de contrôle nettement renforcé et les membres de la ligne hiérarchique perdraient une partie de leur autonomie au profit de l'uniformisation de l'application des politiques. De son côté, CLEGG (1979), après avoir longuement exposé les causes de la perte d'influence progressive des contremaîtres depuis la seconde guerre mondiale, nous indique que la position des hiérarchiques est désormais d'autant plus menacée que les tensions au niveau des relations de travail sont fortes et que la pression au niveau des ateliers est intense. Selon l'auteur, le recours à des négociations de plus en plus centralisées au niveau de l'entreprise, de même que l'implantation de modes de gestion plus participatifs, ont pour effet de court-circuiter les contremaîtres de première ligne. Ainsi, selon cette logique, c'est

79 - BÉLANGER analyse l'évolution de la sphère de décision des contremaîtres dans quatre domaines où en principe ils peuvent développer une relation de négociation avec leur groupe de travail ou avec le délégué syndical (*pay and fringe benefits - internal mobility - assignment of labor/work allocation - disciplinary sanctions*), et constate, à l'exception toutefois des questions liées à l'affectation des tâches, leur perte d'influence généralisée dans ce champ (1985:130-133).

la position traditionnelle des contremaîtres en tant qu'agents compensateurs entre la direction et les employés (TOURAINÉ et DURAND, 1970) qui est remise en cause au profit d'une relation plus institutionnelle s'établissant désormais directement entre le sommet stratégique, assisté du service fonctionnel, et le syndicat.

On voit donc, qu'en matière de gestion des ressources humaines et des relations de travail, la tendance lourde serait très nettement en défaveur des membres de la ligne hiérarchique. Le partage des tâches et des responsabilités au sein de la fonction personnel entre les hiérarchiques et les fonctionnels serait fondamentalement déséquilibré et les contremaîtres seraient dans tous les scénarios les grands perdants du partage. Mais s'il est clair que les rôles de supervision sont bel et bien dans une période de transition (LANSBURY et GILMOUR, 1986)⁸⁰ les choses sont-elles réellement aussi tranchées? Et surtout, cette logique est-elle valable dans tous les contextes organisationnels?

BATSTONE (1984) soulève habilement cette question en posant l'hypothèse que la logique qui était à l'oeuvre durant les années 60 et 70, à savoir une limitation du pouvoir des contremaîtres de façon à limiter leurs possibilités d'accorder des concessions ad hoc suite aux pressions de l'atelier, serait beaucoup moins opérante dans les années 80 et que la recherche d'une nouvelle efficacité au niveau productif amènerait les directions à redonner du pouvoir aux contremaîtres. Il relève dans son étude que les contremaîtres ont vu leur marge de manoeuvre modifiée dans environ la moitié des cas (dans 25% des entreprises, l'autonomie (*supervisory discretion*) des contremaîtres a augmenté, alors qu'elle a diminué dans 20% des cas); ces changements n'étant reliés ni à la taille de l'entreprise, ni aux caractéristiques du processus de production, ni aux tendances financières, mais curieusement à l'existence d'un spécialiste du personnel et au rôle joué par le syndicat⁸¹. C'est lorsque le syndicat est dans une position de faiblesse et qu'il existe un fonctionnel spécialisé en gestion des ressources humaines que les contremaîtres ont le plus d'autonomie. BATSTONE explique alors que lorsque ces deux conditions sont réunies, il est possible pour la direction de redonner du pouvoir à ses contremaîtres dès qu'un certain niveau de formalisation et d'uniformisation des règles et des procédures est atteint; processus qui est bien sûr accéléré par la présence d'un service fonctionnel. Il est intéressant de noter ici que cette analyse est partagée par TYSON et FELL :

80 - Selon ces auteurs, deux tendances actuelles poussent inéluctablement à une rédefinition de ces rôles, soit: le mouvement en faveur d'une démocratisation accrue des milieux de travail et le développement de systèmes de contrôle de gestion beaucoup plus centralisés (LANSBURY et GILMOUR, 1986:165)

81 - Les données utilisées par BATSTONE proviennent d'une *Industrial Relations Research Unit (IRRU)* réalisée entre novembre 1977 et janvier 1978 auprès de 970 responsables des relations industrielles d'entreprises manufacturières d'au moins 50 employés à plein temps. L'ensemble des résultats de cette recherche a été publié par BROWN (1981) dans son ouvrage: *The changing contours of British industrial relations*.

" Up to the mid 1970s, the growth and spread of specialist personnel managers indicated that for many organizations the formalization of the personnel role, especially in respect of industrial relations, and its separation from line management was an essential ingredient for modern management. The principle of the division of labour have resulted in the creation of a range of specialized functionaries, so personnel management was developed as part of that trend." (TYSON et FELL, 1986:7).

Si les éléments de réponse apportés par BATSTONE ne peuvent être généralisés, ils nous indiquent néanmoins qu'il existe probablement une logique contingente à la structuration des rôles entre les hiérarchiques et les fonctionnels et que la tendance historique mise en lumière plus haut n'est sans doute pas aussi généralisée et aussi irréversible qu'elle le semble. Plusieurs auteurs ont clairement documenté cette idée de contingence du partage *hiérarchique/fonctionnel* au sein de la fonction personnel. McFARLAND (1962), dans son importante étude sur les relations entre ces deux catégories d'acteurs, met en évidence la pluralité des modèles de structuration en opération selon les caractéristiques des milieux organisationnels et parle même de l'existence d'un "processus d'accommodation" qui permettrait à la dynamique *hiérarchique/fonctionnel* de s'ajuster à son milieu et d'y trouver son propre équilibre tout en minimisant les conflits. FRENCH (1974) tente de son côté de dépasser une vision trop restrictive de la division des rôles entre les deux groupes et montre bien que la façon dont les responsabilités et l'autorité sont réparties à un moment donné constitue de fait un choix arbitraire dépendant des caractéristiques propres de l'organisation. FOMBRUM et al. (1984), qui abordent la fonction ressources humaines comme une micro-organisation délivrant des services au "marché interne" de ses clients, insistent pour leur part sur l'importance d'obtenir au sein de ce sous-système une congruence interne optimale entre les diverses composantes (*people, tasks, structures and processes*). Selon ces auteurs, la conception de l'organisation des ressources humaines doit favoriser sa capacité à accomplir sa stratégie et les personnes impliquées doivent être les plus adaptées aux tâches à réaliser. Le choix des acteurs, la division du travail ainsi que le choix des mécanismes de coordination doivent être au service de la stratégie qui a été fixée et la fonction personnel doit donc nécessairement se structurer de façon contingente.

D'autre part, deux études assez exhaustives analysant les niveaux d'influence des acteurs fonctionnels sur les décisions classiques de la fonction personnel, montrent bien les importantes variations pouvant exister dans leur marge de manoeuvre. FRENCH et HENNING (1966) montrent dans leur étude que le pouvoir d'intervention (*authority index*) attribué aux fonctionnels varie sensiblement selon la nature des décisions prises, à la fois entre les diverses sous-fonctions ressources humaines et entre les décisions internes

à chaque sous-fonction. Et MEALIEA et LEE concluent de leur côté dans le même sens à partir de leurs travaux sur 216 entreprises manufacturières canadiennes:

" Bien que l'autorité et l'influence des services du personnel au Canada puissent sembler considérables, il faut noter que cette autorité et cette influence varient d'un secteur de décisions à l'autre. En fait, on peut conclure qu'elles s'étendent d'un degré élevé de participation à une participation minimale ou nulle suivant le secteur de décision que l'on considère. ... Il est important d'observer que des différences notables existent entre les divers types de décisions au sein des cinq domaines majeurs de décisions." ⁸² (MEALIEA et LEE, 1980:420).

Enfin, abordant la question sous un angle plus conceptuel et dans une perspective historique, des auteurs comme BAIRD et MESHOULAN (1984) et TYSON et FELL (1986) résument dans leurs modèles les grandes configurations structurelles pouvant prédominer au sein de la fonction personnel, dépendamment à la fois du niveau de développement et de sophistication de la gestion des ressources humaines et de nombreuses caractéristiques contextuelles propres à l'état de développement et à l'orientation de l'organisation dans son ensemble. Ainsi, BAIRD et MESHOULAN nous proposent un modèle intéressant dans lequel ils distinguent cinq étapes de complexité croissante pouvant caractériser le développement de la fonction personnel et définissant autant de scénarios de répartition des tâches et des responsabilités entre les hiérarchiques et les fonctionnels. Dans le premier niveau (*Basics*), il s'agit uniquement pour l'entreprise d'être capable de recruter et de payer (et au besoin de licencier) son personnel. On y retrouve un système administratif minimal et l'essentiel du suivi nécessaire est assumé par un personnel fonctionnel (le plus souvent à temps partiel). Le deuxième niveau correspond à la première étape du développement fonctionnel de la gestion des ressources humaines (*Functional growth*). L'entreprise doit alors répondre à une demande de personnel croissante et éprouve alors le besoin de formaliser certaines de ses procédures. Les spécialistes du personnel prennent de l'importance car ce sont eux qui orientent les actions et conçoivent ces nouveaux instruments de gestion. Les agents hiérarchiques sont informés de l'existence de ces programmes mais restent éloignés de leur conception et développent bien souvent de multiples résistances dans leur application. Le troisième niveau (*Controlled growth*) correspond à une situation où l'entreprise doit s'adapter aux changements rapides de son environnement en contrôlant la croissance de ses effectifs et en maîtrisant l'accroissement de la diversité à l'interne. Les programmes et activités de

82 - Les cinq niveaux de décision de MEALIEA et LEE sont les suivants: (*HPD*) hiring, promotion, discharge; (*W&S*) wage and salary administration; (*C-B*) collective bargaining; (*T-D*) training and development; (*MIS*) miscellaneous. (1980:419).

gestion des ressources humaines doivent être axés sur les besoins de la compagnie et doivent être évalués en fonction de leur utilité dans sa performance globale. Les fonctionnels sont des professionnels qualifiés, le plus souvent très spécialisés dans leur domaine. Ils élaborent des programmes sophistiqués dont la mise en oeuvre et l'application sur le terrain seront confiées à la ligne hiérarchique. Ce rôle de simple exécutant des hiérarchiques est souvent mal vécu par ces derniers qui manquent parfois des qualifications nécessaires dans ce domaine. Le quatrième niveau correspond à une phase d'intégration interne (*Functional integration*) de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise. Faisant face à une complexité croissante, l'organisation doit être capable de gérer son propre changement en maintenant un haut niveau de coordination interne. Les programmes de gestion des ressources humaines doivent l'aider à résoudre ses problèmes-clés (développement organisationnel, productivité, qualité, etc.) et on commence à voir apparaître les premiers éléments de planification et d'évaluation stratégiques des ressources humaines. L'un des enjeux est la bonne intégration des divers programmes de GRH entre eux et les membres de la ligne hiérarchique deviennent des acteurs à part entière dans la conception et le pilotage de ces diverses activités. Enfin, le cinquième niveau (*Cross-functional integration*) caractérise des entreprises où la GRH doit permettre de s'adapter aux défis futurs. Celle-ci se doit d'être intégrée aux autres grandes fonctions de l'entreprise et joue un rôle central dans les processus de décision. Les programmes et activités de ressources humaines sont décentralisées et la fonction dans son ensemble devient une fonction partagée. C'est le service fonctionnel qui est responsable du développement des politiques et des stratégies, et ce sont les membres de la ligne hiérarchique qui deviennent les acteurs-clés (participation à la conception, à la mise en oeuvre et au contrôle) en arrière de l'ensemble de ces activités.

C'est une démarche sensiblement similaire que TYSON et FELL (1986) ont adoptée dans leur ouvrage. Ces auteurs distinguent trois types de rôles pouvant potentiellement être joués par les responsables fonctionnels de la gestion du personnel au sein l'entreprise, et caractérisant chacun une certaine conception normative des ressources humaines. Ainsi, les *Clerk of works*⁸³ vont opérer dans un contexte où les ressources humaines constituent essentiellement un coût à réduire. L'enjeu pour les fonctionnels est de répondre aux besoins de base immédiats de l'administration du personnel en conformité avec la législation en vigueur. Ce dernier ne s'occupe que des activités routinières (tenue des dossiers, premières entrevues de sélection, secrétariat administratif, etc.) et reste soumis à l'autorité des gestionnaires hiérarchiques. Pour les *Contracts managers*, les ressources

⁸³ - C'est par analogie avec les professions de la construction, et en considérant que les gestionnaires du personnel doivent contribuer à "l'édification" de l'entreprise, que les auteurs ont qualifié leurs types de *Clerk of works*, *Contracts manager*, et *Architect*. (TYSON et FELL, 1986:23).

humaines sont avant tout des contraintes à négocier. L'enjeu est alors de réussir à formaliser un cadre réglementaire négocié entre la direction et les groupes d'employés constitués. Le *fonctionnel/GRH* voit son rôle centré sur la résolution des problèmes, sur l'interprétation et la mise à jour des procédures et des contrats. Il reste dans tous les cas étroitement encadré par la ligne hiérarchique qui recourt néanmoins largement à son expertise dans les opérations quotidiennes. Pour l'*Architect*, enfin, l'enjeu est clairement de maximiser la capacité d'adaptation des ressources humaines de l'entreprise aux nouveaux enjeux organisationnels. L'ensemble de la main-d'oeuvre est considérée comme une ressource à développer et les problématiques de GRH se trouvent étroitement intégrées à la planification stratégique de l'entreprise. Le responsable du personnel est très souvent consulté par la direction. Il a un rôle créatif et doit élaborer les nouvelles politiques de GRH. Il est directement impliqué dans les grands changements internes de l'entreprise et agit en partenaire avec les cadres hiérarchiques dans le diagnostic des problèmes et dans la recherche des solutions. Comme dans le dernier type proposé par BAIRD et MESHOUAN, on est là encore en présence d'un fonction partagé au sein de laquelle fonctionnels et hiérarchiques collaborent étroitement dans la poursuite des objectifs organisationnels.

Cela dit, s'il semble clair que la nature du partage *hiérarchique/fonctionnel* est contingente, c'est à dire qu'il est à son niveau un construit organisationnel et qu'il n'est pas nécessairement et systématiquement déséquilibré en faveur des fonctionnels, comment positionner notre hypothèse en contexte de gestion participative au sein de ce champ de gestion particulier qu'est celui de la SST? Pour poser la question simplement; un contexte de gestion participative intense du dossier SST a-t-il pour effet de renforcer la position de pouvoir et d'influence des fonctionnels au détriment de celle des hiérarchiques, ou bien est-ce l'inverse qui se produit? Peut-on d'autre part imaginer que les deux groupes d'acteurs y gagnent simultanément de l'influence au sein de ce champ?

De façon intéressante, la littérature peut ici nous aider à nous positionner par rapport à cette question en nous permettant d'établir un lien assez explicite entre les deux dimensions que nous avons retenues pour notre variable indépendante et la logique de structuration interne du pouvoir au sein de l'appareil patronal.

Ainsi, il apparaît assez clairement que la gestion participative n'aura sans doute pas le même effet sur le SAP/sst selon qu'elle implique les employés de façon directe ou indirecte. Et il y a bien des chances pour que la prédominance d'un mode de gestion participative *indirecte*, c'est à dire impliquant fortement les représentants des employés dans la prise de décision, ait pour effet de renforcer d'abord la position d'influence du

fonctionnel/SST. En effet, la présence et la participation active des représentants syndicaux sur le comité paritaire de SST va d'une certaine façon forcer la direction à mieux préparer ses dossiers et à étudier plus en profondeur l'impact de ses futures décisions. Ce faisant, la position d'expertise du service fonctionnel (tout spécialement en regard des considérations juridiques reliées à la SST) s'en trouvera automatiquement renforcée et son influence dans la gestion du dossier sera d'autant plus grande que le recours à ses conseils devra être fréquent et d'importance. Cette logique du renforcement du pouvoir des acteurs détenant l'expertise pertinente au sein de l'organisation a été très largement documentée dans le cas des intervenants patronaux en position fonctionnelle. Des auteurs comme FOULKES et MORGAN (1977), DANIEL et STILGOE (1978), PURCELL (1981), MILLWARD et STEVENS (1986), DELAMOTTE (1986), TSUI et MILKOVICH (1987), BATSTONE (1988), ont clairement montré que l'établissement des standards et des procédures relatifs à l'application des législations du travail ainsi que l'implantation et le suivi des mécanismes permettant de s'assurer de leur conformité au niveau de l'atelier (dans les domaines de la SST et de l'égalité d'emploi par exemple) concourraient à un très net renforcement de la spécialisation et du pouvoir des fonctionnels au sein de la fonction personnel. BATSTONE va même jusqu'à affirmer que le renforcement du pouvoir des experts est naturellement renforcé par la présence d'une gestion plus démocratique:

" even if the management team is threatened by democracy, the brokers can still take option of retreating into the mystifications of their specialisms in order to maintain power. The end result of attempts at democratization could therefore be an extension of the autonomy and power of experts whose perspectives and skills run counter to the interests of workers, and this may be legitimized by apparently democratic structures ." (BATSTONE, 1979: 255)

Le pouvoir se situerait ainsi là où se trouve l'information nécessaire à la prise de décision. Et c'est bien sûr le fondement de l'argumentation de MINTZBERG lorsqu'il nous parle des sources de pouvoir des analystes de la technostructure ⁸⁴ et qu'il nous donne l'une des principales clés pour comprendre la dynamique *hiérarchique/fonctionnel*:

" Premièrement, il (l'analyste) est en général un expert, un professionnel. C'est à dire qu'il est embauché par l'organisation pour mettre en application des techniques complexes qu'il a apprises en dehors de l'organisation. Ainsi pour l'analyste, l'assise du pouvoir est située dans le système des compétences spécialisées dans la coalition interne. Deuxièmement les techniques de l'analyste servent souvent à "institutionnaliser" la tâche du cadre, surtout au bas de la ligne hiérarchique, c'est à dire, qu'elles servent à

84 - Il faut noter cependant que cette analyse de MINTZBERG s'applique essentiellement aux entreprises assimilables dans son modèle à des *bureaucraties mécanistes*.

enlever au cadre cette zone de responsabilité des contrôles et des décisions pour la placer dans le système formel." (MINTZBERG, 1986b:201)

De la même façon, il est probable que la prédominance d'une gestion participative indirecte favorise, suite aux pressions syndicales et au besoin de négocier à partir de documents écrits, la formalisation et la standardisation d'une grande partie des mécanismes de gestion internes au dossier SST. Et là encore, il ne fait pas de doute selon MINTZBERG que c'est le pouvoir des fonctionnels, à qui l'on confiera par exemple un nouveau mandat de formation de la main-d'œuvre ou de l'encadrement ou encore la mise en place de nouveaux mécanismes pour contrôler certaines normes, qui s'en trouve renforcé au détriment de celui des premiers niveaux de la ligne hiérarchique:

" Chaque fois qu'ils (les staff) mettent en place un système de contrôles administratifs, ils affaiblissent le système des contrôles personnels, diminuant ainsi le pouvoir des managers situés hiérarchiquement plus bas, au profit de ceux qui sont situés plus haut, sans parler des analystes eux-mêmes qui élaborent les systèmes formels pour le compte des directeurs généraux." (MINTZBERG, 1986b:288).

Mais inversement, il est également raisonnable de postuler qu'en présence d'un mode prédominant de gestion participative *directe*, soit lorsque les employés de production ont un rôle effectif à jouer dans la gestion des activités préventives, ce sera cette fois les membres de la ligne hiérarchique et tout spécialement les contremaîtres de premier niveau qui verront leur position stratégique renforcée. Le contremaître, de par son contact quotidien avec son groupe d'employés et grâce à sa capacité de contrôle immédiat sur les tâches réalisées, devient alors un interlocuteur difficilement contournable dans la gestion du dossier. Et c'est désormais de la qualité de sa supervision et de sa capacité à bien informer les services fonctionnels et la direction des comportements des employés face aux nouvelles tâches dont va en grande partie dépendre le succès de la démarche participative. Il faut dire ici qu'un tel résultat confirmerait dans une large mesure les discours normatifs sur ce que devrait être "le nouveau rôle" et "la nouvelle place" des contremaîtres en contexte de gestion participative ⁸⁵. Et c'est également ce que constate FREEDMAN (1985) dans son étude des grandes firmes américaines où il observe que l'implication des acteurs en position *line* s'est récemment notablement renforcée dans les domaines comme

85 - Une abondante littérature prescriptive aborde cette question du nécessaire repositionnement stratégique des contremaîtres face aux nouvelles approches de gestion. Voir entre autres; WALTON (1985), BEER et Al. (1984), NININGER (1982), KOCHAN et BAROCCI (1985), LANSBURY et GILMOUR (1986), ULRICH (1987).

ceux de la planification des ressources humaines, du développement et de la formation des employés ainsi que dans la mise en route des processus de gestion participative.

Renforcement de la position des fonctionnels spécialisés dans le premier scénario, de celle des agents hiérarchiques dans le second; il n'est donc pas impossible d'assister à un renforcement des deux groupes d'acteurs dans les entreprises où les deux approches seraient simultanément en opération. Nous serions alors très proches du *commitment model* proposé par WALTON (1985b) et du modèle de *l'intégration inter-fonctionnelle* présentée par BAIRD et MESHOULAN (1984) comme étape ultime de développement et de structuration au sein de la fonction personnel. Dans ces deux scénarios, les contremaîtres voient leur rôle profondément transformés par rapport aux schémas traditionnels et c'est autour d'une collaboration étroite et d'une responsabilité partagée que s'organise le partage *hiérarchique/fonctionnel* au sein des activités de ressources humaines.

Au total, on voit qu'il est donc possible, selon la nature de la gestion participative en opération, de postuler dans une certaine mesure du sens de la décentralisation s'exerçant au sein du SAP/sst. Mais quel que soit le scénario retenu, il est important pour finir de rappeler que cet effet restructurant a toutes les chances d'être médiatisé par certaines variables contextuelles. Ainsi, pour n'en citer que quelques-unes, il est certain que la taille des établissements est en relation directe avec le niveau de développement de la technostructure au sein de la fonction personnel et donc en lien étroit avec l'importance des ressources humaines et matérielles accordées au *fonctionnel/sst* présent (MYERS et TURNBULL, 1956; JANGER, 1977; MEALIEA et LEE, 1980; MILLWARD et STEVENS, 1986). Si l'on réfère aux recherches ayant pris en compte la taille des entreprises, il est probable que certains *seuils critiques* dans les niveaux de développement des *fonctionnels/sst* soient en relation avec diverses configurations *hiérarchique/fonctionnel*. De la même façon, le SAP/sst étant étroitement imbriqué avec les autres dimensions du milieu organisationnel, on peut penser que la nature du partage *hiérarchique/fonctionnel* déjà réalisé dans les autres domaines de la gestion des ressources humaines et des relations de travail, ou encore que la présence de certains mécanismes particuliers de gestion (cercles de qualité, participation aux résultats ou au capital, etc.) auront un impact déterminant sur ce qui prévaudra dans le champ SST. Enfin, au niveau des activités préventives elles-mêmes, leur degré de formalisation, de standardisation ou même de "judiciarisation" ont bien des chances d'influencer dans un sens ou l'autre l'impact de la gestion participative sur le partage des pouvoirs et des responsabilités entre les membres de la ligne hiérarchique et le *fonctionnel/sst*.

2.4. LES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

Ces divers raisonnements théoriques ajoutés aux enseignements des recherches antérieures nous amènent directement à la formulation de nos propres hypothèses de recherche. Et comme nous l'avons déjà largement suggéré, il est clair que nous allons postuler d'un effet restructurant très différencié selon que la gestion participative s'exerce de façon directe ou de façon indirecte au sein du champ SST. En effet, telles que nous les avons définies, gestion participative directe et indirecte constituent deux logiques organisationnelles qui ont pour effet d'accroître la position d'influence de la main-d'oeuvre d'un établissement dans le champ SST, et du même coup d'introduire de nouvelles incertitudes avec lesquelles l'appareil patronal devra nécessairement composer ⁸⁶. Or il apparaît que la nature de ces incertitudes, et partant, que la nature des enjeux de contrôle du champ SST qui y sont reliées, sont largement différentes selon le type de pratique participative.

Par ailleurs, ayant raisonné jusqu'à maintenant en référence au SAP/sst dans son ensemble pour des raisons à la fois pratiques et académiques, nous allons revenir, on le comprendra, au niveau plus restreint de notre variable dépendante, soit le concept de décentralisation verticale du pouvoir en SST, pour la suite de notre raisonnement.

2.4.1. L'impact de la gestion participative indirecte sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST

Si l'on part du principe, assez largement justifié par la littérature, que l'appareil patronal aura tendance à renforcer la position de pouvoir des intervenants qui sont les mieux placés pour contrôler les nouvelles incertitudes s'exerçant sur le système, on peut alors poser comme hypothèse que la gestion participative indirecte a toutes les chances d'entraîner un renforcement de la position du sommet stratégique et des fonctionnels spécialisés (fonctionnels/sst) au sein du champ SST; dépossédant alors les contremaîtres de première ligne d'une partie de leur pouvoir d'intervention dans ce domaine. D'où notre première hypothèse que l'on formulera de la façon suivante:

⁸⁶ - En raisonnant à l'inverse, on peut dire que si la gestion participative n'induisait aucune nouvelle incertitude dans le SA/sst, les acteurs patronaux n'auraient aucune raison de se repositionner, ou du moins, le repositionnement pourrait éventuellement se faire au niveau de la division du travail mais aucunement à celui de la répartition des pouvoirs formels de décision.

Hypothèse 1: Un niveau élevé de gestion participative indirecte au sein du champ SST entraîne une centralisation verticale du pouvoir au sein du système d'action patronal en SST

En effet, on peut considérer que lorsqu'un comité de santé-sécurité joue activement son rôle et qu'il dispose d'un réel pouvoir d'intervention dans le champ SST au sein de l'établissement, les incertitudes inhérentes au fonctionnement de l'ensemble soient de nature plutôt "politique" et qu'un des enjeux-clés pour la partie patronale soit à la fois d'obtenir et de canaliser la collaboration syndicale dans la résolution de problèmes et dans la détermination des options stratégiques. La base des échanges est ici avant tout de l'ordre du collectif et le niveau des problèmes à traiter de celui de l'établissement. Tout cela, on le comprend, a pour conséquence de mettre en avant-scène les acteurs patronaux qui ont un pouvoir réel de décision en santé-sécurité du travail ⁸⁷, et qui, de par leur position plus globale dans l'organisation, se trouvent au centre des enjeux propres aux relations patronales-syndicales. Autrement dit, il apparaît dans ce scénario que la charge de coordination reposant sur l'appareil patronal va être assumée par les acteurs qui disposent réellement du pouvoir de négociation avec la partie syndicale et cette dynamique aura entre autre pour effet de centraliser verticalement le pouvoir au sein du SAP/sst.

2.4.2. L'impact de la gestion participative directe sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST

La logique du raisonnement précédent se trouve ici renversée. L'incertitude en contexte de forte gestion participative directe du dossier SST sera beaucoup plus de l'ordre du "fonctionnel" et renverra aux enjeux propres à la dynamique relationnelle existant entre chaque contremaître de production et son équipe de travail. On est ici au niveau plus localisé du vécu départemental des problèmes SST, de l'opérationnalisation des mesures préventives, et les acteurs patronaux en première ligne sont cette fois clairement les contremaîtres qui se doivent d'obtenir la collaboration de leurs employés dans la conduite des activités SST. Ces derniers, disposant d'un pouvoir accru dans ce domaine, "forcent" d'une certaine façon en retour les contremaîtres à absorber une partie importante de la nouvelle charge de coordination existant au sein du système, entraînant ainsi une décentralisation verticale du pouvoir au sein du SAP/sst.

Notre deuxième hypothèse se formulera donc de la façon suivante:

⁸⁷ - Il faudrait ajouter ici que cette logique est largement favorisée par le fait que les contremaîtres de production ne sont que très rarement membres réguliers des comités paritaires de SST.

Hypothèse 2: Un niveau élevé de gestion participative directe au sein du champ SST entraîne une décentralisation verticale du pouvoir au sein du système d'action patronal en SST

2.5. LE MODÈLE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

2.5.1. La relation de base

Résumons tout d'abord la relation de base que nous allons étudier dans le cadre de cette recherche (Figure 6).

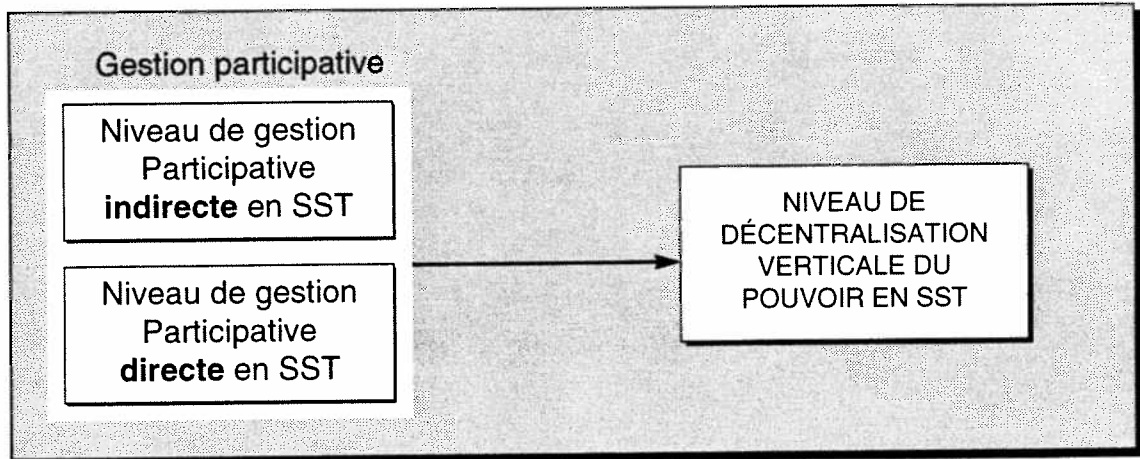


FIGURE 6

Le modèle conceptuel de base

On remarquera que nous présentons les deux dimensions de la gestion participative comme faisant partie d'un seul ensemble. En effet, bien que nous disposions de deux variables distinctes et que nous ayons deux hypothèses très différenciées à vérifier, nous allons, dans les premières phases de l'analyse, tester l'impact du phénomène participatif dans son ensemble. Nous ne savons pas en effet quelle est la dynamique propre à la combinaison de ces deux pratiques de gestion dans un même milieu de travail, et l'effet spécifique de l'une ou l'autre de ces dimensions doit selon nous nécessairement se trouver contrôlé par l'effet de l'autre variable. Les deux dimensions de la gestion participative seront ainsi simultanément mises en relation avec notre variable dépendante et se contrôleront mutuellement.

2.5.2. Les variables-contrôles

Compte tenu de la démarche choisie qui consiste à vérifier des hypothèses théoriquement établies, il est bien sûr indispensable d'être en mesure de contrôler les relations positives ou négatives mises en évidence dans un premier temps entre la variable dépendante et les variables indépendantes. En effet, l'introduction de nouvelles variables peut avoir pour effet de maintenir la relation identifiée, et du même coup de nous permettre de la valider, mais elle peut également avoir comme conséquence de fortement renforcer ou affaiblir, voire même d'annuler ce premier niveau de relation, nous obligeant à reconnaître l'existence d'une autre logique explicative, débordant le cadre des variables initialement mises en relation.

Deux grandes catégories de variables "contextuelles" ou "contrôle" seront utilisées ici; soit les variables renvoyant au contexte santé-sécurité de l'établissement et les variables caractérisant le contexte plus large du fonctionnement global de l'entreprise.

2.5.2.1. *Le contexte SST de l'établissement*

Ce premier type de variables nous renvoie à la logique globale de la structuration du champ SST. Le niveau de centralisation ou de décentralisation verticale observé en rapport avec le niveau de gestion participative ne serait alors pas dû au phénomène participatif lui-même, mais à une certaine configuration plus large du champ SST, intégrant entre autre les autres acteurs patronaux et leur propre positionnement stratégique dans ce domaine. Ainsi, la dynamique, en terme de structuration du champ SST, que l'on peut observer entre la position de pouvoir des contremaîtres et celle de la main-d'oeuvre de l'établissement n'opère pas en vase clos. Et il est certain, nous ne reviendrons pas ici sur la littérature traitant de ces questions, que d'autres caractéristiques du champ SST peuvent conditionner ce construit dans un sens ou dans l'autre.

Nous distinguerons ainsi deux grands blocs de variables SST (Figure 7); soit *le niveau de pouvoir des autres acteurs dans ce domaine* et *le niveau de développement du système SST en opération* dans l'entreprise. La prise en compte des trois premières variables (pouvoir des cadres supérieurs, des fonctionnels spécialisés, du syndicat en santé-sécurité du travail) nous renvoie directement à la problématique des jeux à somme nulle ou non-nulle au sein du SAP/sst et plus largement du SA/sst. En effet, l'introduction de ces variables dans les tests d'hypothèses permettra de mettre en évidence une éventuelle redistribution du pouvoir au sein de ces systèmes, selon que l'effet de la gestion participative sur le niveau de décentralisation verticale se trouvera médiatisé ou non par

l'augmentation simultanée de l'influence de l'un ou l'autre de ces groupes d'acteurs. Après tout, et au moins en ce qui concerne la dynamique interne au SAP/sst, la littérature nous indique qu'il y a toutes les chances pour que le renforcement ou l'affaiblissement de la position de pouvoir des contremaîtres de production soit accompagné d'un ajustement en conséquence de celles du sommet stratégique et/ou des fonctionnels spécialisés. De son côté, le niveau de développement du système SST, qui est mesuré à l'aide de six variables, nous renvoie au niveau d'engagement structurel et fonctionnel de l'établissement dans la prise en charge du dossier SST. Le fait qu'il se réalise un grand nombre d'activités préventives, que la gestion administrative des dossiers soit fortement développée ou encore qu'il existe un service spécialisé et un comité syndical de SST, n'est peut-être pas sans lien avec l'impact du niveau de gestion participative sur le niveau de pouvoir des contremaîtres, et l'effet potentiel de telles variables mérite sans aucun doute d'être contrôlé à un niveau ou à un autre de nos analyses.

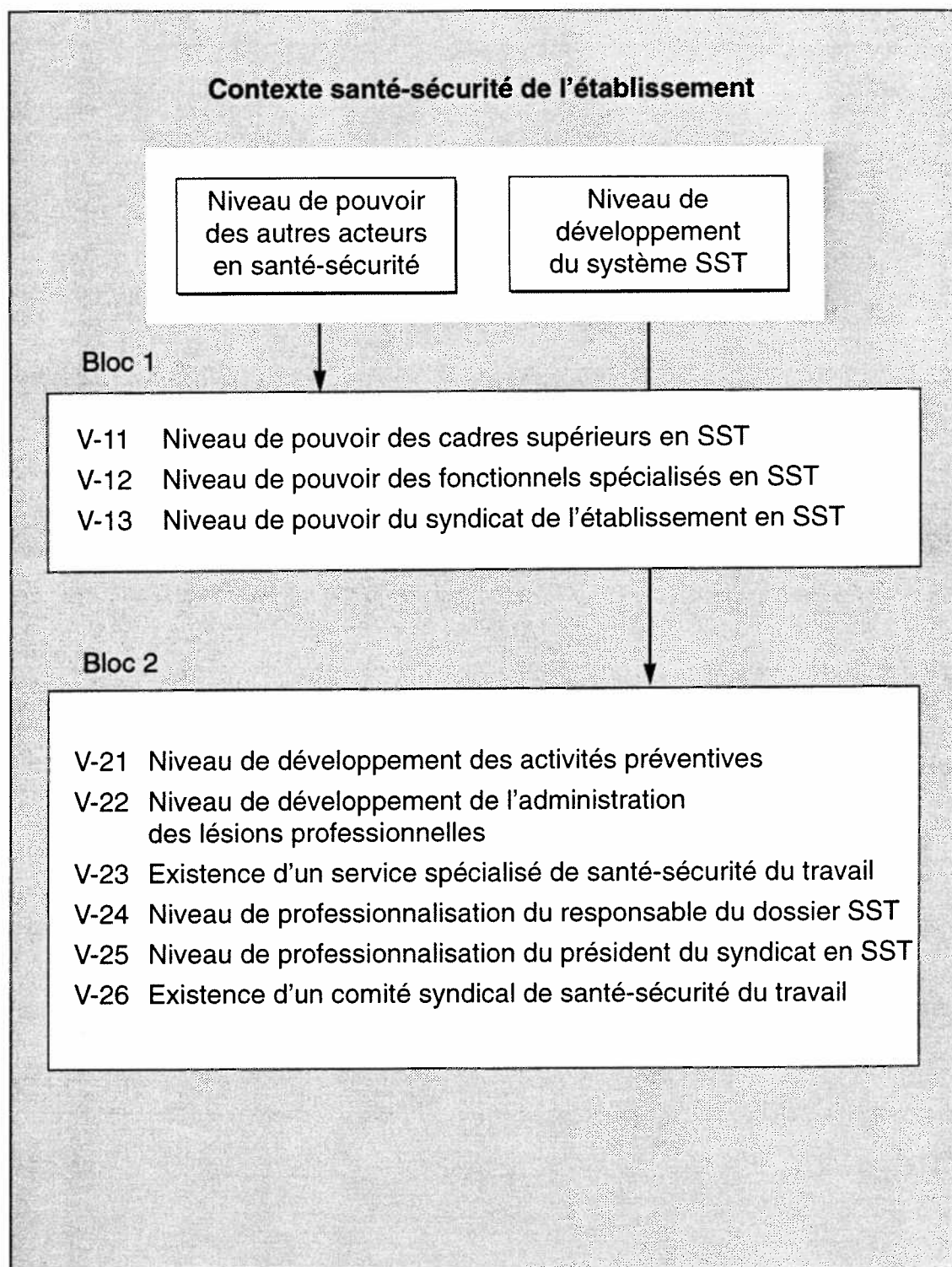


FIGURE 7

Les variables du contexte
santé-sécurité de l'établissement

2.5.2.2. *Le contexte général de l'établissement*

Cette deuxième catégorie de variables nous renvoie à la logique de positionnement organisationnel global des contremaîtres de production. Le niveau de centralisation ou de décentralisation verticale observé en rapport avec le niveau de gestion participative ne serait là encore pas dû au phénomène participatif lui-même, mais à une certaine configuration plus large du fonctionnement interne de l'établissement, du positionnement relatif des contremaîtres dans leurs autres champs de gestion ou de certaines caractéristiques macro-structurelles du milieu de travail. Si le système composé de notre variable dépendante et de nos deux variables indépendantes constitue clairement l'un des sous-systèmes du champ SST, le champ SST lui-même n'est que l'un des champs de gestion au sein du fonctionnement plus global de l'établissement. Ainsi, les logiques de structuration propres à ce champ ont bien des chances d'être influencées par les agencements structurels ou fonctionnels plus globaux qui les environnent.

Trois blocs de variables résumeront ce contexte général; soit *le niveau de pouvoir global des acteurs, la situation de supervision*, et ce que nous qualifierons simplement de *contexte organisationnel* (Figure 8). Le premier de ces blocs nous renvoie lui aussi à la logique des jeux, mais cette fois le raisonnement se fera à partir du pouvoir acquis par les acteurs dans les autres champs de gestion de l'entreprise (gestion de la production et des ressources humaines); l'idée de base étant que le niveau de pouvoir acquis par les contremaîtres en SST n'est peut-être dans certaines situations que la conséquence logique d'un niveau d'influence de ces mêmes contremaîtres ou de d'autres acteurs dans la gestion plus large des opérations. Le deuxième de ces blocs, soit les caractéristiques de la situation de supervision, se justifie par le fait que d'assez nombreuses recherches nous indiquent que le niveau de pouvoir des contremaîtres peut être fortement dépendant des caractéristiques techniques et humaines du milieu immédiat dans lequel ils doivent opérer. Le troisième bloc enfin qui reprend cinq variables plus "macro" qui vont nous permettre de préciser certaines particularités structurelles, fonctionnelles et relationnelles de chaque établissement. Là encore, une abondante littérature sociologique et administrative montre que des variables comme la taille, le climat des relations de travail ou encore le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines peuvent potentiellement affecter la forme et l'orientation de certains sous-systèmes organisationnels.

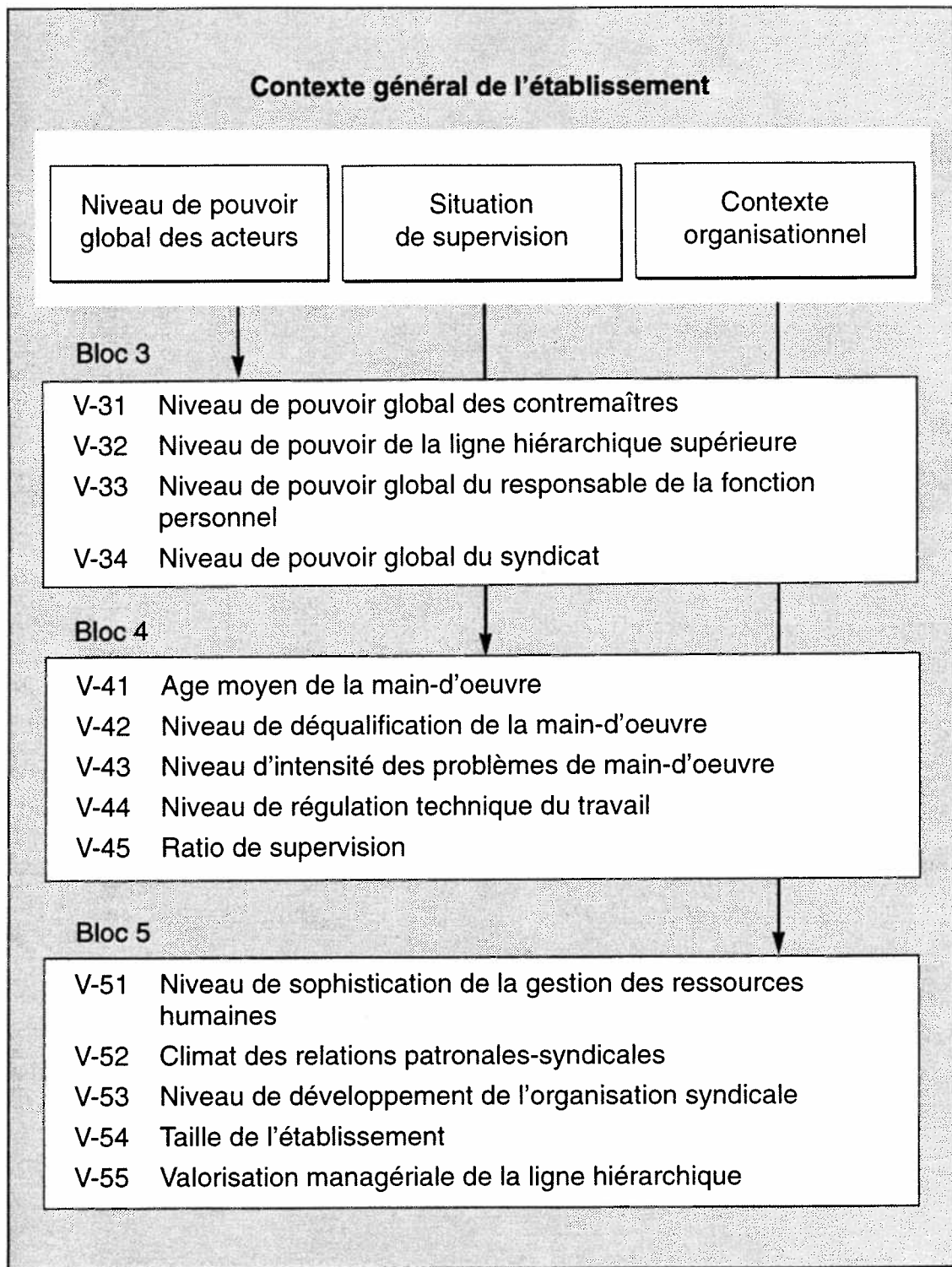


FIGURE 8

Les variables du contexte général de l'établissement

2.5.3. Le modèle conceptuel d'ensemble

Chacun des ensembles de variables ayant maintenant été présenté, nous terminerons ce chapitre en résumant le modèle conceptuel d'ensemble de cette recherche (Figure 9).

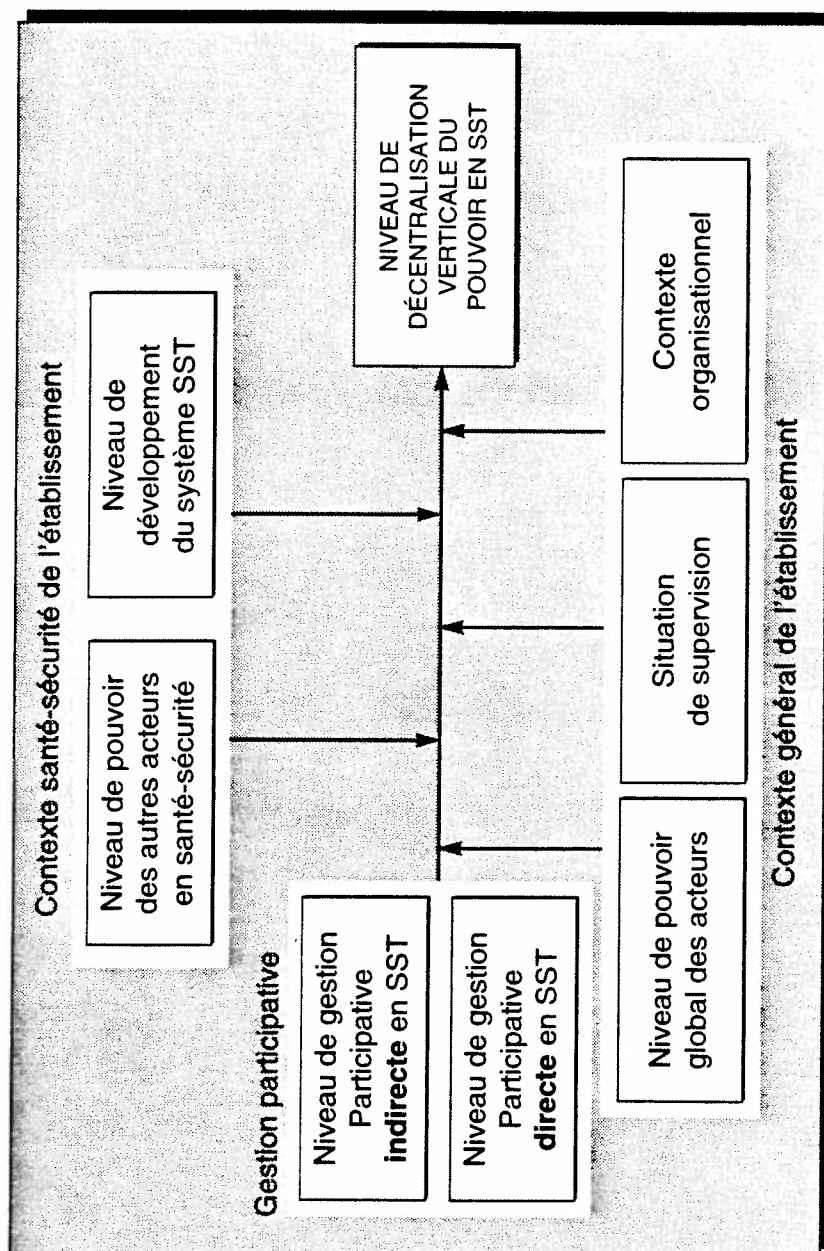


FIGURE 9

Le modèle conceptuel d'ensemble

CHAPITRE III

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La présente recherche a été réalisée à partir de données quantitatives provenant d'une recherche beaucoup plus large qui a commencé en 1985 sous la direction du professeur Marcel Simard, directeur de recherche au Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention (GRASP) de l'Université de Montréal. Cette recherche s'intéressait à l'efficacité des modèles de gestion de la prévention des accidents du travail. Elle cherchait dans un premier temps à tracer un portrait des diverses approches et stratégies développées dans l'industrie manufacturière québécoise en matière de santé-sécurité du travail, puis partant de là, à identifier celles que l'on peut qualifier de "gagnantes" en terme d'efficacité à réduire les taux d'accidents du travail.

Partant d'un sous-échantillon tiré de celui qui avait été élaboré dans le cadre de cette recherche principale, notre propre démarche s'est dans les faits très largement appuyée sur les outils méthodologiques et sur les méthodes d'analyse élaborées dans ce cadre d'ensemble. Nous allons donc dans ce chapitre commencer par présenter la stratégie de recherche initialement mise au point en délimitant les paramètres ayant servi à constituer notre propre échantillon. Puis nous verrons en détail de quelle façon les variables utilisées dans notre modèle ont été opérationnalisées, pour enfin préciser les phases et les méthodes de l'analyse de nos données.

3.1. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE DE L'ENQUÊTE SUR L'EFFICACITÉ PRÉVENTIVE

3.1.1. Les phases de la recherche

Trois grandes phases se sont succédées dans sa réalisation. Débutée en 1985, la première phase avait essentiellement un caractère exploratoire. Elle fut réalisée auprès de dix entreprises de l'industrie des textiles primaires appartenant toutes à une même unité de classification de la CSST et présentant donc une assez grande homogénéité sur le plan des procédés de fabrication. L'objectif de cette phase était d'examiner les caractéristiques de l'organisation de la prévention dans ces entreprises et de mettre ces caractéristiques en relation avec leur taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Cette phase exploratoire a permis de reconstituer trois modèles différents d'organisation de la prévention et de voir que l'un deux, qualifié de "participatif-intégré", semblait beaucoup plus efficace que les deux autres. Les données suggéraient que les entreprises qui avaient développé une approche intégrée de leurs activités préventives (c'est à dire visant à la fois l'identification des risques du milieu de travail et le développement de comportements préventifs chez les employés) et qui avaient impliqué activement un grand nombre d'acteurs (direction, cadres et contremaîtres, travailleurs, service et comité de SST) avaient des taux d'accidents beaucoup plus faibles. En somme, cette exploration donnait ainsi un certain crédit à l'hypothèse voulant que certaines façons d'organiser la sécurité du travail étaient plus efficaces que d'autres en termes de réduction de la fréquence des accidents du travail ⁸⁸.

La deuxième phase a consisté à développer la conceptualisation de cette hypothèse et les instruments nécessaires pour en mesurer les divers aspects, ainsi qu'à prétester les questionnaires pour juger de leur validité. Le prétest a été effectué dans une vingtaine d'unités de production appartenant à sept entreprises différentes de l'industrie des textiles et du secteur de la fabrication d'équipements de transport.

Enfin, la troisième phase a été celle de l'application du protocole de recherche à un vaste échantillon d'entreprises manufacturières ⁸⁹. C'est en référence à cette dernière phase que nous allons préciser le cadre et la méthode de notre travail.

⁸⁸- Pour plus de précisions sur les résultats de cette étape, se référer à notre rapport de recherche: SIMARD, M., BOUTEILLER, D., LEVESQUE, C. (1985). *Les facteurs d'efficacité dans l'organisation de la prévention des accidents du travail: rapport d'une recherche exploratoire dans l'industrie des textiles primaires*, GRASP/sst, Université de Montréal. Et aussi à notre article: SIMARD, M., BOUTEILLER, D., LEVESQUE, C. (1985).

⁸⁹- Pour le résumé des principaux facteurs associés à l'efficacité préventive ainsi que pour plus de détails sur la démarche méthodologique de la recherche principale, se référer à notre rapport d'octobre 1988: *L'efficacité en gestion de la sécurité du travail: principaux résultats d'une recherche dans l'industrie manufacturière*. GRASP/sst, Université de Montréal.

3.1.2. Le choix de la population et l'échantillonnage

C'est l'établissement industriel, unité de base de la production, que nous avons privilégié comme unité d'analyse dans cette recherche. C'est en effet à ce niveau que s'applique la Loi sur la santé et la sécurité au travail, et c'est également à ce niveau qu'il est le plus facile de bien délimiter les acteurs auprès de qui nous aurons à obtenir nos données de base; "l'usine" constituant un milieu bien circonscrit au sein de la hiérarchie de l'entreprise.

Visant un échantillon final d'une centaine d'établissements, nous poursuivions deux objectifs: 1) être en mesure de comparer statistiquement des établissements ayant des taux d'accident du travail différenciés de façon à pouvoir tester nos hypothèses sur l'efficacité des systèmes de prévention; 2) avoir la possibilité de travailler sur des catégories de taille spécifiques de façon à tenir étroitement compte de la dimension structurelle des établissements. Précisons ici, que suite aux phases antérieures de la recherche, nous avons été amenés à exclure en partant les établissements ayant moins de 70 employés; ces dernières ne disposant pas le plus souvent des ressources humaines et des disponibilités nécessaires à un protocole de recherche tel que le nôtre.

C'est ainsi à partir d'une liste fournie par la CSST ⁹⁰ que nous avons pu recenser, dans les vingt secteurs de l'industrie manufacturière québécoise ⁹¹, 1095 entreprises employant en 1986 au moins 70 personnes assurables par la Commission. Cette base d'échantillonnage a alors été stratifiée en six catégories à partir de deux critères, à savoir la taille de l'unité d'observation (70 à 150 employés, 151 à 400 employés et 401 employés et plus) et son taux de fréquence d'accidents du travail par rapport au taux moyen de son unité de classification à la CSST. Deux strates ont été définies, soit les unités ayant un taux de fréquence de lésions professionnelles inférieur au taux moyen de l'unité de classification pour cette catégorie de taille, et les unités dont le taux de fréquence était supérieur à la moyenne. Dans chaque strate, 43 unités d'observation ont été sélectionnées

90 - Cette liste, constituée sur la base des sous-dossiers financiers de lésions professionnelles, contenait les informations suivantes: le nom et l'adresse de l'établissement, l'unité de classification de l'établissement, le nombre d'accidents du travail au cours de l'année financière 1986 et le nombre d'employés. Le système de classification de la CSST comprenait alors 899 unités regroupées dans 18 divisions d'activités économiques. Le nombre d'employés au sein d'un établissement est estimé par la CSST sur la base de la masse salariale de l'établissement et du taux horaire moyen du secteur auquel l'établissement appartient.

91 - Les 20 secteurs regroupant l'ensemble de l'industrie manufacturière québécoise sont les suivants: aliments, boissons, tabac, plastique, cuir, textiles, habillement, bois, meuble, pâtes et papier, imprimerie, produits métalliques, machinerie, matériel de transport, métaux, produits électriques, produits minéraux, pétrole et charbon, produits chimiques, ainsi qu'une catégorie résiduelle regroupant quelques autres secteurs.

au hasard systématique, pour un total de 258 établissements ⁹². Il s'agit donc d'un échantillon non proportionnel dans la mesure où les établissements de grande et moyenne taille sont sur-représentés par rapport aux établissements de petite taille. En effet, chacune des catégories de taille, petite, moyenne et grande, représente environ 33% de l'échantillon, alors qu'au niveau de la base d'échantillonnage, ces unités constituent respectivement 54%, 33% et 13% du total.

Le processus de contact auprès des établissements a débuté au mois d'octobre 1987. Dans un premier temps, les directions d'établissements ont été sollicitées par lettre ⁹³ pour participer à l'enquête: 26 d'entre elles ont répondu favorablement à cette première étape. Celles qui n'ont pas donné suite à la lettre ont été rejointes par téléphone. Dans certains cas plusieurs rappels téléphoniques ont été nécessaires pour convaincre les directions d'établissements de participer. Suite à cette procédure, 74 établissements se sont ajoutés aux 26 dont la participation était déjà acquise, pour un total de 100 établissements, ce qui correspond à un taux de réponse global de 39% ⁹⁴. Le tableau I résume la distribution de la population et de l'échantillon en fonction de nos deux critères d'échantillonnage.

92 - Compte tenu des exigences assez lourdes de notre protocole de recherche pour les établissements et considérant les taux de réponses obtenus par d'autres équipes dans des démarches comparables, nous espérons obtenir entre 30% et 50% de réponses positives de la part des directions d'usines. Ce premier niveau d'échantillonnage nous permettait donc d'espérer obtenir assez facilement les cent établissements visés.

93 - De façon à maximiser nos chances lors de ce premier contact avec les directions d'entreprises, nous avons obtenu une lettre d'introduction et d'appui de la part de l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ) ainsi que de diverses Associations sectorielles paritaires de santé-sécurité du travail.

94 - Le taux de réponse en fonction de la taille des entreprises se répartit comme suit: 29% dans les petits établissements, 43% dans les moyens, 45% dans les grands. A titre indicatif, les raisons du refus de participer de la part des entreprises ont été dans l'ordre décroissant: (1) le fait que l'entreprise était en période de négociation collective, (2) le fait que l'entreprise vivait une période d'instabilité dans la gestion du dossier santé-sécurité (notamment suite au départ du cadre responsable du dossier), (3) le fait que l'entreprise était dans une période de très forte production laissant trop peu de disponibilités aux nombreuses personnes sollicitées par le protocole de recherche, (4) le fait que la problématique de la recherche axée sur les accidents du travail ne correspondait pas à la problématique de l'entreprise axée davantage sur les questions de santé au travail, et enfin, (5) un désintérêt de l'entreprise pour les questions de santé-sécurité du travail.

TABLEAU I
Critères de stratification
et distribution de l'échantillon principal

Critères de stratification		Distribution de la population		Distribution de l'échantillon de la recherche principale	
Taille	Niveau des taux d'accidents *	N	%	n	%
Petites (70-150 empl)	- Taux inférieurs	333	30,4	14	14,0
	- Taux supérieurs	257	23,5	11	11,0
	<i>SOUS-TOTAL</i>	<i>590</i>	<i>53,9</i>	<i>25</i>	<i>25,0</i>
Moyennes (151-400 empl)	- Taux inférieurs	216	19,7	17	17,0
	- Taux supérieurs	144	13,1	20	20,0
	<i>SOUS-TOTAL</i>	<i>360</i>	<i>32,8</i>	<i>37</i>	<i>37,0</i>
Grandes (401. et +)	- Taux inférieurs	86	7,8	17	17,0
	- Taux supérieurs	59	5,4	16	22,0
	<i>SOUS-TOTAL</i>	<i>145</i>	<i>13,2</i>	<i>33</i>	<i>39,0</i>
		1095	100%	100	100%

* mesuré par le taux de fréquence de lésions professionnelles compensables de l'entreprise par rapport (inférieurs ou supérieurs) à la moyenne de son unité de classification CSST pour l'année 1986.

3.1.3. La stratégie de cueillette des données

La santé-sécurité du travail, et plus particulièrement la gestion de la prévention des accidents, implique généralement la participation de nombreux intervenants à divers niveaux de l'entreprise. Même s'il est clair qu'il s'agit le plus souvent d'une fonction "spécialisée", elle reste toujours, d'une façon ou d'une autre, une fonction "partagée" au sein de l'organisation. Cette particularité exigeait alors, pour obtenir des données fiables sur la prise en charge réelle de ce champ d'activités, d'aller chercher des informations auprès du plus grand nombre de personnes impliquées. Et du même coup, la multiplication des répondants dans chaque entreprise, combinée au nombre d'entreprises visé, rendait impossible l'utilisation de l'entrevue en face à face comme méthode de cueillette des données. Nous avons donc opté pour la méthode du questionnaire standardisé auto-administré, selon laquelle chaque répondant complète son questionnaire sans assistance extérieure. Chaque entreprise était cependant visitée pour réaliser une entrevue de deux heures avec la personne responsable du dossier santé-sécurité et convenir avec elle des modalités d'application du protocole de recherche.

Au total, 13 questionnaires ont été développés, couvrant toutes les personnes-clés potentiellement impliquées en SST, à l'exception cependant des employés de production et d'entretien ⁹⁵. Selon les caractéristiques de chaque entreprise (nombre d'acteurs, cumul des fonctions, etc.), cette batterie de questionnaires était appliquée en totalité ou en partie, et des versions abrégées de certains "rôles santé-sécurité du travail" étaient proposées aux acteurs cumulant plusieurs fonctions (comme par exemple celles de directeur du personnel et de coordonnateur SST). Dans les cas où l'entreprise comprenait plusieurs acteurs d'une même catégorie (contremaîtres et surintendants), chacun des intervenants présents recevait un questionnaire et il n'y avait pas de procédure d'échantillonnage. De plus, chaque questionnaire était accompagné d'une enveloppe-retour adressable sans frais directement au groupe de recherche de façon à garantir la confidentialité. Dans la grande majorité des cas cependant, les enveloppes cachetées étaient centralisées au sein de l'usine auprès du coordonnateur santé-sécurité qui nous les faisaient alors parvenir par envois groupés. Au total, ce sont quelque 2169 personnes, réparties dans 100 établissements, qui ont offert leur collaboration à la recherche principale.

⁹⁵ - Le jeu complet de questionnaires permettait d'obtenir des informations de la part des personnes suivantes: un membre de la haute direction de l'usine, le directeur de la production ou son équivalent, le directeur du personnel ou son équivalent, tous les surintendants de départements, tous les contremaîtres ou superviseurs de premier niveau de production, tous les contremaîtres d'entretien, le responsable du dossier santé-sécurité, un représentant patronal et un représentant syndical/ouvrier sur le comité de santé-sécurité, le président du syndicat, le représentant à la prévention, le médecin et l'infirmière.

3.2. L'ÉCHANTILLON DE LA PRÉSENTE RECHERCHE

C'est à partir de cet échantillon principal que nous avons sous-échantillonné le nôtre.

3.2.1. Les critères d'échantillonnage

De façon à pouvoir tester nos propres hypothèses quant à l'effet restructurant d'un mode de gestion participatif du dossier santé-sécurité du travail, nous devons évidemment nous assurer de la présence de certaines caractéristiques d'établissement dans l'ensemble de notre échantillon. Ainsi, quatre nouveaux critères d'échantillonnage se sont rajoutés à cette étape, soit: 1) la présence d'un syndicat (condition qui nous a fait perdre 11 établissements); 2) la présence d'un comité paritaire de santé-sécurité du travail (8 établissements syndiqués n'avaient pas au moment de l'enquête implanté un tel comité); 3) la présence d'une personne en position "fonctionnelle" chargé de coordonner le dossier santé-sécurité au sein de l'usine (8 entreprises ne pouvaient être retenues selon ce critère); 4) la présence d'un groupe de contremaîtres de production (première ligne). L'application de ces quatre critères ramenait le nombre d'établissements utilisables de 100 à 73. Par ailleurs, certains questionnaires adressés à des acteurs-clés (direction d'usine, responsable de la délégation syndicale sur le comité paritaire) n'ayant pas été remplis, le nombre final d'établissements pris en compte dans échantillon fut de 67 ⁹⁶. Le tableau II résume ces caractéristiques.

⁹⁶ - La distribution des établissements de notre sous-échantillon selon les deux critères de la recherche principale, soit la taille et le taux d'accidents du travail, est la suivante: 1) 70-150 employés; taux inférieurs = 6.0%; taux supérieurs = 14.9%, pour un sous-total de 20.9% des établissements de l'échantillon.; 2) 151-400 employés; taux inférieurs = 26.9%; taux supérieurs = 17.9%, pour un sous-total de 44.8%; 401 employés et plus; taux inférieurs = 20.9%; taux supérieurs = 13.4%, pour un sous-total de 34.3%.

TABLEAU II
Principales caractéristiques de l'échantillon

-
- 67 établissements manufacturiers de 70 employés et plus
 - 70 à 199 employés n = 20
 - 200 à 399 employés n = 24
 - 400 employés et plus n = 23

 - milieux syndiqués

 - présence d'un comité paritaire de santé-sécurité du travail

 - catégories d'acteurs présentes dans chaque établissement:
 - le directeur d'usine (ou l'équivalent)
 - le cadre fonctionnel responsable du dossier SST
 - le responsable de la délégation syndicale sur le comité paritaire de santé-sécurité du travail
 - un groupe de contremaîtres de production
-

3.2.2. Les intervenants consultés

Huit des treize catégories d'intervenants consultées dans le cadre de la recherche principale ont été utilisées dans le cadre de cette recherche (Tableau III), et seules les catégories de directeur de la production et de surintendant de département n'étaient pas présentes dans tous les établissements. Au total, 1281 questionnaires ont été utilisés aux fins des présentes analyses.

TABLEAU III
 Catégories d'intervenants consultées
 dans le cadre de la recherche

Catégories d'intervenants	Nombre de questionnaires complétés
1 Direction d'usine	67
2 Direction du personnel (ou l'équivalent)	
- directeur en titre	60
- autre	7
3 Direction de la production (ou l'équivalent)	41
4 Responsable santé-sécurité au sein de l'établissement	
- coordonnateur en titre	46
- autre	21
5 Contremaître de production	798
6 Surintendant de département	107
7 Responsable de la délégation syndicale sur le comité de santé-sécurité du travail	67
8 Président de syndicat	67
Total des intervenants	1281

3.2.3. Les caractéristiques des établissements

Il va de soi que lorsqu'on travaille avec un échantillon de 67 établissements manufacturiers de tailles très diverses, les scénarios d'organisation interne et le positionnement des divers acteurs au sein de ces établissements ont toutes les chances d'être relativement différenciés. Ainsi pour prendre deux exemples qui nous concernent directement dans la conceptualisation de notre modèle théorique et dans la construction de nos variables, les configurations de la structure interne de la ligne hiérarchique de même que celles des services fonctionnels spécialisés en gestion du personnel et en santé-sécurité du travail, seront différentes dans une petite entreprise faiblement technostucturée et dans une grande usine davantage bureaucratisée et disposant de plus de ressources. Il peut donc être intéressant de passer brièvement en revue les scénarios structurels présents dans notre échantillon et avec lesquels nous avons du composer dans l'opérationnalisation de nos variables.

3.2.3.1. Les caractéristiques de la ligne hiérarchique au sein de l'échantillon

Le concept de "cadres supérieurs" ou encore celui de "ligne hiérarchique supérieure" que nous utilisons dans la présente recherche recouvre des réalités assez différenciées selon la taille des établissements considérés (Tableau IV). L'entreprise de petite taille est ainsi le plus souvent organisée autour d'une ligne hiérarchique très réduite comprenant un niveau de contremaître avec juste au-dessus un cadre responsable de la production (40% des cas) ou même directement le directeur de l'usine (25% des cas). Dans la moyenne et la grande entreprise par contre, le scénario le plus fréquent est de rencontrer une ligne d'autorité assez développée comprenant au-dessus du niveau contremaître un ou plusieurs niveaux de responsables d'atelier ou de département, un directeur de la production et un directeur d'usine (57% des cas). Nous verrons dans la partie suivante comment nous sommes parvenus à tenir compte de cette diversité structurelle dans la construction de nos variables.

TABLEAU IV

Caractéristiques de la ligne hiérarchique
au sein de l'échantillon
(par taille d'établissement)

	TAILLE		
	petite 70 à 199 (n=20)	moyenne 200 à 399 (n=24)	grande 400 et plus (n=23)
■ Configuration de la ligne hiérarchique supérieure			
■ absence de ligne hiérarchique sup.	25 %	17 %	—
■ directeur de la production seul	40 %	25 %	4 %
■ surintendants de département seuls	20 %	21 %	39 %
■ directeur de production + surintend.	15 %	37 %	57 %
	100 %	100 %	100 %
■ Nombre moyen de contremaîtres de production par usine			
	3.9 (1 à 9)*	7.6 (3 à 16)	20.9 (2 à 98)
■ Aire de contrôle (contremaîtres/employés de production)			
	23 (8 à 69)	26 (8 à 92)	26 (10 à 78)
■ Présence du niveau hiérarchique "surintendant de département"			
	35 %	58 %	96 %
■ Nombre moyen de surintendants de département par usine (dans les usines où ce niveau existe)			
	2 (1 à 3)	2 (1 à 4)	3 (1 à 9)

* (2 à 10): nombre minimum et maximum d'intervenants rencontrés dans un même établissement au sein de l'échantillon

3.2.3.2. *Les caractéristiques des intervenants spécialisés en santé-sécurité du travail au sein de l'échantillon*

Au niveau des intervenants spécialisés en santé-sécurité du travail, les scénarios étaient les suivants: 1) il existait un coordonnateur santé-sécurité en titre au sein de l'usine et ce dernier relevait directement d'un cadre responsable de la gestion des ressources humaines et/ou des relations de travail. C'est le scénario de loin le plus répandu dans la grande entreprise et l'un des deux scénarios dominants dans la moyenne; 2) le cadre fonctionnel en charge de la gestion des ressources humaines consacrait une partie de son temps à la gestion du dossier santé-sécurité et cumulait ainsi les deux fonctions; scénario très majoritaire dans la petite entreprise et aussi fréquent que le premier dans la moyenne; 3) il existait au sein de l'usine une personne spécifiquement en charge du dossier santé-sécurité qui occupait une fonction de type *staff*, mais cette personne ne relevait pas des services spécialisés du personnel qui pouvaient exister ou pas ⁹⁷; scénario peu fréquent dans l'ensemble de l'échantillon et se retrouvant surtout dans les petits établissements (Tableau V). On remarquera par ailleurs que la présence d'un service spécialisé en santé-sécurité du travail (reconnu dans l'organigramme) est directement reliée à la taille et n'est majoritaire que parmi les grands établissements. Constat surprenant enfin, le rôle de représentant à la prévention apparaît relativement généralisé au sein de notre échantillon et se retrouve dans les deux tiers des grandes et moyennes entreprises. Là encore, nous allons voir dans la section suivante comment nous avons dû procéder dans la construction de nos variables pour prendre en compte cette diversité des attributions fonctionnelles au sein du champ SST.

⁹⁷ - Dans ces cas-là, nous reconnaissons à cette personne le statut de *staff* seulement dans la mesure où elle consacrait au moins 16 heures par semaine (soit l'équivalent de deux journées de travail) à la coordination des activités de santé-sécurité au sein de l'usine. Un certain nombre d'établissements nous avaient en effet désigné des coordonnateurs SST en titre, membres réguliers de la ligne hiérarchique ou de la haute direction, mais qui ne consacraient qu'une très faible partie de leur temps de travail à la gestion du dossier SST. Ces cas n'ont pas été retenus dans notre échantillon.

TABLEAU V

Caractéristiques des intervenants
spécialisés en santé-sécurité du travail
au sein de l'échantillon
(par taille d'établissement)

	TAILLE		
	petite 70 à 199 (n=20)	moyenne 200 à 399 (n=24)	grande 400 et plus (n=23)
■ Statut du coordonnateur santé-sécurité			
■ le directeur du personnel joue le rôle de coordonnateur SST	60 %	46 %	9 %
■ le coordonnateur SST joue seul ce rôle	20 %	8 %	13 %
■ la fonction est partagée entre le coordonnateur SST et le directeur du personnel	20 %	46 %	78 %
	----- 100 %	----- 100 %	----- 100 %
■ Présence d'un service spécialisé en santé-sécurité du travail			
	20 %	36 %	57 %
■ Présence de représentant(s) à la prévention			
	40 %	67 %	65 %

3.3. L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES

Nous suivrons dans notre présentation la logique de notre modèle conceptuel (voir Figure 9). Après avoir explicité la variable dépendante et les deux variables indépendantes, nous listerons les variables-contrôles en les regroupant selon les cinq blocs déjà présentés. Au total, 47 variables ont été élaborées dans le cadre de cette recherche. En effet, aux 26 variables déjà présentées dans les tableaux du chapitre 2, se sont ajoutées 21 autres variables réparties dans les cinq blocs contextuels ⁹⁸. Ces dernières ont été utilisées en deuxième niveau d'analyse (voir plus loin dans ce chapitre les différentes étapes de notre analyse statistique) et nous ont permis, dans une démarche plus exploratoire cette fois, de pousser plus avant la contextualisation des facteurs structurants identifiés grâce au premier niveau d'analyses multivariées.

Par ailleurs, l'explication détaillée de la construction des variables de cette recherche ⁹⁹ sera l'occasion d'ajouter nombre de données descriptives caractérisant les établissements de notre échantillon. En effet, la plupart de nos variables étant construites sous la forme d'indices complexes, nous indiquerons, chaque fois que cela sera pertinent, les valeurs moyennes des indices désagrégés ayant servi dans ces constructions, ainsi que les valeurs maximum et minimum effectivement prises par la variable au sein de notre échantillon (indiquées entre parenthèses).

3.3.1. La variable dépendante: le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail

Cette variable est construite à partir du cumul de quatre indices complexes. Dans les quatre cas, l'information de base provient du questionnaire rempli par les contremaîtres de chaque établissement. Le premier de ces indices mesure *le niveau d'implication des contremaîtres dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail*. Il a été demandé à chaque contremaître à quelle fréquence il participait aux activités d'inspection des lieux de travail, d'enquête-accident (lors des accidents du travail ayant

⁹⁸ - De façon à clairement distinguer ces deux catégories de variables-contrôles, nous avons adopté le système de codification suivant: 1) les variables de premier niveau, soit celles entrant dans notre modèle explicatif initial, sont codées selon la logique des dizaines, chaque dizaine correspondant aux divers catégories ou blocs de variables en présence; 2) les variables de deuxième niveau, soit celles ayant servi à contextualiser les facteurs structurants identifiés lors de la première étape, sont codées selon la logique des centaines, chaque premier chiffre du nombre correspondant au bloc de variables pertinent.

⁹⁹ - Pour davantage de précisions sur la formulation des questions, le choix des indicateurs et les grilles de réponses qui ont été utilisées dans cette recherche, nous renvoyons le lecteur aux différentes annexes de cette thèse. Les numéros des questions de référence à consulter sont à chaque fois indiquées entre parenthèses.

entraîné un jour ou plus d'absence), et d'analyse sécuritaire des tâches au niveau de son département (question 244; Annexe E). En cumulant les réponses de chaque contremaître sur ces trois indicateurs, en ramenant l'échelle à des valeurs comprises entre 0 et 1 et en agrégeant par la suite ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen d'implication des contremaîtres dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail qui peut varier de 0 à 1 avec une moyenne de 0.588 et un écart-type de 0.144 (minimum = 0.250, maximum = 0.889).

Le deuxième de ces indices mesure *le niveau d'implication des contremaîtres dans les prises de décisions opérationnelles en santé et sécurité du travail*. Il a été demandé à chaque contremaître de quelle façon (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) il était impliqué dans le processus décisionnel relatif aux choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire ainsi qu'aux modifications à apporter aux méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires (question 245; Annexe E). En cumulant les réponses des contremaîtres sur ces deux indicateurs, en ramenant l'échelle d'implication à des valeurs comprises entre 0 et 1 et en agrégeant comme précédemment ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen d'implication des contremaîtres dans les prises de décisions opérationnelles en santé et sécurité du travail qui peut varier de 0 à 1 avec une moyenne de 0.498 et un écart-type de 0.210 (minimum = 0.000; maximum = 0.875).

Le troisième de ces indices mesure *le niveau d'implication des contremaîtres dans les prises de décisions stratégiques en santé et sécurité du travail*. Il a été demandé à chaque contremaître de quelle façon (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) il était impliqué dans le processus décisionnel relatif au choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents du travail ainsi qu'au choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail (question 245; Annexe E). En cumulant les réponses des contremaîtres sur ces deux indicateurs, en ramenant l'échelle d'implication à des valeurs comprises entre 0 et 1 puis en agrégeant comme précédemment ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen d'implication des contremaîtres dans les prises de décisions stratégiques en santé et sécurité du travail qui peut varier de 0 à 1 avec une moyenne de 0.246 et un écart-type de 0.193 (minimum = 0.000; maximum = 0.750).

Enfin, le quatrième de ces indices mesure *le niveau de centralité des contremaîtres dans leurs relations avec leur supérieur immédiat et leurs employés directs*. Il a été demandé à chaque contremaître à l'aide d'une échelle à quatre valeurs dans quelle mesure il s'estimait d'accord avec deux énoncés. Le premier stipulait que son supérieur immédiat lui demandait régulièrement son avis sur la façon de régler des problèmes de santé-sécurité du

travail (question 250; Annexe E). Le deuxième stipulait que ses employés directs suivaient habituellement les conseils qu'il leur donnait en matière de santé-sécurité (question 251; Annexe E). En cumulant les réponses de chaque contremaître sur ces deux indicateurs, en ramenant l'échelle à des valeurs comprises entre 0 et 1 puis en agrégeant ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen de centralité des contremaîtres dans leurs relations avec leur supérieur immédiat et leurs employés directs qui peut varier de 0 à 1 avec une moyenne de 0.620 et un écart-type de 0.078 (minimum = 0.167; maximum = 0.767).

L'indice global mesurant *le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail*, soit notre variable dépendante, est ainsi obtenu par la sommation des quatre indices précédents. Cet indice varie de 0 à 4 avec une moyenne de 1.953 et un écart-type de 0.487 (minimum = 0.938; maximum = 3.125). Un test de consistance interne (*reliability test*) a par ailleurs été effectué de façon à s'assurer du bien-fondé statistique du cumul de ces quatre dimensions dans un même indice. La valeur du *Standardized item alpha* est de 0.7567.

3.3.2. Les variables indépendantes: le niveau de gestion participative en santé-sécurité du travail

3.3.2.1. Le niveau de gestion participative indirecte

Cette variable est construite à partir du cumul de trois indices complexes. Dans les trois cas, les données de base proviennent du questionnaire du responsable de la délégation syndicale sur le comité paritaire de santé-sécurité du travail. Nous avons privilégié cette source d'information plutôt que celle du responsable de la délégation patronale ou encore qu'une formule combinée de ces deux sources pour essentiellement deux raisons. Tout d'abord, cherchant à mesurer par ce biais le niveau de pouvoir du comité, et à travers lui, le niveau de gestion participative indirecte en opération dans l'établissement, il nous est apparu beaucoup plus logique d'aller recueillir cette information du côté des employés et de leurs représentants. En second lieu, la prise en compte de l'opinion des responsables patronaux posait le problème qu'une partie significative de ces acteurs cumulaient une ou plusieurs autres fonctions dans l'établissement et nous avaient répondu à d'autres questions utilisées dans la construction de variables mises en relation avec celle-ci.

Le premier indice utilisé ici mesure *le niveau d'implication du comité de santé-sécurité du travail dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail*. Il a été demandé à chaque responsable de la délégation syndicale à quelle fréquence les membres du comité participaient aux activités d'inspection des lieux de travail,

d'enquête-accident (lors des accidents du travail ayant entraîné un jour ou plus d'absence), et d'analyse sécuritaire des tâches au niveau de l'usine (question 316; Annexe H). En cumulant les réponses de chaque responsable sur ces trois indicateurs, on obtient un indice moyen d'implication du comité de santé-sécurité du travail dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail qui varie de 0 à 4 avec une moyenne de 2.249 et un écart-type de 1.130 (minimum = 0.000, maximum = 4.000).

Le deuxième de ces indices mesure *le niveau d'implication du comité dans les prises de décisions opérationnelles en santé et sécurité du travail*. Il a été demandé à chaque responsable syndical de quelle façon le comité conjoint était impliqué (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) dans le processus décisionnel relatif aux choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire ainsi qu'aux modifications à apporter aux méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires (question 317; Annexe H). En cumulant les réponses des responsables syndicaux sur ces deux indicateurs, on obtient un indice moyen d'implication du comité dans les prises de décisions opérationnelles en santé et sécurité du travail qui varie de 0 à 4 avec une moyenne de 1.925 et un écart-type de 1.363 (minimum = 0.000; maximum = 4.000).

Le troisième de ces indices mesure *le niveau d'implication du comité dans les prises de décisions stratégiques en santé et sécurité du travail*. Il a été demandé à chaque responsable syndical de quelle façon le comité conjoint était impliqué dans le processus décisionnel (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) relatif au choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents du travail ainsi qu'au choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail (question 317; Annexe H). En cumulant les réponses des responsables syndicaux sur ces deux indicateurs, on obtient un indice moyen d'implication du comité dans les prises de décisions stratégiques en santé et sécurité du travail qui varie de 0 à 4 avec une moyenne de 1.806 et un écart-type de 1.282 (minimum = 0.000; maximum = 4.000).

L'indice global mesurant *le niveau de gestion participative indirecte en santé-sécurité du travail*, soit notre première variable indépendante, est ainsi obtenu par la sommation des trois indices précédents. Cet indice varie de 0 à 12 avec une moyenne de 5.980 et un écart-type de 3.003 (minimum = 0.333; maximum = 12.000). Un test de consistance interne (*reliability test*) a par ailleurs été effectué de façon à s'assurer du bien-fondé statistique du cumul de ces trois dimensions dans un même indice. La valeur du *Standardized item alpha* est de 0.7150.

3.3.2.2. *Le niveau de gestion participative directe*

Cette variable est construite à partir du cumul de neuf indices de base que l'on peut regrouper en trois grandes catégories. Les trois premiers indices nous renvoient à l'implication des employés de production dans les activités de diagnostic des risques du milieu de travail. Dans chaque cas, les données de base proviennent du questionnaire rempli par les contremaîtres de chaque établissement. Chaque contremaître répondant pour son groupe d'employés directs, les données ont donc par la suite été agrégées au niveau de chaque établissement comme dans le cas de notre variable dépendante. Le premier indice mesure *le niveau moyen d'implication des employés dans les activités d'inspection des lieux de travail*. Il a été demandé aux contremaîtres à quelle fréquence (jamais, rarement, quelquefois, souvent, très souvent) les employés de leur département participaient à l'inspection des lieux de travail (question 252; Annexe E). En ramenant l'échelle à des valeurs comprises entre 0 et 1 et en agrégeant par la suite ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen d'implication des employés de production dans la réalisation des activités d'inspection qui varie de 0 à 1 avec une moyenne de 0.443 et un écart-type de 0.230 (minimum = 0.000, maximum = 1.000). Le deuxième indice mesure *le niveau moyen d'implication des employés dans les activités d'enquête-accident* (lors des accidents du travail ayant entraîné un jour ou plus d'absence) (question 252; Annexe E). Mesuré de la même façon que le précédent, cet indice varie de 0 à 4 avec une moyenne de 0.394 et un écart-type de 0.225 (minimum = 0.000, maximum = 1.000). Le troisième indice mesure *le niveau moyen d'implication des employés dans les activités d'analyse sécuritaire des tâches* (question 252; Annexe E). Mesuré lui aussi de la même façon que le précédent, cet indice varie de 0 à 4 avec une moyenne de 0.375 et un écart-type de 0.203 (minimum = 0.000, maximum = 0.792).

Les trois indices suivants mesurent le niveau de formation acquis par les employés de production en santé-sécurité du travail. Dans les trois cas, les informations de base proviennent du coordonnateur du dossier santé-sécurité au sein de l'établissement. Nous avons demandé à ce dernier de nous indiquer quelle proportion des employés de production de l'usine avait reçu de la formation en santé-sécurité dans trois domaines spécifiques, soit les méthodes sécuritaires de travail, les comportements à avoir en cas d'accident et les lois et règlements en santé et sécurité du travail (question 143; Annexe D). Après avoir ramené ces trois indices à des valeurs comprises entre 0 et 1, l'indice de *formation des employés de production aux méthodes sécuritaires de travail* a une moyenne de 0.496 et un écart-type de 0.330 (minimum = 0.000, maximum = 1.000), celui de *formation des employés de production aux comportements à avoir en cas d'accident* a une

moyenne de 0.522 et un écart-type de 0.376 (minimum = 0.000, maximum = 1.000), et enfin celui de *formation des employés de production aux lois et règlements en santé-sécurité du travail* a une moyenne de 0.448 et un écart-type de 0.371 (minimum = 0.000, maximum = 1.000).

Les trois derniers indices renvoient à la capacité de réaction et d'initiative acquise par les employés de production dans le domaine de la santé-sécurité du travail. Ils constituent en fait un assez bon indicateur du pouvoir informel, ou si l'on veut du degré de militantisme, dont sont capables de faire preuve les employés en rapport avec leurs préoccupations en santé-sécurité dans le déroulement quotidien des activités de l'atelier. Comme dans le cas des trois premières dimensions de cette variable, les données de base proviennent du questionnaire rempli par les contremaîtres. Mesurés initialement à partir d'une échelle d'accord/désaccord, ces indices ont été ramenés à des valeurs comprises entre 0 et 1 puis agrégés au niveau de chaque établissement (question 251; Annexe E). Le septième indice, soit *le niveau de développement de l'initiative ouvrière en santé-sécurité du travail*, indique jusqu'à quel point les contremaîtres estiment que leurs employés directs prennent des initiatives personnelles pour effectuer leur travail de façon sécuritaire. Il a une moyenne de 0.752 et un écart-type de 0.224 (minimum = 0.000, maximum = 1.000). Le huitième indice, soit *le niveau de suggestion ouvrière en santé-sécurité du travail*, indique jusqu'à quel point les contremaîtres estiment que leurs employés directs leur font régulièrement des suggestions pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire. Il a une moyenne de 0.786 et un écart-type de 0.179 (minimum = 0.250, maximum = 1.000). Le neuvième et dernier indice, soit *le niveau de pression ouvrière en santé-sécurité du travail*, indique jusqu'à quel point les contremaîtres estiment que leurs employés directs exercent sur eux des pressions pour obtenir des améliorations concernant la sécurité au travail. Il a une moyenne de 0.599 et un écart-type de 0.261 (minimum = 0.000, maximum = 1.000).

L'indice global mesurant *le niveau de gestion participative directe en santé-sécurité du travail*, soit notre deuxième variable indépendante, est ainsi obtenu par la sommation des neuf indices précédents. Cet indice varie ainsi de 0 à 9 avec une moyenne de 4.806 et un écart-type de 1.404 (minimum = 2.409; maximum = 7.375). Un test de consistance interne (*reliability test*) a par ailleurs été effectué de façon à s'assurer du bien-fondé statistique du cumul de ces neuf dimensions dans un même indice. La valeur du *Standardized item alpha* est de 0.7355.

3.3.3. Les variables-contrôles

3.3.3.1. Le contexte santé-sécurité du travail de l'établissement

3.3.3.1.1. Bloc 1 - Le niveau de pouvoir des autres acteurs en SST

Le tableau VI résume les variables contextuelles présentées ici.

TABLEAU VI

Liste des variables caractérisant
le niveau de pouvoir des autres acteurs en SST
(ensemble de l'échantillon)

Variables	moy.*	E.T.*	ampl.*
11 Niveau de pouvoir de l'encadrement supérieur en SST	7.490	2.949	0 - 12
12 Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	8.324	2.902	0 - 12
13 Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	3.925	3.213	0 - 12

* moyenne - écart-type - amplitude potentielle de la variable

V - 11 Le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST

La construction de cette variable a nécessité l'utilisation d'informations provenant de différents acteurs selon les types d'établissements analysés. Nous renvoyons le lecteur à la section 3.2.3., relative aux caractéristiques structurelles des unités de notre échantillon, qui résume les différents scénarios de ligne hiérarchique rencontrés en fonction de la taille des établissements. Notre principe a été ici d'identifier dans chaque cas le niveau d'autorité hiérarchique immédiatement supérieur à celui des contremaîtres de première ligne. Ainsi lorsque le seul palier hiérarchique existant au-dessus des contremaîtres se trouve être le directeur général de l'usine, la variable a été construite à partir des seules informations provenant du questionnaire de cet acteur. Lorsqu'un directeur de production (ou l'équivalent) était présent dans l'usine mais qu'il n'y avait pas de niveau surintendant ou

chef d'atelier, nous avons privilégié cette seule source d'information. Et enfin, lorsque les trois principaux niveaux de cadres supérieurs existaient au sein de la ligne hiérarchique, soit directeur d'usine, directeur de production et surintendant de département, l'information a été recueillie auprès des responsables de département. Dans ce dernier cas, nous avons procédé comme au niveau des contremaîtres en agrégeant les données de tous les surintendants au niveau de chaque établissement. Par ailleurs, il est important de souligner ici que quelque soit le scénario retenu, la formulation des questions et donc la nature des indicateurs privilégiés étaient rigoureusement les mêmes d'un groupe d'acteurs à un autre; ce qui nous assure une très forte cohérence dans la construction globale de cette variable.

Le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en santé-sécurité du travail est mesuré à partir du cumul de trois indices complexes. Le premier de ces indices mesure *le niveau d'implication des cadres supérieurs dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail*. Il a été demandé à chaque niveau pertinent de cadres supérieurs à quelle fréquence il(s) participai(en)t aux activités d'inspection des lieux de travail, d'enquête-accident (lors des accidents du travail ayant entraîné un jour ou plus d'absence), et d'analyse sécuritaire des tâches au niveau de son département (questions 7, 84, 208; Annexes A, B, F). En ramenant l'échelle à des valeurs comprises entre 0 et 4, on obtient un indice moyen d'implication des cadres supérieurs dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail ayant une moyenne de 2.183 et un écart-type de 0.944 (minimum = 0.000, maximum = 4.000).

Le deuxième de ces indices mesure *le niveau d'implication des cadres supérieurs dans les prises de décisions opérationnelles en santé et sécurité du travail*. Il a été demandé à chaque niveau pertinent de cadres supérieurs de quelle façon (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) il(s) étai(en)t impliqué(s) dans le processus décisionnel relatif aux choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire ainsi qu'aux modifications à apporter aux méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires (questions 8, 85, 209; Annexes A, B, F). En ramenant l'échelle à des valeurs comprises entre 0 et 4, on obtient un indice moyen d'implication des cadres supérieurs dans les prises de décisions opérationnelles en santé et sécurité du travail ayant une moyenne de 2.831 et un écart-type de 1.215 (minimum = 0.000, maximum = 4.000).

Le troisième de ces indices mesure *le niveau d'implication des cadres supérieurs dans les prises de décisions stratégiques en santé et sécurité du travail*. Il a été demandé à chaque niveau pertinent de cadres supérieurs de quelle façon (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) il(s) étai(en)t impliqué(s) dans le processus décisionnel relatif aux choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus

sécuritaire ainsi qu'aux modifications à apporter aux méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires (questions 8, 85, 209; Annexes A, B, F). En ramenant l'échelle à des valeurs comprises entre 0 et 4, on obtient un indice moyen d'implication des cadres supérieurs dans les prises de décisions stratégiques en santé et sécurité du travail ayant une moyenne de 2.476 et un écart-type de 1.295 (minimum = 0.000, maximum = 4.000).

L'indice global mesurant *le niveau de pouvoir de l'encadrement supérieur en santé-sécurité du travail* est ainsi obtenu par la sommation des trois indices précédents. Cet indice varie de 0 à 12 avec une moyenne de 7.490 et un écart-type de 2.949 (minimum = 0.000; maximum = 12.000).

V - 12 Le niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST

Comme dans la construction de la variable précédente, nous avons dû là encore tenir compte des différentes configurations structurelles des établissements de notre échantillon. En effet, si on retrouve dans toutes les usines une personne responsable en titre du dossier santé-sécurité du travail, nous avons vu que la fonction et le statut de cet acteur pouvait varier d'un endroit à un autre (se reporter à la section 3.2.3.2.). Dans les deux derniers scénarios, soit les cas où le responsable du personnel cumule également la fonction de coordonnateur SST et lorsque le coordonnateur SST est en position fonctionnelle mais ne relève pas hiérarchiquement du responsable du personnel, le choix de l'interlocuteur à privilégier pour obtenir les informations de base n'était pas difficile. C'est le premier scénario qui posait problème car nous sommes alors en présence d'une technostructure assez développée au sein de laquelle le coordonnateur santé-sécurité n'est qu'une des personnes en position décisionnelle dans ce domaine de gestion. En effet il nous paraît raisonnable de penser que lorsque le coordonnateur santé-sécurité est l'adjoint du directeur du personnel ou encore le responsable du service spécialisé de santé-sécurité et qu'il relève alors hiérarchiquement de la direction fonctionnelle des ressources humaines, cette personne ne peut à elle seule prendre toutes les décisions en matière de santé-sécurité et qu'il doit s'opérer au sein de l'équipe ou du département une certaine division du travail et des responsabilités. Cela nous a amené, dans ce cas précis, à concevoir la mesure de cette variable en essayant de prendre en compte cette distribution interne du pouvoir. Disposant, pour chaque indice, de l'information de base à la fois auprès du responsable fonctionnel des ressources humaines et auprès du coordonnateur du dossier santé-sécurité, nous avons privilégié à chaque fois la valeur de l'indicateur le plus fort entre ces deux acteurs, ce qui

au total nous donne une image assez exacte de la globalité du pouvoir détenu par les services fonctionnels des ressources humaines de l'usine en matière de santé-sécurité.

Nous ne reprendrons pas ici le détail (indicateurs, échelles) de la construction des trois indices complexes qui ont servi à l'élaboration de cette variable, puisqu'il s'agit des mêmes que ceux de la variable précédente, soit le niveau de pouvoir de l'encadrement supérieur en santé-sécurité du travail. Nous préciserons seulement les principales données descriptives de ces indices. Ainsi le *niveau d'implication des fonctionnels spécialisés dans la réalisation des activités de diagnostic des risques du milieu de travail* présente une moyenne de 2.443 et un écart-type de 1.024 (minimum = 0.000; maximum = 4.000) (questions 32 et 147; Annexes C et D). Le *niveau d'implication des fonctionnels spécialisés dans les prises de décisions opérationnelles en santé-sécurité* a une moyenne de 2.591 et un écart-type de 1.414 (minimum = 0.000; maximum = 4.000) (questions 33 et 148; Annexes C et D). Le *niveau d'implication des fonctionnels spécialisés dans les prises de décisions stratégiques en santé-sécurité* a une moyenne de 3.379 et un écart-type de 1.200 (minimum = 0.000; maximum = 4.000) (questions 33 et 148; Annexes C et D). L'indice global mesurant le *niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en santé-sécurité du travail* est ainsi obtenu par la sommation des trois indices précédents. Cet indice varie de 0 à 12 avec une moyenne de 8.324 et un écart-type de 2.902 (minimum = 0.000; maximum = 12.000).

V - 13 *Le niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST*

Cette variable est construite à partir des mêmes indices complexes (indicateurs, échelles) que dans le cas des deux groupes d'acteurs précédents. Les questions ont cependant été adaptées pour tenir compte de la réalité syndicale au sein de l'usine (questions 364 et 365; Annexe G). Ainsi, pour la construction de l'*indice d'implication du syndicat dans les activités de diagnostic des risques du milieu de travail*, la question a été posée en référence à l'implication des délégués syndicaux. Cet indice a une moyenne de 0.923 et un écart-type de 1.100 (minimum = 0.000; maximum = 3.667). Les deux autres groupes de questions relatives à la prise de décision ont été posées en référence à l'implication du syndicat en tant qu'institution représentative des employés au sein de l'usine. L'*indice d'implication du syndicat dans les prises de décisions opérationnelles en santé-sécurité du travail* a de son côté une moyenne de 0.754 et un écart-type de 0.994 (minimum = 0.000; maximum = 3.000). Enfin l'*indice d'implication du syndicat dans les prises de décisions stratégiques en santé-sécurité du travail* a une moyenne de 1.016 et un écart-type de 1.152 (minimum = 0.000; maximum = 3.000). Au total, l'indice global

mesurant *le niveau de pouvoir du syndicat en santé-sécurité du travail* est obtenu par la sommation des trois indices précédents. Cet indice varie de 0 à 12 avec une moyenne de 3.925 et un écart-type de 3.213 (minimum = 0.000; maximum = 11.000).

3.3.3.1.2. *Bloc 2 - Le niveau de développement du système santé-sécurité du travail*

Le tableau VII résume les variables contextuelles présentées ici.

TABLEAU VII

Liste des variables caractérisant
le niveau de développement du système SST
(ensemble de l'échantillon)

Variables	moy.*	E.T.*	ampl.*
21 Niveau de développement des activités préventives	10.463	3.216	0 - 17
22 Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	0.705	0.760	1,2,3
23 Existence d'un service spécialisé de santé-sécurité du travail	dans 38% des établissements		
24 Niveau de professionnalisation du coordonnateur du dossier SST	5.583	2.533	1 - 8
25 Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	3.081	2.328	1 - 8
26 Existence d'un comité syndical de SST	dans 50.7% des établissements		
201 Présence de représentants à la prévention	dans 58% des établissements		
202 Niveau de formalisation des activités préventives	2.090	1.554	0 - 5
203 Intensité des risques physiques présents dans le milieu de travail	0.270	0.255	0 - 3
204 Intensité des risques environnementaux dans le milieu de travail	0.811	0.596	0 - 4
205 Niveau de généralisation du port des équipements individuels de protection	1.731	1.344	0 - 5
206 Niveau de professionnalisation des contremaîtres en SST	2.530	1.741	1 - 8
207 Niveau d'implication des employés de production dans la formation en SST des nouveaux employés	1.722	0.810	0 - 4
208 Niveau de formation des contremaîtres aux techniques de premiers soins d'urgence	29.95	37.19	0 - 100%
209 Niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de SST en vue de régler des problèmes de SST	46.9	24.2	0 - 100%
210 Age du comité conjoint de SST	107 mois	81 mois	—

* moyenne - écart-type - amplitude et valeurs potentielles de la variable

V - 21 *Le niveau de développement des activités préventives*

Nous avons retenu ici les principaux éléments de la mesure développée dans la recherche de SIMARD, LEVESQUE et BOUTEILLER (1988). Cette mesure est construite à partir de la sommation de neuf indices recouvrant les deux grandes dimensions des activités de prévention, à savoir leur fonction *expressive* et leur fonction *régulatrice*. Les activités permettant l'expression ou si l'on veut le diagnostic des risques potentiels ou présents du milieu de travail sont l'inspection des lieux de travail, les enquêtes-accidents avec ou sans perte de temps, l'analyse des statistiques d'accident et enfin l'analyse de sécurité des tâches. Les activités permettant la régulation, ou si l'on veut la correction des risques, sont l'entretien préventif de l'équipement, les modifications à la machinerie ou à l'environnement de travail pour les rendre plus sécuritaire, l'information et la formation en santé-sécurité du travail. Deux indices ont ainsi dans un premier temps été mesurés, soit *le niveau de développement des activités d'expression des risques du milieu de travail*, qui peut varier de 0 à 11 avec une moyenne de 7.299 et un écart-type de 2.307, et *le niveau de développement des activités de régulation des risques du milieu de travail*, qui peut varier de 0 à 6 avec une moyenne de 2.567 et un écart-type de 2.083. La sommation de ces deux indices nous donne l'indice global mesurant *le niveau de développement des activités préventives* qui varie de 0 à 17 avec une moyenne de 10.463 et un écart-type de 3.216 (minimum = 1.000; maximum = 17.000) (voir la série de questions posées au responsable du dossier SST concernant la réalisation de ces activités préventives à l'Annexe D).

V - 22 *Le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles*

L'administration des dossiers d'accident consiste en l'ensemble des activités visant à prendre en charge les victimes de lésions professionnelles avec perte de temps, depuis la survenue de l'accident jusqu'au retour au travail. On inclut généralement dans ce processus administratif les activités suivantes: la déclaration de l'accident, la demande de remboursement à la CSST, le recours en contestation auprès de la CSST, le recours en partage de coûts auprès de la CSST, l'assignation temporaire et la réadaptation. Il s'agit en fait, dans le cadre global de la gestion du dossier santé-sécurité d'activités complémentaires aux activités à caractère plus spécifiquement préventif. Deux d'entre elles ont été retenues dans la construction de cet indice, soit le recours en contestation de la part de l'employeur et l'assignation temporaire. *Le niveau de recours par l'employeur à la procédure de contestation des accidents du travail* a été mesuré en divisant le nombre de cas d'accidents effectivement portés devant la CSST au cours de l'année 1987 par le nombre total

d'accident survenus au cours de la même année (question 158; annexe D). Cet indice, exprimé en pourcentage, a une moyenne de 11.80 et un écart-type de 16.09. *Le niveau d'utilisation de la procédure d'assignation temporaire* a été mesuré de son côté à partir d'une évaluation donnée par le coordonnateur santé-sécurité de la proportion des employés victimes d'un accident qui font l'objet d'une assignation temporaire à un autre poste de travail plus adapté à leur état (question 152; Annexe D). La valeur de cet indice pouvait varier de 0 à 4 en valeurs entières, sa moyenne est de 0.682 et son écart-type de 0.931. Cette valeur, relativement faible, nous indique que cette procédure ne touchait au moment de notre enquête qu'une faible proportion des travailleurs accidentés (en bas de 20 % des cas). L'indice global mesurant *le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles* a été construit en combinant ces deux indices. Chacun d'entre eux ayant été coupé à la moyenne, l'indice global pouvait alors prendre trois valeurs: 1 - l'établissement se situait en-dessous de la moyenne sur les deux dimensions; 2 - l'établissement se situait au-dessus de la moyenne sur l'une ou l'autre des deux dimensions; 3 - l'établissement se situait au-dessus de la moyenne sur les deux dimensions. Cet indice global a une moyenne de 0.705 et un écart-type de 0.760 (minimum = 0.000; maximum = 2.000).

V - 23 L'existence d'un service spécialisé de santé-sécurité du travail

Nous avons demandé au coordonnateur du dossier santé-sécurité s'il existait au sein de l'établissement un département ou un service de santé-sécurité du travail ou d'hygiène industrielle dont la présence était explicitement reconnue dans l'organigramme. Notre question excluait la simple existence d'une infirmerie ou d'un service de premiers soins. 38% des établissements de notre échantillon disposent d'un tel service spécialisé.

V - 24 Le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST

Cette variable devait nous permettre de mesurer jusqu'à quel point la personne en charge du dossier santé-sécurité au sein de l'usine avait développé sa spécialisation et son expertise dans ce domaine. Il lui a ainsi été demandé si elle avait suivi un programme de cours académiques conduisant à un diplôme en santé-sécurité du travail. En cas de réponse négative à cette question, nous demandions alors de nous indiquer parmi une liste de huit thématiques/sujets de formation en santé-sécurité ceux qu'elle avait suivis (questions 153, 154 et 155; Annexe D). De façon à n'utiliser qu'une seule variable continue dans notre indice global, nous avons considéré que les personnes qui avaient suivi des études

spécialisées en santé-sécurité avaient du même coup couvert les huit champs de formation proposés. Ces huit domaines sont les suivants: l'introduction aux techniques de prévention des accidents du travail (48 % de réponses positives); les techniques de premiers soins d'urgence (50 %); les techniques d'enquête-accident (60 %); les techniques d'analyse sécuritaire des tâches (40 %); les techniques de communication et de motivation en prévention (29 %); la compréhension du rôle et du fonctionnement du comité de santé-sécurité du travail (56 %); la législation et la réglementation en santé-sécurité du travail (68 %), et enfin, des cours de prévention adaptés à des tâches spécifiques à l'usine (33 %). Au total, l'indice global mesurant *le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST* est obtenu par la sommation des huit indices précédents. Il peut ainsi varier de 1 à 8 avec une moyenne de 5.583 et un écart-type de 2.533 (minimum = 0.000; maximum = 8.000). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.87.

V - 25 *Le niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST*

De la même façon que pour le coordonnateur santé-sécurité, nous avons demandé au président du syndicat de l'établissement de nous indiquer son niveau d'expertise dans ce domaine. La question sur la formation de type académique étant superflue dans ce cas-ci, nous n'avons conservé que celle sur les domaines couverts par des sessions ponctuelles de formation (question 367; Annexe G). La ventilation des réponses sur l'ensemble de notre échantillon est la suivante: introduction aux techniques de prévention des accidents du travail (40 % de réponses positives); techniques de premiers soins d'urgence (45 %); techniques d'enquête-accident (51 %); techniques d'analyse sécuritaire des tâches (20 %); techniques de communication et de motivation en prévention (18 %); compréhension du rôle et du fonctionnement du comité de santé-sécurité du travail (61 %); législation réglementation en santé-sécurité du travail (60 %), cours de prévention adaptés à des tâches spécifiques à l'usine (40 %). Au total, l'indice global mesurant *le niveau de professionnalisation en santé-sécurité du travail du président du syndicat* est obtenu par la sommation des huit indices précédents. Il peut ainsi varier de 1 à 8 avec une moyenne de 3.081 et un écart-type de 2.328 (minimum = 0.000; maximum = 8.000). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.87.

V - 26 *L'existence d'un comité syndical de santé-sécurité au travail*

Il a été demandé au président du syndicat s'il existait au sein de l'établissement un comité syndical de santé-sécurité du travail composé uniquement de délégués syndicaux.

Dans 51% des établissements de notre échantillon, le syndicat local s'est ainsi doté d'un tel comité pour coordonner ses activités en santé-sécurité du travail (question 368; Annexe G).

V - 201 La présence de représentants à la prévention

Nous avons tenu compte ici du fait que le coordonnateur santé-sécurité nous indiquait qu'il y avait dans l'usine un ou plusieurs employés qui occupaient la fonction de représentant à la prévention au sens de la loi. Cette catégorie d'acteur est ainsi présente dans 58 % des établissements de l'échantillon.

V - 202 Le niveau de formalisation des activités préventives

Il a été demandé au coordonnateur santé-sécurité s'il existait au sein de l'usine des programmes écrits spécifiant par exemple les objectifs à atteindre, les activités à réaliser, les procédures et échéanciers à respecter, etc., dans cinq domaines importants de la gestion de la prévention, soit: les équipements de protection individuelle, la formation des employés à la sécurité du travail, l'analyse sécuritaire des tâches, l'entretien préventif de la machinerie et des équipements, et enfin l'adaptation aux normes s'appliquant au secteur industriel de l'établissement (question 144; Annexe D). L'indice global mesurant *le niveau de formalisation des activités préventives* est alors obtenu par la sommation des cinq indicateurs précédents. Il peut varier de 0 à 5 avec une moyenne de 2.090 et un écart-type de 1.554 (minimum = 0.000; maximum = 4.000).

V - 203 Le niveau d'intensité des risques physiques présents dans le milieu de travail

Les données de base pour construire cet indice ont été recueillies auprès de chacun des contremaîtres. Il leur a été demandé d'évaluer trois dimensions du contexte de travail de leurs employés directs en précisant quelle proportion de ces derniers s'y trouvait exposée. Les conditions de travail évaluées étaient: 1) l'exigence d'efforts physiques élevés; 2) l'existence de nombreux risques provenant des machines; 3) l'exigence de déplacer fréquemment des objets lourds (question 256; Annexe E). Après avoir dichotomisé les valeurs de chacun de ces indices en donnant la valeur 1 lorsque 50% et plus des employés étaient concernés, et 0 dans le cas contraire, l'indice global mesurant *l'intensité des risques physiques présents dans le milieu de travail* a été calculé par la sommation des trois valeurs puis agrégé par la suite au niveau de l'ensemble des

contremaîtres de chaque usine. L'indice final obtenu peut ainsi varier de 0 à 3 par valeurs entières, avec une moyenne de 0.270 et un écart-type de 0.255 (minimum = 0.000; maximum = 1.182). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.50.

V - 204 Le niveau d'intensité des risques environnementaux présents dans le milieu de travail

Comme dans le cas de l'indice précédent, il a été demandé aux contremaîtres d'évaluer quatre dimensions relatives à l'environnement de travail de leurs employés directs en précisant quelle proportion de ces derniers s'y trouvait exposée. Les conditions environnementales de travail évaluées étaient: 1) du bruit élevé; 2) de la chaleur incommodante; 3) de l'humidité incommodante, et enfin; 4) de la poussière (question 256; Annexe E). Après avoir dichotomisé les valeurs de chacun de ces indices en donnant la valeur 1 lorsque 50% et plus des employés étaient concernés, et 0 dans le cas contraire, l'indice global mesurant *l'intensité des risques environnementaux présents dans le milieu de travail* a été calculé par la sommation des quatre valeurs puis agrégé par la suite au niveau de l'ensemble des contremaîtres de chaque usine. L'indice final obtenu peut ainsi varier de 0 à 4 avec une moyenne de 0.811 et un écart-type de 0.596 (minimum = 0.000; maximum = 2.800). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.57.

V - 205 Le niveau de généralisation du port des équipements individuels de protection

Nous avons cherché ici à mesurer jusqu'à quel point les opérations de production de l'établissement nécessitaient le port d'équipement de protection individuelle. Le coordonnateur santé-sécurité de l'usine devait nous indiquer le pourcentage approximatif des employés de production qui devaient obligatoirement porter l'un ou l'autre des cinq équipements proposés (question 133; Annexe D). De façon à construire un indice agrégé, nous avons dichotomisé les valeurs de chacun de ces indices en donnant la valeur 1 lorsque 50% et plus des employés de production d'une usine devaient obligatoirement porter l'équipement en question, et 0 dans le cas contraire. Les choix de matériels proposés étaient les suivants: 1) les bottes de sécurité (obligatoires dans 71% des établissements de l'échantillon pour 50% et plus des employés de production); 2) les gants de sécurité (obligatoires dans 34% des usines); 3) les lunettes de sécurité (obligatoires dans 32% des usines); 4) les masques avec filtres d'air (obligatoires dans 8% des usines); 5) les bouchons pour les oreilles (obligatoires dans 30% des usines). *Le niveau de généralisation*

du port des équipements individuels de protection a été calculé par la sommation des cinq indices précédant et peut donc varier de 0 à 5. Il a une moyenne de 1.731 et un écart-type de 1.344 (minimum = 0.000; maximum = 5.000). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.59.

V - 206 *Le niveau de professionnalisation des contremaîtres en SST*

Les données de base pour construire cet indice ont été recueillies auprès de chacun des contremaîtres. Comme dans le cas du niveau de professionnalisation du coordonnateur santé-sécurité ou de celui du président du syndicat, nous avons utilisé la même liste de huit indicateurs, que nous avons additionnés puis agrégés au niveau de l'ensemble des contremaîtres de chaque établissement (question 268; Annexe E). La ventilation des réponses sur l'ensemble de notre échantillon est la suivante: introduction aux techniques de prévention des accidents du travail (41 % de réponses positives); techniques de premiers soins d'urgence (51.5 %); techniques d'enquête-accident (52.3 %); techniques d'analyse sécuritaire des tâches (27.5 %); techniques de communication et de motivation en prévention (29.4 %); compréhension du rôle et du fonctionnement du comité de santé-sécurité du travail (25.6 %); législation et réglementation en santé-sécurité du travail (25.8 %), cours de prévention adaptés à des tâches spécifiques à l'usine (28.5 %). Au total, l'indice global mesurant *le niveau de professionnalisation en santé-sécurité du travail des contremaîtres* est obtenu par la sommation des huit indices précédents. Il peut ainsi varier de 0 à 8 avec une moyenne de 2.530 et un écart-type de 1.741 (minimum = 0.000; maximum = 6.400). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.95.

V - 207 *Le niveau d'implication des employés de production dans la formation en santé-sécurité des nouveaux employés*

Les données de base proviennent du questionnaire rempli par les contremaîtres de chaque établissement. Chaque contremaître répondant pour son groupe d'employés directs, les données ont par la suite été agrégées au niveau de chaque établissement. L'indice mesurant *le niveau d'implication des employés dans la formation en santé-sécurité des nouveaux employés* a été obtenu en demandant à quelle fréquence (jamais, rarement, quelquefois, souvent, très souvent) les employés de leur département participaient à ce type d'activité (question 252; Annexe E). L'échelle peut varier de 0 à 4 avec une moyenne de 1.722 et un écart-type de 0.810 (minimum = 0, maximum = 4).

V - 208 Le niveau de formation des contremaîtres aux techniques de premiers soins d'urgence

Cette variable nous indique la proportion des contremaîtres de chaque établissement qui ont reçu une formation de secouriste et qui assument ce rôle dans leur milieu de travail (question 121; Annexe D). La moyenne au sein de notre échantillon est de 29.95% avec un écart-type de 37.19 (minimum = 0 %; maximum = 100 %).

V - 209 Le niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de santé-sécurité du travail en vue de régler des problèmes de SST

Il a été demandé aux contremaîtres dans quelle mesure ils estimaient que les membres du comité de santé-sécurité leur demandaient régulièrement leur avis sur la façon de régler des problèmes de santé-sécurité du travail (question 248; Annexe E). Les données de base ont été agrégées au niveau de chaque établissement de façon à obtenir l'information sous la forme d'un pourcentage des contremaîtres étant plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé proposé. La mesure du niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de santé-sécurité nous indique ainsi que sur l'ensemble de notre échantillon, 46.9% des contremaîtres s'estiment régulièrement consultés par les membres du comité, l'écart-type étant de 24.2% (minimum = 0%; maximum = 100%).

V - 210 L'âge du comité conjoint de santé-sécurité du travail

Cette variable varie au sein de notre échantillon de 10 mois à 30 ans. La moyenne est de 107 mois, soit environ 9 ans et l'écart-type de 81 mois.

3.3.3.2. Le contexte général de l'établissement

3.3.3.2.1. Bloc 3 - Le niveau de pouvoir global des acteurs

Le tableau VIII résume les variables contextuelles présentées ici.

TABLEAU VIII

Liste des variables caractérisant
le niveau de pouvoir global des acteurs
(ensemble de l'échantillon)

Variables	moy.*	E.T.*	ampl.*
31 Niveau global de pouvoir des contremaîtres	4.207	1.149	0 - 8
32 Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	6.231	1.808	0 - 8
33 Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	1.120	0.687	0 - 2
34 Niveau global de pouvoir du syndicat	1.129	0.757	0 - 2

* moyenne - écart-type - amplitude potentielle de la variable

V - 31 *Le niveau de pouvoir global des contremaîtres*

Cette variable devait nous permettre de mesurer jusqu'à quel point les contremaîtres avaient ou non acquis du pouvoir décisionnel dans leurs champs traditionnels de prérogatives; soit la gestion technique et la gestion sociale de la production. Deux indices complexes basés sur les mêmes catégories d'échelles et ayant la même amplitude ont donc été construits dans un premier temps puis additionnés entre eux pour obtenir l'indice global de pouvoir (question 265; Annexe E)

Le premier de ces indices mesure *le niveau de pouvoir des contremaîtres dans la gestion technique des opérations de production*. Il a été demandé à chaque contremaître de quelle façon (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) il était impliqué dans le processus décisionnel relatif à la détermination des objectifs à

atteindre (quantité, qualité, délais) ainsi qu'à la détermination de l'organisation du travail (répartition des tâches, méthodes et charges de travail). En cumulant les réponses des contremaîtres sur ces deux indicateurs, en ramenant l'échelle d'implication à des valeurs comprises entre 0 et 4 et en agrégeant ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen *de niveau de pouvoir des contremaîtres dans la gestion technique des opérations de production* ayant une moyenne de 2.423 et un écart-type de 0.635 (minimum = 0.778; maximum = 4.000).

Le deuxième de ces indices mesure *le niveau de pouvoir des contremaîtres dans la gestion sociale des opérations de production*. Il a été demandé à chaque contremaître de quelle façon (non consulté; consulté avant la décision finale; participant à la décision finale) il était impliqué dans le processus décisionnel relatif à la détermination des mesures disciplinaires à appliquer à des actes individuels d'employés ainsi qu'au choix des modifications à apporter aux politiques ou aux procédures de gestion des ressources humaines. En cumulant les réponses des contremaîtres sur ces deux indicateurs, en ramenant l'échelle d'implication à des valeurs comprises entre 0 et 4 et en agrégeant ces scores au niveau de chaque établissement, on obtient un indice moyen *de niveau de pouvoir des contremaîtres dans la gestion sociale des opérations de production* ayant une moyenne de 1.918 et un écart-type de 0.565 (minimum = 0.714; maximum = 3.333).

Il est intéressant de noter ici que ces deux premiers indices se trouvaient très fortement corrélés entre eux ($r = 0.62$, $p = .000$); ce qui nous a amené à les intégrer ensemble dans une mesure globale assez bien représentative du pouvoir acquis par les contremaîtres dans leur champ de prérogatives traditionnelles. *Le niveau de pouvoir global des contremaîtres* est ainsi obtenu par la sommation des deux indices précédents. Cet indice varie de 0 à 8 avec une moyenne de 4.207 et un écart-type de 1.147 (minimum = 1.778; maximum = 7.000). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.77.

V - 32 *Le niveau de pouvoir global de la ligne hiérarchique supérieure*

Cette variable se veut l'équivalent de la variable précédente mais mesurée cette fois au niveau des cadres de la ligne hiérarchique qui se trouvent au-dessus du niveau des contremaîtres. Par ailleurs, elle se veut également le parallèle, au niveau de la gestion globale cette fois, de l'indice mesurant le niveau de pouvoir de l'encadrement supérieur en santé-sécurité du travail. La raison pour laquelle nous avons utilisé l'expression plus restrictive de "ligne hiérarchique supérieure" au lieu de celle "d'encadrement supérieur" tient au fait que les questions qui ont servi à la construction de cet indice n'ont pas été

posées aux directeurs d'usines; ce qui se comprend assez bien étant donné les indicateurs que nous avons initialement privilégiés et sur lesquels les responsables d'établissements avaient toutes les chances d'obtenir un score d'implication décisionnelle très élevé. En conséquence, selon les contextes d'usines rencontrés, et en particulier dépendamment de la structure interne de la ligne hiérarchique, seulement deux catégories d'acteurs ont été utilisées dans la construction de cette variable, soit dans une majorité de cas les surintendants de département (question 225; Annexe F), et, dans les cas où ce niveau hiérarchique n'existait pas, le directeur de production (question 86; Annexe B). Dans les deux scénarios, nous avons utilisé les quatre mêmes indicateurs de base que pour la mesure du niveau de pouvoir global des contremaîtres. Les réponses des surintendants de production ont été agrégées au niveau de chaque établissement.

Le niveau de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure dans la gestion technique des opérations de production peut ainsi prendre des valeurs de 0 à 4 avec une moyenne de 3.369 et un écart-type de 0.799 (minimum = 0.000; maximum = 4.000). *Le niveau de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure dans la gestion sociale des opérations de production* peut prendre des valeurs de 0 à 4 avec une moyenne de 3.020 et un écart-type de 0.822 (minimum = 0.000; maximum = 4.000). La corrélation entre ces deux indices était comme dans le cas précédent très forte, ce qui nous autorisait à n'utiliser qu'un seul indice agrégé ($r = 0.77$, $p = .000$). Au total, *le niveau de pouvoir global de la ligne hiérarchique supérieure* est obtenu par la sommation des deux indices précédents. Cet indice varie de 0 à 8 avec une moyenne de 6.231 et un écart-type de 1.808 (minimum = 0.000; maximum = 8.000). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.87.

V - 33 *Le niveau de pouvoir global du responsable de la fonction personnel*

Nous avons cherché ici à évaluer le niveau d'influence dont disposait le cadre en charge de la gestion des ressources humaines dans son propre champ d'activités fonctionnelles (question 48; Annexe C). Deux indices complexes ont été dans un premier temps élaborés. Le premier indice mesure *le niveau de pouvoir formel du directeur du personnel en matière de gestion des ressources humaines*. Il lui a été demandé d'indiquer si la décision finale lui revenait ou non dans trois champs décisionnels de la GRH, soit; l'approbation de promotions, l'approbation de la création de nouveaux postes et les décisions d'embauche. Le cumul sur ces trois indicateurs ayant été ramené à des valeurs comprises entre 0 et 1, le premier indice a une moyenne de 0.497 et un écart-type de 0.378 (minimum = 0.000; maximum = 1.000). Le deuxième indice mesure *le niveau de pouvoir*

du directeur du personnel en matière de gestion des relations de travail. Les deux indicateurs décisionnels proposés concernaient l'élaboration des stratégies de négociation collective et le choix de porter un grief en arbitrage. Cet indice a lui aussi été ramené à des valeurs entre 0 et 1 et a une moyenne de 0.623 et un écart-type de 0.462 (minimum = 0.000; maximum = 1.000). L'indice mesurant le *niveau de pouvoir global du responsable de la fonction personnel* est obtenu par la sommation des deux indices précédents, il peut varier de 0 à 2 avec une moyenne de 1.120 et un écart-type de 0.687 (minimum = 0.000; maximum = 2.000).

V - 34 *Le niveau de pouvoir global du syndicat*

Les données de base pour construire cet indice ont été recueillies auprès du président du syndicat. Nous lui avons demandé d'indiquer de quelle façon six grandes catégories de décisions étaient habituellement prises au sein de l'usine (question 388; Annexe G). Ces catégories étaient les suivantes; 1) les niveaux de salaire des employés; 2) les horaires de travail; 3) les programmes de formation des employés; 4) les niveaux de qualification demandés aux employés pour occuper les postes; 5) l'introduction des changements technologiques; et enfin 6) les investissements dans de nouvelles unités de production. Pour chacun de ces indicateurs, nous avons distingué les cas où le président du syndicat estimait que la direction décidait seul, des cas où il estimait au contraire que les décisions étaient généralement prises après que le syndicat soit consulté ou que la décision soit prise suite à une entente. Notre intention initiale était de construire cet indice en cumulant les réponses positives sur ces six indicateurs, ce qui s'est avéré impossible compte tenu des distributions observées. En effet les deux premiers items, soit les décisions relatives aux salaires et aux horaires de travail, faisaient l'objet dans plus de 90% des cas d'une consultation ou d'une entente avec le syndicat, ce qui supprimait toute possibilité de variance au sein de notre échantillon, et d'autre part les décisions relatives aux changements technologiques et aux nouveaux investissements nous donnaient un nombre trop important de valeurs manquantes étant donné le fait que ces situations se trouvaient très inégalement vécues par les 67 établissements. En conséquence, nous avons décidé de construire cet indice en cumulant les réponses obtenues sur deux des six indicateurs de départ, soit: l'implication décisionnelle du syndicat dans les programmes de formation des employés (60.7 % des établissements où le syndicat est impliqué) et dans la détermination des niveaux de qualification (53.2 % des établissements). L'indice final mesurant *le niveau de pouvoir global du syndicat* peut ainsi varier de 0 à 2 par valeurs entières. Il a une moyenne de 1.129 et un écart-type de 0.757 (minimum = 0; maximum = 2).

3.3.3.2.2. Bloc 4 - La situation de supervision

Le tableau IX résume les variables contextuelles présentées ici.

TABLEAU IX

Liste des variables caractérisant
la situation de supervision
(ensemble de l'échantillon)

Variables	moy.*	E.T.*	ampl.*
41 Age moyen de la main-d'oeuvre	37.415	6.640	---
42 Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	68.91	29.01	0 - 100%
43 Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	17.328	4.629	5 - 30
44 Niveau de régulation technique du travail	1.321	0.502	0 - 2
45 Aire de contrôle	25.462	15.002	---
401 Niveau de scolarité des contremaîtres	11.275	1.598	---
402 Niveau de professionnalisation des contremaîtres en GRH	1.934	0.830	0 - 4
403 Niveau de cohésion de la main-d'oeuvre	0.673	0.239	0 - 1
404 Niveau de coopération de la main-d'oeuvre	0.665	0.269	0 - 1
405 Taux de roulement de la main-d'oeuvre	0.063	0.108	0 - 100%
406 Niveau d'intensité des changements technologiques	2.382	0.850	1 - 5
407 Niveau d'intensité des problèmes de production	8.781	2.459	3 - 15

* moyenne - écart-type - amplitude potentielle de la variable

V - 41 *L'âge moyen de la main-d'oeuvre*

Dépendamment de la structure organisationnelle des établissements, nous avons demandé au directeur de la production ou aux surintendants de département d'indiquer l'âge moyen des employés de production qu'ils avaient sous leur responsabilité. La distribution de cette variable au sein de notre échantillon a une moyenne de 37.415 et un écart-type de 6.640. Les valeurs extrêmes correspondent à des groupes d'employés de production ayant en moyenne 25 ans et 53 ans.

V - 42 *Le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre*

Là encore, deux différents groupes d'interlocuteurs ont été privilégiés selon la structure interne de la ligne hiérarchique. Dans les cas où existait le niveau des surintendants de départements, les données transmises par chacun d'eux sur leur propre unité étaient alors agrégées au niveau de chaque établissement (question 221; Annexe F), cela nous permettait de contrôler beaucoup plus efficacement la variance qui pouvait exister d'un département à un autre dans les entreprises d'une certaine taille. Dans le cas où seul le niveau du directeur de production existait au-dessus des contremaîtres, nous ne retenions que cette information pour l'ensemble de l'usine (question 95; Annexe B). Dans les deux scénarios, *le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre* est obtenu en prenant le pourcentage d'employés de production dont l'emploi nécessite deux mois ou moins d'apprentissage lorsque ces personnes sont inexpérimentées. On obtient ainsi un indice pouvant varier de 0 à 100 avec une moyenne de 68.910 et un écart-type de 29.016, ce qui signifie que dans l'ensemble de notre échantillon, les usines ont en moyenne environ 70 % de leur main-d'oeuvre qui peut être considérée comme faiblement ou très faiblement qualifiée (minimum = 0 %, maximum = 100 %).

V - 43 *Le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre*

Nous avons demandé au directeur de chaque établissement de nous indiquer dans quelle mesure il estimait que certains aspects de la gestion sociale de son personnel posaient problème en regard de l'atteinte des objectifs de l'usine (question 20; Annexe A). Mesurés sur une échelle à cinq valeurs (1 = aucun problème, 5 = beaucoup de problèmes), les items proposés étaient les suivants: 1) la motivation des employés au travail (le score moyen sur cet item dans l'ensemble de l'échantillon est de 3.254, ET = 1.107); 2) les absences des employés pour des raisons d'accidents ou de maladies (moy = 3.313, ET =

1.125); 3) le taux de roulement des employés (moy = 2.281, ET = 1.266); 4) le style de supervision des contremaîtres (moy = 3.016, ET = 0.9); 5) la convention collective (moy = 2.734, ET = 1.144), et enfin; 6) les relations patronales-syndicales (moy = 2.781, ET = 1.188). L'indice global mesurant *le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre* a été obtenu par le cumul des six indicateurs précédents. Il peut varier de 5 à 30 avec une moyenne de 17.328 et un écart-type de 4.629 (minimum = 6.000; maximum = 30.000). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.64.

V - 44 Le niveau de régulation technique du travail

Nous nous sommes directement inspirés dans la construction de cet indice de l'un des concepts proposés par MINTZBERG (1986:230) pour mesurer les caractéristiques du système technique. De façon à se donner la mesure la plus précise possible et à prendre en compte la variance existant d'un sous-système technique à un autre au sein d'un même établissement, les données de base ont été recueillies auprès de chacun des contremaîtres de production puis agrégées par la suite au niveau de l'usine (question 254; Annexe E). Ces derniers devaient évaluer jusqu'à quel point la machinerie ou l'équipement utilisés par leurs employés directs déterminait deux aspects de leur travail, soit: la cadence ou le rythme de travail et la quantité à produire. Après avoir dichotomisé le niveau de régulation sur chaque indicateur en fort ou faible, et l'avoir ramené à une échelle variant de 0 à 1, nous les avons additionnés. Ce qui nous donne un indice mesurant le *niveau de régulation technique du travail* pouvant varier de 0 à 2 avec une moyenne de 1.321 et un écart-type de 0.502 (minimum = 0.000; maximum = 2.000). Plus la valeur de cet indice est élevée, plus le système technique en place est régulateur et moins l'employé dispose d'autonomie dans l'exécution de sa tâche. La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.89.

V - 45 L'aire de contrôle (ratio de supervision)

Ce ratio a été obtenu en demandant simplement à chacun des contremaîtres combien d'employés il devait superviser dans son équipe de travail (question 253A; Annexe E). La moyenne de cette variable au sein de notre échantillon est de 25.462 et l'écart-type de 15.002. Le nombre moyen minimum d'employés de production supervisés dans un établissement est de 8, alors que le nombre moyen maximum est de 92.

V - 401 Le niveau de scolarité des contremaîtres

Il a été demandé aux contremaîtres combien d'années de scolarité ils avaient terminées (question 272; Annexe E). Cette variable varie de 7.6 à 15.5 avec une moyenne 11.275 et un écart-type de 1.598.

V - 402 Le niveau de professionnalisation des contremaîtres en gestion des ressources humaines

Nous avons procédé ici exactement de la même façon que dans la construction de l'indice mesurant le niveau de professionnalisation des contremaîtres en santé-sécurité du travail. Il s'agissait cette fois d'identifier le nombre de cours ou de session de formation qu'avaient pu recevoir les contremaîtres de chaque usine en matière de gestion des ressources humaines et de relations de travail (question 266; Annexe E). Les quatre thématiques de formation proposées étaient les suivantes: 1) le style de leadership (le pourcentage moyen des contremaîtres ayant reçu ce type de formation parmi les établissements de notre échantillon est de 73.4 %); 2) les relations en milieu de travail (58.6 %); 3) l'évaluation du rendement et l'appréciation des employés (52.3 %); 4) les techniques d'analyse et de résolution des conflits (38.1 %). L'indice global mesurant *le niveau de professionnalisation des contremaîtres en gestion des ressources humaines* est alors obtenu en cumulant les réponses positives de chaque contremaître sur les quatre indices, puis en agrégeant ces données au niveau de l'ensemble des contremaîtres de chaque usine. On obtient un indice pouvant varier de 0 à 4 avec une moyenne de 1.934 et un écart-type de 0.830 (minimum = 0.000; maximum = 3.667). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.76.

V - 403 Le niveau de cohésion de la main-d'oeuvre

Nous avons essayé avec cette variable de nous donner un indice mesurant jusqu'à quel point les employés de production de l'usine avaient développé une capacité d'action et de solidarité commune. De façon à coller au plus près de la réalité de chaque groupe de travail, cette question a été posée individuellement à chaque contremaître puis les données ont été agrégées au niveau de l'établissement (question 257; Annexe E). Il a été demandé à chaque contremaître à l'aide d'une échelle à quatre valeurs dans quelle mesure il s'estimait d'accord avec quatre énoncés. Le premier stipulait que les employés de son équipe se tenaient ensemble lorsque l'un d'eux avait un problème (57.6% des contremaîtres de

l'échantillon s'estimaient d'accord ou tout à fait d'accord avec un tel énoncé). Le deuxième stipulait que les employés de son équipe n'avaient pas souvent des conflits entre eux (51.4%). Le troisième stipulait que les employés de son équipe étaient capables de présenter des demandes et des réclamations collectives (58.2%). La quatrième indiquait que les employés de son équipe ne se disputaient pas souvent entre eux lorsqu'ils utilisaient des moyens de pression (52.6%). L'indice global mesurant *le niveau de cohésion de la main-d'oeuvre* est alors obtenu en cumulant les réponses de chaque contremaître sur ces quatre indicateurs. Une fois ramenée à une échelle variant de 0 à 1, cette variable nous donne une moyenne de 0.673 et un écart-type de 0.239 (minimum = 0.000; maximum = 0.950). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.72.

V - 404 Le niveau de coopération de la main-d'oeuvre

Comme dans le cas précédent, les indicateurs nécessaires ont été mesurés auprès des contremaîtres de production et les données ont par la suite été agrégées au niveau de l'établissement (question 257; Annexe E). Il a ainsi été demandé à chaque contremaître à l'aide d'une échelle à quatre valeurs dans quelle mesure il s'estimait d'accord avec cinq énoncés. Le premier stipulait que les employés de son équipe coopéraient sans problème pour que les objectifs de production soient atteints (51.8% des contremaîtres de l'échantillon s'estimaient d'accord ou tout à fait d'accord avec un tel énoncé). Le deuxième stipulait que les employés de son équipe l'aidaient à créer un bon climat de travail (53.8%). Le troisième stipulait que les employés de son équipe ne ralentissaient pas le travail pour faire pression (41.2%). Le quatrième indiquait que les employés de son équipe ne se plaignaient pas sans raison valable (55.9%), et enfin le cinquième affirmait que les employés ne cherchaient pas à contourner les règlements de la compagnie (46.5%). L'indice global mesurant *le niveau de coopération de la main-d'oeuvre* est alors obtenu en cumulant les réponses de chaque contremaître sur ces cinq indicateurs. Une fois ramenée à une échelle variant de 0 à 1, cette variable nous donne une moyenne de 0.665 et un écart-type de 0.269 (minimum = 0.000; maximum = 0.960). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.84.

V - 405 Le taux de roulement de la main-d'oeuvre

Il a été possible d'estimer le taux de roulement des employés de production au cours des douze derniers mois précédant l'enquête en prenant le nombre de remplacement

(excluant les cas de départ pour cause de retraite) et en le divisant par le nombre total d'employés de production au service de la compagnie. Cette variable nous indique un taux de roulement variant entre 0 et 0.55 avec une moyenne de 0.063 et un écart-type de 0.108.

V - 406 Niveau d'intensité des changements technologiques

De façon à mesurer l'ampleur de ces changements, nous avons interrogé les surintendants de départements (questions 216 et 217; Annexe F), ou le directeur de la production (questions 91 et 92; Annexe B), afin de déterminer s'il y avait eu des changements technologiques au sein des départements ou de l'usine au cours de trois dernières années. Si tel était le cas, nous demandions au répondant d'indiquer la proportion d'employés de production dont le travail a été modifié par ces changements de la structure organisationnelle. Les catégories de réponses étaient les suivantes; 0%, de 1 à 24%, de 25 à 49%, de 50 à 75%, de 75 à 100%. Au total, l'indice mesurant l'ampleur des changements technologiques peut varier de 1 à 5 avec une moyenne de 2.382 et un écart-type de 0.850 (minimum = 1.000; maximum = 5.000).

V - 407 Le niveau d'intensité des problèmes de production

Comme dans le cas de l'indice mesurant le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre, nous avons demandé au directeur de chaque établissement de nous indiquer dans quelle mesure il estimait que certains aspects de la gestion plus technique des opérations posaient problème en regard de l'atteinte des objectifs de l'usine (question 20; Annexe A). Mesurés sur une échelle à cinq valeurs (1 = aucun problème, 5 = beaucoup de problèmes), les items proposés étaient les suivants: 1) la qualité des matières premières (le score moyen sur cet item dans l'ensemble de l'échantillon est de 2.921, et l'écart-type de 1.248); 2) les bris ou pannes de machines (moy = 3.094, ET = 1.151); 3), et enfin; 3) le niveau de qualification des employés (moy = 2.813, ET = 1.006). L'indice global mesurant *le niveau d'intensité des problèmes de production* a été obtenu par le cumul des trois indicateurs précédents. Il peut varier de 3 à 15 avec une moyenne de 8.781 et un écart-type de 2.459 (minimum = 3; maximum = 15).

3.3.3.2.3. Bloc 5 - Le contexte organisationnel

Le tableau X résume les variables contextuelles présentées ici.

TABLEAU X

Liste des variables caractérisant
le contexte organisationnel
(ensemble de l'échantillon)

Variables	moy.*	E.T.*	ampl.*
51 Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	3.472	0.812	0 - 5
52 Climat des relations patronales-syndicales	1.032	0.724	0,1,2,3
53 Niveau de développement de l'organisation syndicale	1.238	0.734	0 - 1
54 Taille de l'établissement	5.684	0.820	---
55 Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	1.871	0.896	0 - 3
501 Situation économique de l'entreprise	14.141	3.380	4 - 20
502 Niveau d'instabilité de l'environnement	11.222	3.726	1 - 20
503 Type de propriété de l'établissement	53.1% de type privé		
504 Localisation du siège social	49.2 % au Québec		

* moyenne - écart-type - amplitude et valeurs potentielles de la variable

V - 51 *Le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines*

Partant du principe que le développement des activités de gestion des ressources humaines conduit à une formalisation accrue des mécanismes de gestion propres à ce champ d'activité, nous avons choisi d'aller mesurer le niveau de sophistication atteint dans ce domaine par la présence ou non de directives écrites spécifiant aux contremaîtres de première ligne comment opérer et se comporter à cet égard au niveau de leurs propres équipes de travail (question 260; Annexe E). La question a donc été posée directement aux contremaîtres et recouvrait cinq situations assez courantes où ces intervenants pouvaient/devaient ou non avoir recours à des procédures déjà établies et formalisées. Ces cinq situations étaient les suivantes: 1) l'affectation des employés à leurs postes de travail (le pourcentage moyen des contremaîtres ayant recours à des procédures déjà formalisées dans ce domaine parmi les établissements de notre échantillon est de 57.6%); 2) l'attribution du temps supplémentaire (44.1%); 3) l'évaluation périodique du rendement des employés (33%); 4) le traitement des plaintes ou des griefs des employés (48.8%); 5) l'application des mesures disciplinaires (39.8%). L'indice global mesurant *le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines* est alors obtenu en cumulant les réponses positives de chaque contremaître sur les cinq indices, puis en agrégeant ces données au niveau de l'ensemble des contremaîtres de chaque usine. On obtient un indice pouvant varier de 0 à 5 avec une moyenne de 3.472 et un écart-type de 0.812 (minimum = 0.000; maximum = 4.907). La valeur du *Standardized item alpha* pour cette variable est de 0.66.

V - 52 *Le climat des relations patronales-syndicales*

De la même façon que dans le cas de la construction de la variable "niveau de gestion participative indirecte" (cf 3.3.2.1.), nous avons privilégié ici la perception du président du syndicat de l'établissement pour mesurer le climat des relations patronales-syndicales dominant au moment de notre enquête.(question 397; Annexe G). Cette personne devait nous indiquer, parmi un choix de quatre formules, laquelle correspondait le mieux au climat des relations patronales-syndicales prévalant dans l'usine. Ces quatre propositions étaient les suivantes; 1) les deux parties ne s'entendent pas beaucoup, il y a souvent des conflits et des désaccords; 2) le climat n'est pas mauvais, mais il y a parfois des conflits et désaccords; 3) le climat est bon, les relations entre les deux parties sont correctes; 4) le climat est très bon, les deux parties s'entendent bien et se rendent service. L'indice global mesurant *le climat des relations de travail* peut ainsi prendre des valeurs de 0 (climat très

mauvais) à 3 (climat très bon), il a une moyenne de 1.032 et un écart-type de 0.724 (minimum = 0.000, maximum = 3.000), ce qui situe le "climat moyen" au sein de notre échantillon assez clairement dans la zone modérément conflictuelle. A titre indicatif, nous avons aussi mesuré le même indice mais cette fois à partir des perceptions du directeur du personnel de l'usine. La moyenne de cet indice était de 1.695 avec un écart-type 0.876. Le fait que cette moyenne soit significativement plus élevée est tout à fait compréhensif étant donné la propension des acteurs syndicaux à juger plus sévèrement de la qualité de leurs relations avec l'employeur.

V - 53 Le niveau de développement de l'organisation syndicale

Il s'agit là d'un indice mesurant le niveau de développement de la structure et de l'organisation syndicale au sein de l'établissement. Les informations ont été demandées au président du syndicat et deux indices ont dans un premier temps été construits. Le premier concerne l'existence ou non, au sein de la structure syndicale, d'un conseil ou d'un comité permettant à l'ensemble des délégués de se réunir sur une base régulière (question 380; Annexe G). Un tel conseil syndical est présent dans 73 % des établissements. Le deuxième indice mesure en partie le niveau de technostraturation du syndicat. Nous avons demandé si une personne était spécifiquement en charge au sein du syndicat de l'organisation et de la mobilisation ainsi que de la formation et de l'éducation syndicale (question 384; Annexe G). Les données nous indiquent qu'aucune de ces deux fonctions n'est jouée dans 30% des établissements, qu'on en retrouve l'une ou l'autre dans 33 % des cas, et qu'on les retrouve toutes les deux assumées dans 37 % des usines. Au total, nous obtenons l'indice global mesurant le *niveau de développement de l'organisation syndicale* en cumulant chacun de ces deux indices variant de 0 à 1. L'indice final peut ainsi varier de 0 à 2 avec une moyenne de 1.238 et un écart-type de 0.734 (minimum = 0.000; maximum = 2.000).

V - 54 La taille de l'établissement

La variable taille que nous utiliserons dans les corrélations simples ainsi que dans les modèles multivariés est une variable continue. Nous avons demandé au responsable de la gestion des ressources humaines quel était l'effectif total des employés de l'usine au cours de l'année 1987. En valeurs absolues, ce nombre variait de 55 employés à 2478, avec une moyenne de 400 et un écart-type de 398. Cependant de façon à réduire les écarts entre les différentes valeurs de la distribution, nous avons tiré le logarithme (base e) de la variable

initialement obtenue. Nous obtenons ainsi une variable dont la moyenne est de 5.654 et l'écart-type de 0.820 (minimum = 3.367; maximum = 7.815).

V - 55 Le niveau de valorisation managériale du rôle de la ligne hiérarchique

Cette variable essaie de préciser quelle est la philosophie des responsables d'établissements envers le rôle d'ensemble que doivent jouer les membres de la ligne hiérarchique comparativement à celui qui est joué par les fonctionnels spécialisés. Nous avons ainsi demandé aux directeurs d'usines de nous indiquer à l'aide d'une échelle d'accord/désaccord (question 19B; Annexe A) dans quelle mesure ils estimaient que l'entreprise devrait dans l'avenir renforcer le rôle de la ligne hiérarchique et diminuer l'influence des fonctionnels spécialisés. Pouvant varier de 0 à 3, cette variable nous donne une moyenne d'ensemble de 1.871 et un écart-type de 0.896 (minimum = 0; maximum = 3).

V - 501 La situation économique de l'entreprise

Nous avons demandé aux directeurs des établissements d'évaluer, sur une échelle à cinq valeurs, dans quelle mesure la situation de leur usine s'était améliorée ou détériorée au cours des trois dernières années relativement à quatre dimensions à caractère économique (question 21; Annexe A). Ces dimensions qui peuvent chacune prendre des valeurs de 1 à 5, sont les suivantes: 1) la part de marché (la moyenne sur cet indicateur au sein de notre échantillon est de 3.516); 2) le volume de production (moy = 3.594); 3) la productivité des employés (moy = 3.547); 4) la santé financière de l'usine (moy = 3.597). L'indice global mesurant la situation économique de l'entreprise s'obtient alors par la sommation de ces quatre indicateurs. Pouvant varier de 4 à 20, il a une moyenne de 14.141 et un écart-type de 3.380 (minimum = 4; maximum = 20.). Plus cet indice est fort et meilleure est la situation économique de l'établissement.

V - 502 Le niveau d'instabilité de l'environnement

C'est également au niveau de la direction générale que nous avons recueilli cette information. Le directeur de l'usine devait nous indiquer à quelle fréquence certains éléments de l'environnement de son entreprise subissaient des changements inattendus ou imprévisibles (question 19A; Annexe A). L'échelle utilisée allait de très peu fréquent à très fréquent et pouvait varier de 1 à 4. Les dimensions à évaluer étaient les suivantes: 1) les

types de produits demandés par les clients (la moyenne sur cet indicateur au sein de notre échantillon est de 2.000); 2) la quantité de produits demandée par les clients (moy = 2.710); 3) les produits mis sur le marché par la concurrence (moy = 2.210); 4) l'approvisionnement de matières premières (moy = 2.339); 5) les techniques et procédés de fabrication (moy = 2.113). L'indice global mesurant le **niveau d'instabilité de l'environnement** est obtenu en cumulant les scores sur ces cinq indicateurs. Il peut varier de 1 à 20 avec une moyenne de 11.222 et un écart-type de 3.726 (minimum = 2; maximum = 20).

V - 503 Le type de propriété de l'établissement

Le type de propriété de l'établissement a été déterminé en demandant au directeur de l'usine d'indiquer, parmi un choix de cinq formules, celle qui décrivait le mieux son entreprise (question 18; Annexe A). Les six formules proposées étaient les suivantes: 1) à propriétaire unique (12.5 % des établissements); 2) majoritairement familiale (7.8 %); 3) majoritairement à capital-action privé (quelques actionnaires) (32.8 %); 4) majoritairement à capital-action public (39.1 %); 5) coopérative (3.1 %); 6) autres cas (4.7 %). De façon à n'utiliser qu'une variable dichotomique, nous avons regroupé ensemble les trois premières et les trois dernières situations, opposant ainsi les entreprises à propriété de type privé (53.1 % des établissements) des entreprises à capital plutôt public (46.9 %).

V - 504 La localisation du siège social de la compagnie

Nous avons opposé ici les entreprises dont le siège social est au Québec des autres cas (question 15c; Annexe A). La ventilation des réponses des directeurs d'usines est la suivante: 1) Québec (49.2 %); 2) Ontario 27.9 %); 3) États-Unis (9.8 %); 4) Angleterre (1.6 %); 5) autres (11.4%), soit un total pour les sièges sociaux présents hors-Québec de 50.8 %.

3.4. LES PHASES ET LES MÉTHODES DE L'ANALYSE

L'analyse des données de cette recherche a été réalisée à l'aide du logiciel SPSSx et, pour les calculs nécessaires au *path analysis* du modèle final, à l'aide du logiciel LISREL. L'ensemble de cette démarche peut se diviser en deux principales phases, soit la construction des variables et la vérification des hypothèses.

3.4.1. La construction des variables

Nous l'avons vu, la très grande majorité de nos variables sont conçues sous la forme d'indices composés prenant des valeurs quasi-continues. Notre premier travail a donc consisté à calculer tous ces indices et, dans les cas des variables les plus complexes, à nous assurer de leur consistance interne à l'aide de *reliability tests*. Dans la plupart des situations, le choix des indices de base à cumuler au sein d'un indice complexe s'est fait à partir de considérations théoriques, mais nous avons cependant, dans la phase exploratoire précédant ces constructions, eu recours à quelques analyses factorielles de façon à repérer les principales logiques sous-jacentes à certains ensembles de données.

Signalons par ailleurs que toutes les variables utilisant les données provenant des questionnaires de contremaître de production ou de surintendant de département ont été agrégées au niveau de chaque usine en utilisant la procédure *Aggregate* du logiciel SPSSx. Selon la nature des variables prises en compte, nous avons raisonné au sein de chaque groupe de contremaîtres ou de surintendants selon une logique de moyenne ou de proportion pour construire nos indices.

3.4.2. L'étude de la relation entre la gestion participative et le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail

Si l'on se rappelle notre modèle théorique et nos deux hypothèses de recherche, on comprendra que le défi à cette étape était de réussir à intégrer dans une même démarche/logique vérificative l'ensemble de nos 26 variables; la relation entre la variable dépendante et les deux variables indépendantes devant impérativement être contrôlée par les 23 variables-contrôles. Or, il est clair que nous étions en partant limités du fait de la taille relativement restreinte de notre échantillon ($n=67$), et plus encore dans certains croisements de variables où les valeurs manquantes nous faisaient descendre à 53 cas. Il était donc exclu d'intégrer dans une même et unique analyse multivariée l'ensemble de ces 26

variables ¹⁰⁰, et nous avons ainsi dû opter pour une méthode d'analyse nous permettant à la fois de manipuler sans problème un aussi petit nombre de cas tout en nous assurant une vérification statistiquement valable de nos hypothèses. C'est ce qui justifie notre choix de la régression multiple, cette méthode nous permettant d'effectuer des régressions successives en faisant jouer tour à tour chacun de nos blocs de variables sur la relation de base qu'il fallait contrôler. Dans chaque cas nous avons par ailleurs utilisé la procédure de l'inclusion hiérarchique (*stepwise*) pour sélectionner les variables ¹⁰¹, et la probabilité de sélection a été fixée au seuil de 0.10.

Sept étapes, qui résument en fait la suite des chapitres à venir, peuvent être distinguées dans notre démarche de vérification d'hypothèses:

Première étape: celle-ci a consisté à rentrer dans une même analyse de régression notre variable dépendante et nos deux variables indépendantes, de façon à tester d'emblée la validité de nos deux hypothèses de base en contrôlant l'effet réciproque des deux dimensions de la gestion participative.

Deuxième étape: une fois ces relations établies, il fallait bien sûr tenter de les contrôler par l'ensemble des variables contextuelles à notre disposition. C'est ce que nous avons fait à l'aide de cinq analyses de régression successives dans lesquelles nous faisons chaque fois jouer l'un des blocs de variables-contrôles sur les relations initiales établies entre la variable dépendante et les deux variables indépendantes. Une telle façon de procéder nous permettait en effet de bien identifier les facteurs qui pouvaient transformer les relations mises en évidence à la première étape (en les renforçant, en les affaiblissant ou encore en les neutralisant).

Troisième étape: l'étape précédente nous ayant permis d'identifier d'autres variables ayant un rôle potentiellement structurant envers notre variable dépendante, il fallait maintenant s'assurer que les relations établies se maintenaient lorsque l'on faisait jouer ces variables toutes ensemble sur la relation de base. Nous avons alors procédé à une première synthèse de notre test d'hypothèse en réunissant dans une même régression les trois variables de départ ainsi que les quatre variables mises en évidence au cours de l'introduction successive des cinq blocs de variables-contrôles. Cette étape nous a amené à isoler deux principaux facteurs structurant le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail.

¹⁰⁰ - Quelle que soit la méthode utilisée en effet, on retrouve dans chaque cas la contrainte du nombre de degrés de liberté que doit contenir le modèle, et il faut toujours s'assurer, pour que ces méthodes gardent leur puissance explicative, que la taille de l'échantillon soit d'un certain nombre de fois supérieure au nombre de paramètres à estimer (de 6 à 10 fois selon les méthodes et les niveaux d'exigence).

¹⁰¹ - Rappelons ici que selon cette procédure, la première variable qui sera choisie dans un bloc sera celle dont la corrélation partielle avec la variable dépendante sera la plus élevée (en tenant compte de l'effet des autres variables présentes).

Ne pouvant malheureusement aller plus avant dans l'exploration à l'aide des analyses de régression tout en gardant notre variable dépendante initiale, du fait du faible nombre de cas disponible, nous avons alors décidé de traiter successivement chacun des deux facteurs que nous venions d'identifier comme une variable dépendante, et de leur appliquer sensiblement le même protocole d'analyse au niveau des blocs de variables contextuelles. Une telle démarche (*quatrième et cinquième étapes*) nous a ainsi permis d'identifier quelles étaient les autres variables contextuelles qui contribuaient à leur tour à expliquer la présence de nos deux "facteurs structurants". Nous avons procédé de la même façon qu'à la deuxième et à la troisième étape, soit par la mise en relation successive de chacun des blocs avec la variable dépendante, suivie d'une régression synthèse intégrant les quelques facteurs significativement reliés au phénomène.

Sixième étape: étant parvenu au stade où nous connaissions à la fois les deux principaux facteurs déterminants notre variable dépendante et les principales variables contextuelles qui à leur tour semblaient conditionner ces deux mêmes facteurs, il était évidemment intéressant de tenter une analyse d'ensemble intégrant toutes ces variables et de voir si leurs inter-influences nous permettaient de mieux cadrer les deux différents contextes d'entreprises auxquels l'interprétation de nos résultats nous renvoyait. L'analyse de cette sixième étape a ainsi été menée à l'aide de la méthode de l'analyse du cheminement de la causalité (*path analysis*) et nous a permis de déboucher sur un modèle explicatif global.

Enfin, la *septième et dernière étape* a consisté à aller explorer à l'aide de simples analyses de corrélation quels semblaient être les facteurs contextuels plus larges qui se trouvaient associés au deuxième niveau de déterminants de la décentralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail. C'est durant cette étape à caractère beaucoup plus exploratoire que nous avons utilisé les 21 variables complémentaires à notre modèle explicatif de base.

On comprendra au total que nous nous sommes efforcés au long de cette démarche d'analyse de contourner l'obstacle du nombre restreint de cas en reconstituant de façon séquentielle les divers niveaux de variables explicatives de notre objet de recherche. Il va de soi qu'une telle approche traduit certains compromis au niveau méthodologique et ne peut prétendre à la rigueur explicative qu'aurait permis un plus grand échantillon. Mais il est apparu que c'était la meilleure façon de procéder et que des pistes d'interprétation et de réflexion assez solides pouvaient malgré tout s'en dégager.

PARTIE II

**PRÉSENTATION
ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

CHAPITRE IV

TESTS D'HYPOTHESES SUR L'IMPACT DE LA GESTION PARTICIPATIVE EN SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL

4.1. LES FACTEURS ASSOCIÉS À LA DÉCENTRALISATION VERTICALE DU POUVOIR EN SST

4.1.1. Un premier coup d'oeil sur les relations de base au sein de notre modèle explicatif

Il nous a paru intéressant de commencer cette partie portant sur nos résultats de recherche par une présentation générale et très descriptive des relations statistiques existant entre notre variable dépendante et l'ensemble des 26 variables de notre modèle. En effet, une telle vue d'ensemble nous permet d'emblée de planter le décor de nos futures analyses et de mettre en évidence les quelques variables-clés autour desquelles nos interprétations ont toutes les chances de s'articuler. Le tableau XI présente ainsi le résultat de ces analyses bivariées.

TABLEAU XI
Corrélations simples entre la variable dépendante
et l'ensemble des variables du modèle
(ensemble de l'échantillon)

		Corrélations
<i>Variables indépendantes</i>		
VI - 1	Niveau de gestion participative indirecte en SST	.00
VI - 2	Niveau de gestion participative directe en SST	.55**
<i>Variables contrôles</i>		
<i>Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>		
V - 11	Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	.30*
V - 12	Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	-.15
V - 13	Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	.01
<i>Bloc 2 - Niveau de développement du système SST</i>		
V - 21	Niveau de développement des activités préventive	.18
V - 22	Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	.30*
V - 23	Existence d'un service spécialisé de santé-sécurité du travail	.25*
V - 24	Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.34**
V - 25	Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	-.02
V - 26	Existence d'un comité syndical de santé-sécurité au travail	.07
<i>Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs</i>		
V - 31	Niveau global de pouvoir des contremaîtres	.34**
V - 32	Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	.05
V - 33	Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	.06
V - 34	Niveau global de pouvoir du syndicat	-.09
<i>Bloc 4 - Situation de supervision</i>		
V - 41	Age moyen de la main-d'oeuvre	.20
V - 42	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	-.09
V - 43	Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	-.21
V - 44	Niveau de régulation technique du travail	-.08
V - 45	Aire de contrôle	-.19
<i>Bloc 5 - Contexte organisationnel</i>		
V - 51	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.39**
V - 52	Climat des relations patronales-syndicales	.10
V - 53	Niveau de développement de l'organisation syndicale	-.03
V - 54	Taille de l'établissement	.20
V - 55	Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	.16

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

Ce tableau est instructif à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il apparaît que le niveau de gestion participative du dossier SST est bien en relation avec le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, mais cette relation ne s'établit qu'avec la gestion participative directe. Aucune relation, ni positive, ni négative, n'existe entre notre variable dépendante et le niveau de gestion participative indirecte ($r=0.00$). Compte tenu de notre cadre théorique et des hypothèses que nous avons formulées, un tel constat n'est bien sûr qu'à moitié encourageant car il présuppose qu'aux niveaux ultérieurs d'analyse qui vont suivre, la gestion participative indirecte, en tant que dimension du phénomène participatif, a bien peu de chance d'apparaître comme l'un des facteurs structurants (que ce soit positivement, ou négativement comme le suggère notre hypothèse) du niveau de pouvoir dont disposent les contremaîtres dans le champ SST. Nous reviendrons plus loin sur ce résultat et sur l'interprétation qu'il nous est possible d'en donner. Cela dit, la relation constatée entre le niveau de gestion participative directe et la variable dépendante est relativement forte ($r=0.55$, $p \leq 0.01$) et va dans le sens de nos argumentations théoriques.

A un deuxième niveau, le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST se trouve significativement associé à certaines des variables-contrôles de notre modèle. Et qui plus est, des relations assez fortes sont observables avec l'une ou l'autre des variables de quatre des cinq blocs que nous avons retenus pour circonscrire le "contexte d'opération" de notre relation de base. Ainsi, les contremaîtres de première ligne ont d'autant plus de chances de se trouver en position de pouvoir au sein du champ SST que les cadres supérieurs qui les supervisent en disposent également ($r=.30$, $p \leq 0.05$); ce qui suggère une certaine logique de diffusion du pouvoir tout au long de la ligne hiérarchique dans ce domaine d'activités. On remarquera par ailleurs qu'il n'existe pas, au sein de ce bloc de variables, de relations significatives entre le niveau de pouvoir des contremaîtres et celui des fonctionnels spécialisés en SST; ce qui écarte, à priori du moins, les divers scénarios de jeux à somme nulle ou non-nulle qu'on pouvait imaginer entre ces deux groupes d'acteurs. Le pouvoir des contremaîtres en SST se trouve d'autre part significativement associé à trois des six variables caractérisant le niveau de développement du système SST; soit, par ordre d'importance; le niveau de professionnalisation du responsable du dossier ($r=.34$, $p \leq 0.01$), le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles ($r=.30$, $p \leq 0.05$), et enfin l'existence d'un service spécialisé de SST ($r=.25$, $p \leq 0.05$). Ces relations suggèrent que la décentralisation verticale du pouvoir en SST a des chances de se développer principalement dans des contextes où ce domaine d'activités a fait l'objet d'une certaine technostraturation interne. Enfin, deux relations ressortent assez nettement entre notre variable dépendante et les facteurs contextuels plus

larges reliés à la situation de supervision ou au contexte organisationnel. Il s'agit du niveau global de pouvoir des contremaîtres ($r=.34$, $p\leq 0.01$) et du niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines ($r=.39$, $p\leq 0.01$); deux facteurs renvoyant directement au niveau d'influence globale acquise par les contremaîtres dans le fonctionnement de l'atelier et de l'établissement et nous indiquant que la structuration du pouvoir propre au champ SST a toutes les chances d'être étroitement conditionnée par les équilibres plus larges prévalant au sein du système patronal.

4.1.2. La décentralisation verticale du pouvoir en SST: un phénomène contingent

Au total, ce premier niveau d'analyse nous indique clairement que la décentralisation verticale du pouvoir en SST a toutes les chances d'être un phénomène largement contingent au sein de l'entreprise. Le pouvoir des contremaîtres est certes fortement associé au niveau de pouvoir attribué aux employés dans ce même champ de gestion, mais il se trouve aussi relié à quelques facteurs lourds du contexte plus large d'opération des contremaîtres.

Quel est alors le poids relatif de l'implication participative directe en regard de ces facteurs plus larges dans l'explication du niveau de pouvoir des contremaîtres en SST? Et, posé autrement, est-ce que le poids de l'implication participative directe, s'il est confirmé, est aussi fort dans l'explication dépendamment des différentes dimensions du contexte qui sont prises en compte? Autant de questions que ce premier niveau d'analyses bivariées ne nous permet pas de trancher. En effet, nous n'avons raisonné ici de façon cumulative qu'à partir d'analyses de corrélation simples et il reste à vérifier si les relations identifiées se maintiennent lorsque ces variables s'interinfluencent les unes avec les autres. Il se pourrait très bien par exemple, qu'une fois tenu constant l'effet de l'ensemble de ces variables-contrôles, des six facteurs initialement corrélés avec la variable dépendante, il n'en reste plus que deux ou trois en fin de parcours qui aient un impact réel sur le phénomène. Dans l'autre sens, on peut également imaginer que la forte relation identifiée entre la gestion participative directe et le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST soit très fortement diminuée, voire même annulée, par la prise en compte de certaines variables contextuelles dans l'analyse.

C'est donc en recourant dès maintenant à une méthode d'analyse multivariée que nous allons poursuivre la présentation de nos résultats et progresser dans la compréhension de notre objet.

4.2. L'IMPACT DE LA GESTION PARTICIPATIVE SUR LE NIVEAU DE DÉCENTRALISATION VERTICALE DU POUVOIR EN SST

4.2.1. La relation de base

De façon à valider les tendances dégagées au niveau des corrélations simples et à cerner l'impact direct de nos deux variables indépendantes sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, testons tout d'abord le modèle de base que nous avons articulé autour de ces trois variables (cf Figure 6). Comme indiqué plus haut, c'est l'utilisation de l'analyse de régression qui va nous permettre de contrôler l'effet simultané/réciproque des deux dimensions de la gestion participative sur la variable dépendante.

Le tableau XII résume cette première analyse de régression.

TABLEAU XII

Résultat de l'analyse de régression
appliquée au modèle de base
(n=67)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Variables indépendantes</i>					
Niveau de gestion participative indirecte en SST	--	--	--	--	--
Niveau de gestion participative directe en SST	.200	.576	5.645	0000	.32
Constante	.982		5.519	0000	

On voit que ces résultats confirment très clairement les tendances observables au niveau des analyses bivariées. Ainsi, seul le niveau de gestion participative directe se trouve à rentrer dans l'équation finale avec un coefficient de régression standardisé de .57 et un pourcentage de la variance expliquée de la variable dépendante de 32%. Cela signifie que lorsque que l'on se limite à la prise en compte simultanée des trois variables du modèle de base, la gestion participative indirecte n'a aucun effet sur notre variable

dépendante et que le niveau de gestion participative directe explique à lui seul le tiers de la variance observable dans le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST.

Il s'agit en fait d'une double surprise. Tout d'abord, le fait que la gestion participative indirecte n'ait aucun effet nous renvoie à l'ensemble de l'argumentation théorique que nous avons avancée jusqu'ici. Nous avons vu que l'essentiel de la littérature s'étant intéressé de près ou de loin à cette problématique postulait d'une logique de centralisation au sein de l'appareil patronal et donc d'un effet global allant vers une diminution du pouvoir des contremaîtres dans le champ de gestion considéré. C'était par ailleurs la logique de causalité implicite de nos raisonnements théoriques sur le processus de restructuration interne au SAP/sst. Que signifie alors cette absence de relation? Et comment réinterpréter notre modèle à la lumière de ces résultats? A des fins de clarté dans le déroulement de nos analyses, et de façon à nous concentrer en premier lieu sur les relations les plus marquées, nous laisserons pour l'instant volontairement de côté cette interrogation de façon à la traiter spécifiquement à la fin de notre septième chapitre ainsi que dans notre conclusion finale.

Mais ces résultats constituent une surprise à un autre niveau. Ainsi, si la gestion participative indirecte ne rentre pas dans l'équation, la gestion participative directe y rentre de son côté de façon très marquée. Cette seule variable explique en effet à elle seule 32% du niveau de pouvoir détenu par les contremaîtres; ce qui est tout de même assez considérable si l'on considère que le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST a toutes les chances d'être un phénomène contingent à d'autres facteurs organisationnels. On est donc bien en présence d'une logique structurante très forte entre le fait que les employés soient devenus des acteurs impliqués et disposant d'une certaine influence dans le domaine de la SST et le fait que les contremaîtres se trouvent eux-mêmes en position relative de pouvoir au sein de l'appareil patronal.

Cela dit, nous n'avons pour l'instant intégré dans l'analyse que nos variables indépendantes et il n'est pas sûr qu'en introduisant les diverses variables-contrôles dans la régression, la relation très forte que nous avons constatée se maintienne. Nous allons donc poursuivre notre analyse en raisonnant maintenant au niveau de l'ensemble de notre modèle explicatif.

Comme nous l'avons indiqué dans la partie méthodologique, le nombre limité d'établissements au sein de notre échantillon nous a empêché d'intégrer dans une seule analyse de régression les 26 variables contextuelles retenues et nous avons dû procéder en faisant jouer successivement chacun de nos cinq blocs de variables sur la relation établie entre notre variable dépendante et nos deux variables indépendantes. Une telle méthode, bien que représentant un compromis au niveau statistique, nous permet néanmoins de

contrôler efficacement l'effet relatif de certaines variables contextuelles sur la relation établie à l'étape précédente ¹⁰².

Les cinq sections qui suivent présentent les résultats de ces analyses de régression successives. On remarquera que dans le but d'alléger les tableaux nous n'y avons fait figurer que les statistiques relatives aux variables significativement associées à notre relation de base. De plus, chaque bloc de variables étant mis en rapport de façon séparée avec le modèle de base, nous avons indiqué dans chaque cas les valeurs statistiques prises par les variables indépendantes contrôlées dans le *StepWise* (en l'occurrence, il s'agit de la seule valeur du niveau de gestion participative directe).

4.2.2. Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au niveau de pouvoir des autres acteurs en SST

Deux constats peuvent être fait à la lecture du tableau XIII. Tout d'abord, il apparaît que l'introduction des variables relatives au pouvoir des autres acteurs en SST ne modifie pas la force de la relation déjà établie entre le niveau de gestion participative directe ¹⁰³ et la variable dépendante (Béta= .576 vs .571). Et d'autre part, on peut voir qu'aucune des trois variables-contrôles privilégiées (pouvoir des cadres supérieurs, des fonctionnels spécialisés et du syndicat en SST) ne vient ajouter un quelconque pourcentage d'explication dans la variance de notre variable dépendante et n'intervient donc, au sein de ce modèle, dans l'interprétation du niveau de pouvoir acquis par les contremaîtres en SST.

¹⁰² - La méthode de l'inclusion hiérarchique (*StepWise*) que nous avons utilisée dans la conduite des régressions nous a permis en quelque sorte "d'isoler" les trois composantes de notre relation de base et de mesurer très précisément l'effet de l'introduction des blocs de variables sur la relation initiale établie entre le niveau de gestion participative directe et le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST; cette relation se trouvant soit renforcée, soit maintenue, soit affaiblie suite à l'introduction des nouvelles variables.

¹⁰³ - Le fait que le niveau de gestion participative indirecte ne rentre pas dans l'équation n'est pas surprenant compte tenu des résultats précédents.

TABLEAU XIII

Sélection des variables devant composer le modèle final:
 Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST
 (n=63)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Niveau de gestion participative indirecte en SST	—	—	—	—	—
Niveau de gestion participative directe en SST	.193	.571	5.301	.0000	.30
<i>Bloc 1 Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>					
Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	—	—	—	—	—
Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	—	—	—	—	—
Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	—	—	—	—	—
Constante	.931		4.178	.0001	

Ces résultats ont plusieurs conséquences importantes en regard de notre problématique générale et de nos hypothèses de recherche. Ils indiquent en effet que le niveau de pouvoir acquis par les autres acteurs au sein du champ SST ne vient ni médiatiser (positivement ou négativement) le pouvoir explicatif de la gestion participative directe sur la décentralisation verticale du pouvoir, ni contribuer globalement à la valeur explicative de notre variable dépendante. Que la gestion participative directe ait un effet renforçateur sur le pouvoir des contremaîtres n'est donc pas significativement associé à une configuration précise du pouvoir parmi les autres acteurs parties-prenantes à la gestion de ce champ. Cela réfute en grande partie ce que l'analyse de la littérature nous suggérait quant aux logiques des jeux à somme nulle ou à somme non-nulle au sein du SAP/sst. Résumons-nous, le pouvoir des contremaîtres en SST semble largement dépendant du pouvoir /niveau d'influence acquis par leurs propres employés dans ce même champ, mais l'effet de cette dernière variable n'est pas affecté par les variations observables dans les positions de pouvoir respectives de l'encadrement supérieurs de l'entreprise ou des acteurs fonctionnels spécialisés en SST. La structuration du pouvoir en SST qui s'opère au niveau

des ateliers de production, soit cette dynamique existant entre les contremaîtres de première ligne et leurs employés directs, n'apparaît donc pas comme un construit organisationnel contingent à l'accroissement ou à la diminution du niveau de pouvoir des autres catégories d'acteurs patronaux dans ce champ de gestion. On aurait pu s'attendre par exemple à ce que l'effet renforçateur de la gestion participative directe sur le niveau de pouvoir des contremaîtres en SST soit en partie associé à une diminution du pouvoir des services fonctionnels dans ce domaine; situation caractérisant alors plutôt un jeu à somme nulle entre ces deux groupes d'acteurs au sein de l'établissement (ce que les uns gagnent en influence étant totalement ou partiellement perdu par les autres). De la même façon, mais cette fois en tenant compte simultanément des trois groupes d'acteurs constitutifs du SAP/sst, il aurait été plausible de constater qu'un renforcement global du pouvoir des cadres supérieurs en SST se trouvait associé à cette logique de compensation du pouvoir au sein de la dynamique *hiérarchique/fonctionnel* ¹⁰⁴.

Cela dit, ces relations, quoique théoriquement envisageables, ne se vérifient pas empiriquement au sein de notre échantillon. Faut-il pour autant en conclure à l'inexistence de tels jeux au sein du système d'action patronal en SST, et suggérer que les hypothèses de restructuration avancées par certains auteurs sont inopérantes au sein du champ SST? Sans être en mesure de répondre vraiment à cette question, nous pouvons néanmoins apporter les éléments de réflexion suivants. Ainsi, le fait qu'il ne se dégage pas de modèle dominant de structuration du pouvoir entre les groupes d'acteurs patronaux qui soit significativement associé à l'impact de la gestion participative directe sur la position des contremaîtres dans le champ SST peut être attribuable, selon nous, au fait qu'il existe plusieurs modèles de structuration à ce niveau, ayant chacun leur propre contingence, et que la logique d'agrégation liée aux statistiques que nous utilisons ici empêche de mettre en évidence; les divers scénarios étant "neutralisés" dans les indices construits autour de la moyenne. Cette hypothèse s'appuie en fait sur les résultats de nombreux essais de constructions statistiques que nous avons eu à réaliser dans un premier temps pour construire notre variable dépendante. L'utilisation d'analyses de regroupements (*Cluster analysis*) sur diverses dimensions constitutives du pouvoir patronal en SST et prenant simultanément en compte les trois groupes d'acteurs pertinents avait en effet fait apparaître une réelle diversité des modèles de structuration internes au système patronal. À titre

¹⁰⁴ - Les corrélations observables au niveau des analyses bivariées semblaient en effet en partie nous mener à ce type de résultat. Car si les relations étaient plutôt faibles et ambiguës au niveau de la dynamique hiérarchique/opérationnelle (le niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés dénotant une tendance d'association négative avec le pouvoir des contremaîtres ($r=-.15$, $p=.140$), mais positive ($r=.21$, $p\leq 0.10$) avec le niveau de gestion participative directe), le niveau de pouvoir des cadres supérieurs se trouvait de son côté significativement associé à la fois à notre variable dépendante ($r=.30$, $p\leq 0.05$) et au niveau de gestion participative directe ($r=.31$, $p\leq 0.05$).

d'exemple, le nombre minimum de regroupements représentatifs de la réalité était presque toujours égal à trois ou quatre. Ce qui veut dire que, selon les dimensions considérées, nous étions en présence de trois ou quatre scénarios assez différenciés de structuration du pouvoir au sein du SAP/sst; les uns concrétisant des jeux clairement à somme nulle, les autres des jeux plutôt à somme non-nulle. Une telle diversité, liée au nombre peu élevé de cas disponibles au sein de notre échantillon d'établissements, explique alors peut-être en grande partie l'absence d'une logique de structuration dominante au sein du SAP/sst, transversale à l'ensemble de notre échantillon. Il s'agit là bien sûr d'une hypothèse d'explication qu'il faudrait pouvoir vérifier sur un plus grand nombre d'établissements et en utilisant d'autres méthodes d'analyses statistiques.

En tout état de cause, on peut néanmoins conclure à cette étape que notre premier ensemble de variables-contrôles n'intervient pas dans la rédéfinition de notre relation de base. Voyons donc maintenant si l'autre bloc de variables contextuelles associées au champ de la SST peut apporter une contribution à la compréhension de notre objet.

4.2.3. Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au niveau de développement du système SST

De la même façon qu'avec les variables du bloc précédent, on voit ici (Tableau XIV) que l'introduction des diverses caractéristiques structurelles et fonctionnelles du système SST ne vient pas substantiellement modifier la force de la relation existant entre le niveau de gestion participative directe et notre variable dépendante (on observe seulement une légère diminution des coefficients: $\beta = .576$ vs $.532$).

TABLEAU XIV

Sélection des variables devant composer le modèle final
 Bloc 2 - Niveau de développement du système préventif
 (n=66)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Niveau de gestion participative indirecte en SST	--	--	--	--	--
Niveau de gestion participative directe en SST	.167	.532	4.436	.0001	.27
<i>Bloc 2 Niveau de développement du système SST</i>					
Niveau de développement des activités préventives	--	--	--	--	--
Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	--	--	--	--	--
Existence d'un spécialiste de santé-sécurité du travail	--	--	--	--	--
Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	--	--	--	--	--
Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	--	--	--	--	--
Existence d'un comité syndical en SST	--	--	--	--	--
Constante	.995		4.370	.0001	

Le fait que la gestion participative directe affecte positivement le niveau de pouvoir des contremaîtres en SST n'est donc pas dépendant du fait que l'entreprise ait ou non fortement développé ses activités préventives ou son système d'administration des lésions professionnelles; qu'elle dispose ou non de structures spécialisées en SST comme un service fonctionnel ou un comité syndical; ou encore qu'elle ait ou non en son sein des acteurs-clés fortement professionnalisés en SST. Le résultat de cette deuxième régression au niveau de nos blocs contextuels est en fin de compte lui aussi assez surprenant. En effet, on aurait pu légitimement s'attendre à ce qu'un fort niveau de développement du système SST (ou du moins de certaines de ses composantes majeures comme par exemple l'intensité et la variété des activités préventives qui sont menées) ait un effet synergique et cumulatif avec l'impact de la gestion participative directe sur la position de pouvoir des contremaîtres en SST. Après tout, les analyses bivariées présentées au chapitre précédent nous laissaient entrevoir une possible relation entre le niveau global de développement du système SST et l'intensité de la décentralisation verticale du pouvoir dans ce domaine ¹⁰⁵.

Ainsi, l'introduction de ce deuxième bloc de variables SST, s'il ne vient pas remettre sérieusement en cause la logique d'impact déjà établie entre le niveau de gestion participative directe et le pouvoir des contremaîtres dans le champ SST, ne vient pas non plus contribuer directement à augmenter le pourcentage d'explication de la variance observable dans notre variable dépendante. Mais cependant, il est probable, compte tenu du faisceau de relations bivariées qui existent entre toutes ces variables, que ces autres caractéristiques propres au champ SST ne soient pas tout à fait étrangères à l'explication de notre objet et qu'elles soient de fait parties-prenantes d'une logique plus large d'interprétation de la structuration de ce champ d'action. Nous aurons à revenir sur ce point dans les chapitres suivants.

4.2.4. Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au niveau global de pouvoir des acteurs

Nous l'avons vu plus haut (cf 2.5.2.2.), le champ SST avec toutes ses composantes ne constitue que l'un des sous-systèmes du contexte plus large de fonctionnement de l'établissement. La santé-sécurité du travail ne représente après tout que l'un des domaines possibles d'implication des contremaîtres dans leurs tâches quotidiennes, n'occupant le

¹⁰⁵ -Trois variables de ce bloc étaient significativement associées avec notre variable dépendante (par ordre d'importance); 1) le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles ($r=.30$, $p\leq 0.05$); 2) l'existence d'un service spécialisé de SST ($r=.25$, $p\leq 0.05$); 3) le niveau de professionnalisation du responsable SST ($r=.34$, $p\leq 0.01$); et une variable-clé, soit le niveau de développement des activités préventives, qui présentait une tendance d'association clairement positive, quoique non significative statistiquement ($r=.18$, $p\leq 0.10$).

plus souvent qu'une partie assez limitée de leur temps de travail. Il est donc probable que leur mode d'implication dans ce domaine, et du même coup que le niveau d'influence qu'ils y ont acquis dans sa gestion, soit dépendant des agencements plus larges des rôles et des statuts qui dominent par ailleurs au niveau de la conduite des opérations productives et de la gestion de la main-d'oeuvre. Le tableau XV présente ainsi les résultats de la régression prenant en compte le niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement.

TABLEAU XV

Sélection des variables devant composer le modèle final:
Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs
(n=53)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Niveau de gestion participative indirecte en SST	—	—	—	—	—
Niveau de gestion participative directe en SST	.225	.646	7.163	.0000	.38
<i>Bloc 3 Niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement</i>					
Niveau global de pouvoir des contremaîtres	.224	.517	5.449	.0000	.22
Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	—	—	—	—	—
Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	.111	.164	1.732	.0905	.02
Niveau global de pouvoir du syndicat	—	—	—	—	—
Constante	-- .187		-- .690	.4940	

Deux constats importants peuvent être faits à la lecture de ces résultats. Tout d'abord, on peut voir que l'introduction de ce premier bloc de variables *hors-SST* vient légèrement renforcer la relation existant entre le niveau de gestion participative directe et notre variable dépendante (Béta= .576 vs .646). Le fait que cette relation ne soit pas atténuée par l'arrivée de ces nouvelles variables est en soi intéressant et montre que la logique structurante mise en évidence entre le niveau d'implication des employés et le niveau de pouvoir des contremaîtres au sein du champ SST n'est pas affaiblie ou même neutralisée par la prise en compte du pouvoir d'ensemble détenu par les acteurs patronaux.

Mais ces résultats sont intéressants à un autre niveau puisque deux des quatre variables de pouvoir global introduites ici se révèlent positivement associées à notre relation de base, contribuant du même coup à fortement augmenter le pourcentage total d'explication de la variance observable au niveau de notre variable dépendante, qui passe de 32% à 62%. Ainsi, une fois l'effet de la gestion participative directe contrôlé, à la fois le niveau global de pouvoir des contremaîtres et le niveau global de pouvoir du responsable fonctionnel de la fonction personnel au sein de l'établissement rentrent dans l'équation finale. Bien sûr, l'apport de cette dernière variable est très restreint (Béta= .164, $\Delta R^2= 0.02$), mais reste tout de même indicatif d'une contingence réelle de l'impact de la gestion participative directe sur le niveau de pouvoir des contremaîtres en SST. Cela dit, c'est clairement le niveau de pouvoir global des contremaîtres qui rentre en force ici puisqu'il contribue à lui seul à expliquer le quart de la variance observable dans le niveau de pouvoir de ces mêmes contremaîtres en SST (Béta= .164, $\Delta R^2= 0.22$). Nous sommes donc bien ici avec cette variable en présence d'un deuxième "facteur structurant", ne remettant pas en cause la relation de base que nous avons établie et contribuant par lui-même à une partie très significative de l'explication de notre objet. Le niveau de pouvoir acquis par les contremaîtres dans le champ SST n'est donc pas seulement dépendant du niveau d'influence de leurs propres employés dans ce même champ d'activités, mais aussi du pouvoir effectif d'intervention dont ils disposent en matière de gestion de leurs opérations et de leur main-d'oeuvre. Un tel résultat, si toutefois il se maintenait au niveau de la régression testant notre modèle final à la fin de ce chapitre, contribuerait à valider notre deuxième hypothèse de recherche tout en enrichissant notre compréhension du phénomène de la décentralisation verticale du pouvoir en SST. Ce dernier apparaîtrait alors comme un scénario de structuration interne à l'appareil patronal relié à la fois à une logique interne au SA/sst et au système plus global du fonctionnement organisationnel.

4.2.5. Le contrôle de la relation de base par les variables reliées à la situation de supervision

Nous sommes avec ce bloc de variables davantage centrés sur les conditions concrètes d'exercice du rôle de supervision assumé par les contremaîtres au sein de leurs équipes de travail. Là encore, il est raisonnable de faire l'hypothèse que certaines des caractéristiques de ce milieu plus immédiat de travail puissent conditionner à un niveau ou à un autre l'impact de la gestion participative (directe en l'occurrence) sur le niveau de pouvoir des contremaîtres. On peut penser ici par exemple qu'une main-d'oeuvre plus âgée, relativement qualifiée, opérant dans un système peu régulateur, bénéficiant d'une supervision plus serrée (faible aire de contrôle) et ne posant pas de problème à la direction de l'entreprise, ait toutes les chances d'être associée à la fois à un niveau d'influence élevé des employés dans le champ SST *et* à une position significative de pouvoir des contremaîtres dans ce même domaine. Une telle façon de poser le problème aurait alors pour effet au niveau statistique de diminuer le poids relatif de la gestion participative directe dans l'explication et d'introduire l'une ou l'autre de ces nouvelles variables comme facteurs structurants alternatifs. Or, qu'en est-il exactement?

Le tableau XVI présente les résultats de cette cinquième régression intégrant nos blocs de variables-contrôles.

TABLEAU XVI

Sélection des variables devant composer le modèle final:
 Bloc 4 - Situation de supervision
 (n=64)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Niveau de gestion participative indirecte en SST	--	--	--	--	--
Niveau de gestion participative directe en SST	.220	.632	6.173	.0000	.34
<i>Bloc 4 Situation de supervision</i>					
Age moyen de la main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau de régulation technique du travail	-- .255	-- .245	-- 2.401	.0197	.05
Aire de contrôle	--	--	--	--	--
Constante	1.181		4.866	.0000	

De façon malgré tout assez surprenante, nous voyons que la plupart de ces variables ne jouent globalement pas dans l'explication de notre phénomène. Ni l'âge de la main-d'oeuvre, ni son niveau de déqualification, ni le niveau d'intensité des problèmes de personnel, ni la relation de supervision ne s'intègrent dans l'équation. Seule la variable mesurant le niveau de régulation technique du travail intervient, bien que faiblement, dans l'interprétation. La relation de base entre la gestion participative directe et notre variable dépendante n'étant pas affaiblie mais très légèrement renforcée (Béta= .576 vs .632), ces résultats tendraient à montrer que le niveau de décentralisation verticale du pouvoir est non seulement favorisé par une implication forte des employés de production dans le champ SST, mais aussi par le fait que ces mêmes employés opèrent dans un environnement technique peu régulateur, c'est à dire dans lequel ils disposent d'une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches.

4.2.6. Le contrôle de la relation de base par les variables reliées au contexte organisationnel

Le tableau XVII présente les résultats de la dernière régression avec nos blocs contrôles qui inclut cette fois les variables caractérisant ce que nous avons appelé le contexte organisationnel de l'établissement.

TABLEAU XVII

Sélection des variables devant composer le modèle final:
Bloc 5 - Contexte organisationnel
(n=59)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Niveau de gestion participative indirecte en SST	---	---	---	---	---
Niveau de gestion participative directe en SST	.144	.460	3.810	.0004	.26
<i>Bloc 5 Contexte organisationnel</i>					
Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.138	.228	1.829	.0730	.04
Climat des relations patronales-syndicales	---	---	---	---	---
Niveau de développement de l'organisation syndicale	---	---	---	---	---
Taille de l'établissement	---	---	---	---	---
Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	---	---	---	---	---
Constante	.780		2.631	.0111	

Comme dans le cas des variables reliées à la situation de supervision, il apparaît à la lecture de ce tableau que quatre des cinq variables contextuelles utilisées, soit le climat des relations patronales-syndicales, le niveau de développement de l'organisation syndicale, le niveau de valorisation managériale de la ligne hiérarchique, et, de façon plus surprenante, la taille de l'établissement, ne rentrent aucunement dans l'équation. Seule la variable mesurant le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines intervient, bien

que là encore très faiblement, dans l'interprétation ($\Delta R^2 = .05$). On notera d'ailleurs que cette dernière variable rentre dans l'équation malgré le fait qu'elle soit assez fortement associée au niveau de la gestion participative directe ($r = .29$, $p \geq 0.05$).

Mais on peut également voir que le poids relatif de la gestion participative dans cette régression est le plus faible que nous ayons obtenu depuis la première analyse (Béta = .460). Il est donc probable que l'impact de cette variable sur la variable dépendante se trouve médiatisé par l'un ou l'autre des autres facteurs présents dans ce modèle. D'après les résultats des analyses bivariées, il y a peu de chance que ce soit la nature du climat des relations patronales-ouvrières ou encore le niveau de développement de l'organisation syndicale, puisque ces variables ne se trouvent reliées ni avec le niveau de gestion participative directe, ni avec le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST. La cause serait ainsi plutôt à rechercher du côté de la taille de l'établissement qui semble être l'un des prédicteurs importants de la gestion participative directe ($r = .38$, $p \geq 0.01$) et dans une moindre mesure du niveau de pouvoir des contremaîtres en SST ($r = .20$, $p \geq 0.10$). Cet impact possible de la taille de l'unité de production est intéressant car il suppose l'existence d'une logique structurante plus "macro" de la gestion participative directe sur le pouvoir des contremaîtres en SST, et nous verrons que cette variable ressortira dans les analyses ultérieures que nous allons mener.

4.2.7. Conclusion provisoire

L'introduction successive des cinq blocs de variables-contrôles devait nous permettre de nous assurer que les relations de départ constatées entre nos deux variables indépendantes et notre variable dépendante se maintenaient tout au long des analyses; démontrant ainsi que l'impact du phénomène participatif sur le pouvoir des contremaîtres en SST n'était pas affecté par d'autres facteurs contextuels caractérisant soit le système dans son ensemble soit le contexte organisationnel plus large de l'établissement.

Deux principaux constats se dégagent de l'exercice:

- 1) La relation positive très forte observée entre le niveau de gestion participative directe et le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST se maintient dans nos cinq scénarios de contrôle. Bien sûr, et nous l'avons souligné, la force de cette relation se trouve tantôt renforcée, tantôt affaiblie par l'introduction de certaines variables, mais on peut dans l'ensemble conclure que la "portée structurante" de cette dimension de la gestion participative sur le pouvoir des contremaîtres n'est pas fondamentalement remise en cause par la prise en compte des autres dimensions du fonctionnement organisationnel. Ce constat nous permet donc de valider la deuxième hypothèse que nous avons formulée

concernant la pression exercée par la gestion participative directe sur la décentralisation verticale du pouvoir en SST. Une implication accrue des employés de production dans la prise en charge des activités SST semble bel et bien avoir pour effet de renforcer la position de pouvoir des contremaîtres au sein de ce champ d'action. Mais ces cinq analyses de régression nous indiquent aussi que la gestion participative directe n'est pas le seul facteur jouant sur notre variable dépendante, et cela nous amène à un deuxième constat.

2) Lorsque l'on raisonne bloc de variables par bloc de variables en contrôlant l'effet réciproque des deux dimensions du phénomène participatif, il apparaît que certaines variables contextuelles interagissent directement avec notre variable dépendante et contribuent à augmenter le pourcentage d'explication de sa variance. Ainsi, des cinq blocs considérés, quatre variables, soit, les niveaux globaux de pouvoir des contremaîtres et du responsable de la fonction personnel, le niveau de régulation technique du travail et le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines, se rajoutent au niveau de gestion participative directe pour expliquer notre variable dépendante. De façon intéressante, ces quatre variables relèvent du contexte général de l'établissement et aucun facteur relié au sous-système plus restreint de la SST n'est ressorti dans l'analyse. Par ailleurs, il est clair que le pouvoir obtenu par les contremaîtres dans leur sphère globale de gestion est de loin la variable la plus déterminante parmi ces nouveaux facteurs.

Cela dit, ces résultats ne peuvent être pour l'instant qu'indicatifs, du fait des contraintes méthodologiques qui sont les nôtres. En effet, nous avons raisonné jusqu'ici dans nos analyses en faisant jouer séquentiellement et séparément chaque bloc de variables-contrôles sur la relation de base. Rien ne nous garantit alors qu'en faisant jouer ensemble (c'est à dire dans une même régression) l'ensemble des facteurs structurants mis en évidence, le poids relatif et la présence même de chacun d'eux se maintiennent. Nous allons donc terminer ce chapitre en procédant à une analyse de régression incluant nos trois variables de base *et* les quatre facteurs contextuels que nous venons d'identifier.

4.3. LES DEUX FACTEURS STRUCTURANT LA DÉCENTRALISATION VERTICALE DU POUVOIR EN SST

Le Tableau XVIII présente les résultats de la régression finale, synthèse de la démarche analytique de ce chapitre.

TABLEAU XVIII

Résultat de l'analyse de régression sur les variables
mises en relation avec le niveau de décentralisation
verticale du pouvoir en SST
(modèle final)
(n=62)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Niveau de gestion participative indirecte en SST	—	—	—	—	—
Niveau de gestion participative directe en SST	.223	.631	7.212	.0000	.34
<i>Bloc 3 Niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement</i>					
Niveau global de pouvoir des contremaîtres	.200	.461	5.275	.0000	.21
Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	—	—	—	—	—
<i>Bloc 4 Situation de supervision</i>					
Niveau de régulation technique du travail	—	—	—	—	—
<i>Bloc 5 Contexte organisationnel</i>					
Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	—	—	—	—	—
Constante	.049		.215	.8304	

Il est facile de voir à la lecture de ce tableau que les trois facteurs contextuels dont le poids dans les modèles précédents était très faible (niveau de pouvoir du responsable de la fonction personnel; niveau de régulation technique du travail; niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines) disparaissent dans cette régression et ne laissent en présence que deux grands facteurs associés au niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST. On remarquera que le poids de la gestion participative directe dans cette régression est non seulement maintenu mais légèrement renforcé par rapport à ce qu'il était dans la toute première analyse (Béta=.631 vs .576). L'effet du niveau de gestion participative directe sur notre variable dépendante n'est ainsi ni atténué ni substantiellement renforcé par la prise en compte du niveau global de pouvoir des contremaîtres dans l'établissement. Cette dernière variable apparaît alors clairement comme le deuxième grand facteur structurant du pouvoir des contremaîtres en SST. Au total ces deux variables permettent d'expliquer 55% de la variance observable au niveau de notre variable dépendante.

4.4. VERS UN AUTRE NIVEAU D'ANALYSE

Après avoir fait jouer sur la relation de base un assez grand nombre de variables-contrôles, couvrant les grandes caractéristiques du fonctionnement organisationnel en lien potentiel avec notre objet, il ressort d'une part que seule notre deuxième hypothèse se trouve pleinement vérifiée, et d'autre part, qu'un seul autre facteur contextuel vient enrichir, de façon directe du moins, la compréhension du phénomène de la décentralisation verticale du pouvoir en SST. A elles seules, ces deux variables, niveau de gestion participative directe d'un côté, niveau global de pouvoir des contremaîtres de l'autre, expliquent 55% de la variance observable au niveau de notre variable dépendante.

Statistiquement parlant, un tel résultat peut donc être considéré comme satisfaisant puisque nous sommes parvenus à vérifier nos hypothèses de départ et à expliquer une partie significative de l'objet que nous nous étions assigné. Et pourtant, il est en même temps évident que la seule mise en évidence statistique de ces deux facteurs structurants laisse en suspens de nombreuses questions relatives à la problématique de la structuration du pouvoir au sein de l'appareil patronal en contexte de gestion participative du dossier SST. Après tout, le fait que certains facteurs, reliés à notre variable dépendante au niveau bivarié, ne soient pas significativement ressortis dans les analyses multivariées, ne veut pas dire que ces autres facteurs n'ont pas d'influence sur notre objet. Il est statistiquement concevable d'argumenter que les deux variables que nous avons identifiées comme des facteurs structurants se trouvent si fortement associés au niveau de pouvoir des

contremaîtres en SST qu'ils aient en quelque sorte "absorbé" l'essentiel de l'effet d'autres variables sur la variable dépendante, ne laissant alors guère de place dans l'équation finale à d'autres facteurs, pesant moins lourds dans la balance mais ayant pourtant leur part de signification. Les résultats dont nous disposons pour l'instant ne nous indiquent donc pas quels sont les caractéristiques du ou des contextes organisationnels où la gestion participative directe exerce cet effet restructurant sur le bas de la ligne hiérarchique, et nous empêchent du même coup de délimiter plus précisément la contingence du phénomène.

D'autre part, lorsque l'on examine de près la relation statistique qui existe entre le niveau de gestion participative directe et le niveau global de pouvoir des contremaîtres, on s'aperçoit qu'il s'agit à toutes fins pratiques de deux réalités organisationnelles distinctes. Chacun de ces facteurs explique à lui seul une partie importante du pouvoir des contremaîtres en SST; l'intégration du niveau global de pouvoir des contremaîtres dans la régression ne remet pas en cause le poids explicatif de la gestion participative directe; et enfin, ces deux variables ne sont pas significativement reliées entre elles ($r = -.18$, $p = 0.09$). En simplifiant, cela semble indiquer que le pouvoir des contremaîtres en SST est attribuable, soit au fait que leurs employés directs aient acquis une certaine centralité dans le champ SST, soit au fait que ces mêmes contremaîtres disposent d'un pouvoir important dans la gestion globale de leur secteur d'activités, mais que les situations où ces deux conditions se trouvent simultanément réunies, tout en maintenant leur effet restructurant sur la ligne hiérarchique, ne doivent pas être nombreuses.

Nous voulons en fait argumenter qu'après avoir validé l'une de nos hypothèses et invalidé l'autre, il peut être intéressant maintenant, pour aller plus loin dans la compréhension de notre objet, de tenter de contextualiser les deux logiques structurantes que nous venons de mettre en relief, et donc d'essayer d'explicitier le cadre stratégique d'ensemble dans lequel ces deux facteurs exercent leurs effets restructurants.

On comprendra ici que, compte tenu des caractéristiques de notre échantillon et des limites méthodologiques qu'il nous impose, nous ne pouvons pas poursuivre nos analyses dans cette direction en conservant la même variable dépendante, car nous avons jusqu'à maintenant utilisé à chaque étape successive le maximum de variables-contrôles qu'il est possible d'intégrer. Nous allons donc poursuivre l'analyse de ces données en "déplaçant" provisoirement l'objet au centre de notre investigation, à savoir, en traitant successivement les deux facteurs structurants dont nous disposons comme des variables dépendantes. Le chapitre 5 présentera l'application de l'ensemble de notre modèle théorique mais cette fois avec le niveau de gestion participative directe comme variable dépendante. Le chapitre 6 reprendra la même démarche d'analyse avec le niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement. Puis, nous verrons enfin dans un septième chapitre qu'il sera

possible d'intégrer ces nouveaux résultats à notre modèle initial et de revenir à l'interprétation première du niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST.

CHAPITRE V

LES FACTEURS INFLUENÇANT LE NIVEAU DE GESTION PARTICIPATIVE DIRECTE EN SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Il s'agit pour nous dans ce chapitre d'identifier quels sont les meilleurs prédicteurs du niveau de gestion participative directe présent dans une entreprise. Comme nous venons de l'argumenter à la fin du chapitre précédent, cette façon de procéder est la seule qui nous permette de remonter au deuxième niveau de causalité opérant en amont de notre variable dépendante initiale, soit le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST.

À cette fin, le niveau de gestion participative directe sera provisoirement positionné comme la variable à expliquer. Travaillant sur le même échantillon d'établissements et étant tributaire des mêmes limites méthodologiques que précédemment, nous procéderons là aussi à l'aide de la méthode des régressions multiples. Et de façon à conserver la cohérence d'ensemble de nos analyses, nous réutiliserons exactement les mêmes blocs de variables contextuelles.

5.1. LES RELATIONS ENTRE LE NIVEAU DE GESTION PARTICIPATIVE DIRECTE ET LES AUTRES VARIABLES DU MODÈLE

Avant de présenter la suite de nos analyses de régression, examinons tout d'abord la nature des liens entretenus par notre nouvelle variable dépendante avec l'ensemble des variables du modèle théorique. Le tableau XIX résume le résultat de ces analyses bivariées.

TABLEAU XIX

Corrélations simples entre le niveau
de gestion participative directe en SST
et l'ensemble des variables du modèle
(ensemble de l'échantillon)

		Corrélations
<i>Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>		
V - 11	Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	.31*
V - 12	Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	.21
V - 13	Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	-.02
<i>Bloc 2 - Niveau de développement du système SST</i>		
V - 21	Niveau de développement des activités préventives	.53**
V - 22	Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	.31*
V - 23	Existence d'un service spécialisé de santé-sécurité du travail	.40**
V - 24	Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.46**
V - 25	Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	.23
V - 26	Existence d'un comité syndical de santé-sécurité au travail	.05
<i>Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs</i>		
V - 31	Niveau global de pouvoir des contremaîtres	-.18
V - 32	Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	.12
V - 33	Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	.10
V - 34	Niveau global de pouvoir du syndicat	-.15
<i>Bloc 4 - Situation de supervision</i>		
V - 41	Age moyen de la main-d'oeuvre	.36**
V - 42	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	.12
V - 43	Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	-.28*
V - 44	Niveau de régulation technique du travail	.26*
V - 45	Aire de contrôle	-.28*
<i>Bloc 5 - Contexte organisationnel</i>		
V - 51	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.29*
V - 52	Climat des relations patronales-syndicales	-.07
V - 53	Niveau de développement de l'organisation syndicale	-.02
V - 54	Taille de l'établissement	.38**
V - 55	Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	.13

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

De façon intéressante, on constate d'emblée que le niveau de gestion participative directe se trouve significativement relié avec un assez grand nombre de ces variables. En fait, seul le troisième bloc, caractérisant le niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement, ne présente aucune corrélation atteignant le seuil de signification.

Cela dit, des relations statistiques significatives existent avec les quatre autres blocs de variables contextuelles. Ainsi, le niveau de gestion participative directe en SST se trouve fortement associé aux variables caractérisant le contexte SST de l'établissement; ce qui n'est pas en soi surprenant. L'existence d'un service spécialisé en SST ($r=.40$, $p\leq 0.01$), le niveau de développement des activités préventives ($r=.53$, $p\leq 0.01$), le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST ($r=.46$, $p\leq 0.01$), et même le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles ($r=.31$, $p\leq 0.05$), constituent autant de variables nous suggérant que les employés directs ne bénéficient d'une position relative de pouvoir en SST que dans les milieux où la SST a déjà fait l'objet d'un réel développement organisationnel, et qu'il s'agit d'une fonction largement "technostructurée". Par ailleurs, relativement au niveau de pouvoir dont disposent les autres acteurs en SST, il est intéressant de noter que le niveau de la gestion participative directe est assez clairement associé à la position d'influence occupée par les cadres supérieurs au sein de ce champ ($r=.31$, $p\leq 0.05$).

Au niveau du contexte plus général de l'établissement, un niveau élevé de gestion participative directe en SST semble avoir d'autant plus de chances de se retrouver dans un milieu où la main-d'oeuvre est âgée ($r=.36$, $p\leq 0.01$), les problèmes reliés à la gestion du personnel peu nombreux ($r=-.28$, $p\leq 0.05$), l'aire de contrôle faible ($r=-.28$, $p\leq 0.05$), et enfin, l'autonomie des employés dans l'exécution de leurs tâches faible ($r=.26$, $p\leq 0.05$). Ajoutons à cela les deux variables du cinquième bloc que sont la taille de l'établissement ($r=.38$, $p\geq 0.01$) et le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines ($r=.29$, $p\leq 0.05$). À première vue, la combinaison de ces facteurs nous suggère un milieu de travail assez caractéristique de la moyenne et de la grande entreprise, disposant de ressources suffisantes pour développer une gestion assez "professionnelle" de sa main-d'oeuvre.

Au total, il est clair que la gestion participative directe a toutes les chances de se développer dans des milieux de travail assez spécifiques car les nombreuses corrélations observées au niveau bivarié nous renvoient globalement à ce qui semble avoir une logique d'ensemble et une certaine contingence au niveau organisationnel. Reste maintenant à voir, à l'aide des analyses de régression, qu'elle est exactement la cohérence intrinsèque de ces diverses variables, une fois leurs effets réciproques contrôlés.

5.2. L'IMPACT DES VARIABLES DU MODÈLE SUR LE NIVEAU DE GESTION PARTICIPATIVE DIRECTE EN SST

5.2.1. L'impact des variables reliées au niveau de pouvoir des autres acteurs en SST sur le niveau de gestion participative directe en SST

Le tableau XX résume cette première régression et on peut voir que la tendance annoncée au niveau de l'analyse bivariée est ici très largement confirmée. Seul le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST ressort dans l'équation finale. Bien que son poids par rapport à la variable dépendante soit faible (4% de la variance), il indique néanmoins une logique de structuration interne au SA/sst reposant sur une certaine corrélation entre le niveau de pouvoir des cadres supérieurs et celui des employés, qui à son tour affecte celui des contremaîtres. Rappelons que la variable mesurant le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST prend en compte, selon les contextes d'entreprises, le pouvoir détenu par le ou les niveaux hiérarchiques supérieurs aux contremaîtres de production. Cette régression nous indique donc que les contextes où les employés de production ont acquis une certaine position d'influence dans le champ SST sont des milieux où la hiérarchie supérieure de l'entreprise juge la SST assez importante pour s'y impliquer personnellement et activement. La gestion participative directe apparaît donc intimement liée à ce qu'on appelle habituellement dans la littérature le *management commitment*; facteur qui a souvent été identifié comme l'un des éléments-clés de l'efficacité préventive.

TABLEAU XX

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau de gestion participative directe en SST
Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST
(n=63)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 1 Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>					
Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	.116	.236	1.885	.0642	.04
Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	---	---	---	---	---
Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	---	---	---	---	---
Constante	4.013		8.035	.0000	

Par ailleurs, cette analyse nous indique aussi que ni le pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST, ni le pouvoir du syndicat de l'établissement en SST ne constituent des facteurs explicatifs du niveau de gestion participative directe.

5.2.2. L'impact des variables reliées au niveau de développement du système préventif sur le niveau de gestion participative directe en SST

Nous avons la confirmation ici des analyses bivariées quant à l'importance du développement du système préventif de l'établissement en rapport avec le niveau de gestion participative directe (Tableau XXI).

TABLEAU XXI

Sélection des variables devant composer le modèle final
 expliquant le niveau de gestion participative directe en SST
 Bloc 2 - Niveau de développement du système préventif
 (n=66)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 2 Niveau de développement du système SST</i>					
Niveau de développement des activités préventives	.197	.461	4.144	.0001	.30
Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	---	---	---	---	---
Existence d'un service spécialisé de SST	.63	.22	1.924	.0602	.03
Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.145	.245	2.131	.0383	.08
Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	---	---	---	---	---
Existence d'un comité syndical en SST	---	---	---	---	---
Constante	1.671		2.925	.0053	

Les employés de production ont ainsi d'autant plus de chance d'occuper une position d'influence dans le champ SST que les activités préventives sont fortement développées (Béta = .461), que le responsable du dossier SST ait pu développer une certaine expertise dans son domaine (Béta = .245), et qu'il existe au sein de l'établissement un service spécialisé de SST (Béta = .22). On remarquera que le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles, variable qui était assez fortement reliée avec la variable dépendante au niveau bivarié ($r=.31$, $p \leq 0.05$), n'apparaît pas dans l'équation finale. Cela est sans doute explicable par le fait que cette variable se trouvait par ailleurs fortement associée avec le niveau de développement des activités préventives ($r=.46$, $p \leq 0.01$), et qu'elle ait été en quelque sorte "absorbée" par ce dernier facteur compte tenu de son poids important dans l'explication de la variable dépendante (30% de la variance).

5.2.3. L'impact des variables reliées au niveau global de pouvoir des acteurs sur le niveau de gestion participative directe en SST

Le tableau XXII montre de façon explicite l'absence de toute relation entre les quatre variables retenues ici et la variable dépendante.

TABLEAU XXII

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau de gestion participative directe en SST
Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs
(n=53)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 3 Niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement</i>					
Niveau global de pouvoir des contremaîtres	--	--	--	--	--
Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	--	--	--	--	--
Niveau de global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	--	--	--	--	--
Niveau global de pouvoir du syndicat	--	--	--	--	--
Constante					

Apparemment donc, le fait que les employés aient acquis une certaine position d'influence dans la gestion du champ SST n'est pas dépendant du fait que l'une ou l'autre des catégories d'acteurs en présence (contremaîtres, ligne hiérarchique supérieure, fonctionnel/GRH, syndicat) occupe une position de pouvoir spécifique dans la gestion globale de l'établissement. Un tel résultat n'est pas à proprement parler surprenant puisque les deux variables de ce bloc les plus susceptibles de rentrer dans une équation à ce niveau ont déjà été "neutralisées" dans les analyses précédentes. Ainsi, le niveau de pouvoir global du syndicat avait d'autant moins de chance d'exercer une quelconque influence ici que le pouvoir de ce même syndicat en SST ne jouait pas sur la variable dépendante. Et d'autre part, on a vu que le niveau global de pouvoir des contremaîtres, s'il était clairement

un facteur structurant du pouvoir de ces mêmes contremaîtres en SST, n'était pas significativement relié avec le niveau de gestion participative directe en SST ($r=-.18$, $p=0.09$).

5.2.4. L'impact des variables reliées à la situation de supervision sur le niveau de gestion participative directe en SST

Deux des quatre facteurs identifiés au niveau des analyses bivariées ressortent ici, soit le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre et l'aire de contrôle. Ces facteurs jouent tous les deux négativement au sein de l'équation et expliquent respectivement 7% et 6% de la variance observable dans la variable dépendante (Tableau XXIII).

TABLEAU XXIII

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau de gestion participative directe en SST
Bloc 4 - Situation de supervision
(n=64)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 4 Situation de supervision</i>					
Age moyen de la main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	--.084	--.288	--2.422	.0185	.07
Niveau de régulation technique du travail					
Aire de contrôle	--.026	--.291	--2.446	.0174	.06
Constante	6.912		9.983	.0000	

Cette régression nous montre ainsi que le niveau d'influence acquis par les employés directs au sein du champ SST a d'autant plus de chance d'être important que les problèmes

liés à la gestion du personnel (au sens large) sont peu nombreux au sein de l'établissement et que l'aire de contrôle est faible du sein de l'équipe de travail.

On remarque que les deux autres facteurs qui étaient reliés à la variable dépendante au niveau bivarié, soit l'âge moyen du personnel et le niveau de régulation technique du travail, ne sont pas ressorties dans l'équation. Comme dans le cas de la régression du deuxième bloc de variables, il est probable que l'effet de ces deux facteurs sur la variable dépendante ait été neutralisé par la prise en compte simultanée de variables avec lesquelles ils entretiennent des relations assez fortes; l'âge moyen de la main-d'oeuvre étant relié négativement à l'aire de contrôle ($r=-.31$, $p \leq 0.05$); le niveau de régulation technique du travail étant de son côté relié négativement avec le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre ($r=-.33$, $p \leq 0.05$).

5.2.5. L'impact des variables reliées au contexte organisationnel sur le niveau de gestion participative directe en SST

La prise en compte des cinq variables du bloc de contexte organisationnel dans une même régression indique que deux de ces facteurs exercent une influence directe sur la variable dépendante (Tableau XXIV) Ainsi, plus la taille de l'établissement est importante et plus la gestion des ressources humaines se trouve fonctionnellement développée au sein de l'usine, plus les employés de production ont des chances de se trouver dans une position significative de pouvoir au sein du champ SST. Il est intéressant de noter ici que bien que le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines soit assez fortement associé à la taille de l'établissement ($r=.30$, $p \leq 0.05$), cette variable ressort comme un facteur à part entière dans l'explication du niveau de gestion participative directe (4% de la variance), nous renvoyant là encore à cette idée de technostraturation du milieu organisationnel comme facteur structurant du pouvoir de la main-d'oeuvre dans un champ de gestion particulier.

TABLEAU XXIV

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau de gestion participative directe en SST
Bloc 5 - Contexte organisationnel
(n=59)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 5 Contexte organisationnel</i>					
Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.461	.229	1.822	.0739	.04
Climat des relations patronales-syndicales	--	--	--	--	--
Niveau de développement de l'organisation syndicale	--	--	--	--	--
Taille de l'établissement	.587	.318	2.527	.0144	.13
Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	--	--	--	--	--
Constante	--.150		--.108	.9142	

5.3. VERS UN MODÈLE EXPLICATIF D'ENSEMBLE DU NIVEAU DE GESTION PARTICIPATIVE DIRECTE EN SST

Au total, il apparaît à la suite de ces analyses de régression successives que l'on est en présence de huit facteurs potentiellement explicatifs de notre variable dépendante. Il nous reste donc maintenant à procéder au contrôle réciproque de ces divers facteurs dans une même analyse de régression de façon à isoler les principaux éléments structurant le niveau de gestion participative directe en SST au sein des établissements de notre échantillon. Le tableau XXV résume l'analyse synthèse ainsi menée avec notre deuxième variable dépendante.

TABLEAU XXV

Résultat de l'analyse de régression sur les variables
mises en relation avec le niveau de gestion participative directe en SST
(modèle final)
(n=63)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Bloc 1 Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST					
Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	.150	.310	3.141	.0028	.08
Bloc 2 Niveau de développement du système SST					
Niveau de développement des activités préventives	.191	.442	4.599	.0000	.29
Existence d'un service spécialisé de SST	—	—	—	—	—
Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.174	.299	3.082	.0033	.12
Bloc 4 Situation de supervision					
Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	—	—	—	—	—
Aire de contrôle	—	—	—	—	—
Bloc 5 Contexte organisationnel					
Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.717	.355	3.585	.0008	.05
Taille de l'établissement	—	—	—	—	—
Constante	1.913		1.993	.0518	

On peut constater à lecture de ces résultats que seulement quatre des huit facteurs précédemment identifiés se maintiennent au sein de l'équation finale; soit, dans l'ordre de leur importance, le niveau de développement des activités préventives (Bé α =.442), le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines (Bé α =.355), le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST (Bé α =.310), et enfin, le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST (Bé α =.299). Considérés ensemble, ces quatre facteurs expliquent à eux seuls 54% de la variance observable du niveau de gestion participative directe en SST, ce qui confère à cette dernière équation une assez forte portée explicative.

Sans aller trop loin dans l'interprétation de ces résultats, que nous réservons pour le septième chapitre, on peut néanmoins constater que la logique explicative sous-jacente au fait que les employés aient ou non acquis un certain niveau d'influence dans le champ SST repose principalement sur des facteurs caractérisant la structuration interne de ce champ d'action spécifique (trois des quatre variables et presque 50% de la variance expliquée). Le niveau de gestion participative directe en SST est ainsi d'autant plus important que les activités de prévention sont diversifiées dans leur contenu et intensivement menées au sein de l'établissement. On peut voir dans ce constat une logique assez simple de décentralisation globale de la prise en charge des activités et des responsabilités préventives. L'accroissement du volume des activités peut en effet conduire à une redéfinition de la division initiale du travail et à l'implication localisée de nouveaux acteurs. En somme, la volonté de développer les deux dimensions ¹⁰⁶ de la prévention amène à décentraliser vers les employés, vraisemblablement pour assurer la qualité et la pertinence de la démarche de diagnostic et de correction des risques en impliquant les premiers acteurs intéressés.

On comprend du même coup assez bien que le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST devienne dans un tel contexte un facteur important. La prévention ne pourra en effet se développer quantitativement et qualitativement dans un milieu de travail qu'à la condition (nécessaire mais non suffisante) qu'elle puisse s'articuler et s'animer autour d'un véritable pôle d'expertise propre à ce domaine d'intervention.

Par ailleurs, le fait que le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST ressorte lui aussi comme un facteur associé au niveau de gestion participative directe confirme le fait qu'une décentralisation des pouvoirs et des responsabilités vers la base peut aller de

¹⁰⁶ - Se reporter aux notions *d'expression* et de *régulation* présentées dans la partie méthodologique à la section 3.3.3.1.2. (V-21)

pair avec un engagement actif des niveaux supérieurs de la hiérarchie ou des membres de la haute direction dans le pilotage et la prise en charge des activités de santé-sécurité.

Il est enfin intéressant de noter que la variable caractérisant le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines, bien qu'ayant un poids relatif plus faible dans l'explication globale (5% de la variance), se soit maintenue dans l'équation. Cela confirme les résultats d'une tendance précédemment identifiée et qui nous indiquait que la gestion participative directe a toutes les chances d'être une dynamique organisationnelle qui se retrouve dans les entreprises déjà bien organisées et disposant de mécanismes formels de gestion de leurs ressources humaines dès le niveau de l'atelier de production.

Quelques mots enfin sur les facteurs ayant été "absorbés" à ce niveau d'analyse et dont l'absence peut assez facilement s'expliquer de par les relations d'association qu'ils entretiennent avec les quatre variables composant notre modèle final. Ainsi, il est probable que l'existence d'un service spécialisé de SST ait dû s'effacer en tant que facteur structurant la gestion participative directe du fait de son lien à la fois avec le niveau de développement des activités préventives ($r=.27$, $p \leq 0.05$) et avec le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST ($r=.36$, $p \leq 0.01$). Le même raisonnement s'applique semble-t-il aux deux variables caractérisant la situation de supervision et qui ne ressortent pas dans le modèle final. Le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre est ainsi assez fortement (et négativement) relié avec nos trois variables caractérisant le système SST; soit le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST ($r=-.33$, $p \leq 0.01$); le niveau de développement des activités préventives ($r=-.36$, $p \leq 0.01$); et le niveau de professionnalisation du responsable SST ($r=-.26$, $p \leq 0.05$). Alors que l'aire de contrôle se trouve de son côté négativement associée au niveau de développement des activités préventives ($r=-.21$, $p \leq 0.1$) et au niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines ($r=-.25$, $p \leq 0.05$).

Reste le phénomène particulier de la taille de l'établissement, qui, on l'a vu à plusieurs reprises, est apparue comme une donnée contextuelle sous-jacente à plusieurs de nos facteurs structurants. La taille en elle-même n'a bien sûr qu'une portée significative limitée et ce n'est que par ce que le phénomène de son accroissement induit au sein de l'entreprise en terme de multiplication des structures, de complexification de la division du travail et de développement de l'expertise, qu'elle est parlante dans l'analyse. Et c'est sans aucun doute cet "effet système" de la taille sur les diverses caractéristiques de l'établissement qui a joué ici. Car on constate que cette variable, bien que directement et assez fortement reliée au niveau de gestion participative directe ($r=.38$, $p \leq 0.01$), se trouve en même temps étroitement associée au niveau de développement des activités préventives

($r=.30$, $p \leq 0.05$), au niveau de professionnalisation du responsable SST ($r=.34$, $p \geq 0.01$), et au niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines ($r=.30$, $p \leq 0.05$).

CHAPITRE VI

LES FACTEURS INFLUENÇANT LE NIVEAU GLOBAL DE POUVOIR DES CONTREMAÎTRES AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

Nous allons poursuivre dans ce chapitre la démarche commencée au chapitre précédent, mais en prenant cette fois *le niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement* comme variable dépendante.

On comprendra ici, que compte tenu de la nature de cette variable, nous n'utilisons pas dans la séquence de nos analyses de régression les deux premiers blocs de facteurs qui caractérisent le contexte santé-sécurité de l'établissement. En effet, ce qui est à expliquer cette fois, soit le niveau global de pouvoir des contremaîtres, nous renvoie à une logique contextuelle générale débordant largement le sous-système plus délimité du contexte SST. On peut donc difficilement concevoir que le fait pour les contremaîtres d'avoir plus ou moins de pouvoir dans la gestion technique et sociale de leurs activités de production soit linéairement dépendant de l'une ou l'autre des caractéristiques du système SST ¹⁰⁷.

Aussi, la présentation des relations de base de même que les analyses de régression qui suivent s'articulent autour des trois blocs caractérisant le contexte général de l'établissement, à l'exclusion bien entendu de la variable qui nous sert ici de dépendante.

107 - Cette argumentation s'appuie sur le fait que nous avons conceptuellement et méthodologiquement très bien différencié ces deux mesures; les questions portant sur la gestion technique et sur la gestion sociale des opérations excluant explicitement la référence aux préoccupations et activités liées à la SST.

6.1. LES RELATIONS ENTRE LE NIVEAU GLOBAL DE POUVOIR DES CONTREMAÎTRES ET LES AUTRES VARIABLES DU MODÈLE

On remarque d'emblée à la lecture du Tableau XXVI que notre troisième variable dépendante n'entretient des relations significatives qu'avec les deux premiers blocs de variables contextuelles, soit avec deux facteurs reliés au niveau de pouvoir des autres acteurs et avec deux des cinq caractéristiques de la situation de supervision.

TABLEAU XXVI

Corrélations simples entre le niveau global de pouvoir
des contremaîtres et l'ensemble des variables du modèle
(ensemble de l'échantillon)

		Corrélations
<i>Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs</i>		
V - 32	Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	.05
V - 33	Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	--.30*
V - 34	Niveau global de pouvoir du syndicat	--.26*
<i>Bloc 4 - Situation de supervision</i>		
V - 41	Age moyen de la main-d'oeuvre	--.03
V - 42	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--.43**
V - 43	Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	--.02
V - 44	Niveau de régulation technique du travail	--.37**
V - 45	Aire de contrôle	.10
<i>Bloc 5 - Contexte organisationnel</i>		
V - 51	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.21
V - 52	Climat des relations patronales-syndicales	.04
V - 53	Niveau de développement de l'organisation syndicale	--.01
V - 54	Taille de l'établissement	--.09
V - 55	Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	.16

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

Le fait que les contremaîtres d'un établissement aient un pouvoir important dans la gestion globale de leurs opérations est ainsi significativement associé au fait que le responsable fonctionnel de la gestion des ressources humaines soit peu influent au sein de l'usine ($r = -.30$, $p \leq 0.05$). Si une telle tendance devait se confirmer au niveau des analyses ultérieures, on serait alors en présence de la dynamique classique, souvent confirmée dans la littérature, du jeu à somme nulle entre les fonctionnels et les hiérarchiques. Un accroissement du pouvoir de décision et d'intervention de la ligne hiérarchique dans un champ de gestion particulier entraîne une diminution des prérogatives et de l'influence des fonctionnels spécialisés dans ce même champ, et du même coup une perte globale de pouvoir de la technostructure au sein de l'entreprise.

De la même manière, on peut assez facilement expliquer l'autre corrélation observable au sein de ce bloc; à savoir le lien négatif existant entre le pouvoir des contremaîtres et le pouvoir du syndicat au sein de l'usine ($r = -.26$, $p \leq 0.05$). Sans reprendre ici l'ensemble de l'argumentation théorique que nous avons développée plus haut (voir section 2.3.1.1.), il semble logique qu'un accroissement du pouvoir syndical au sein de l'usine rende la haute direction beaucoup plus sensible à tout ce qui peut potentiellement entraîner des tensions avec la partie syndicale, et l'amène donc à centraliser un plus grand nombre de décisions sur le sommet stratégique au détriment de la ligne hiérarchique. Cela dit, à ce stade préliminaire de l'analyse, nous n'avons encore aucune idée de l'effet combiné de ces deux facteurs sur notre variable dépendante.

Par ailleurs, deux relations importantes existent entre notre variable dépendante et certaines dimensions de la situation de supervision. Ainsi, le pouvoir des contremaîtres apparaît d'autant plus important que le système technique est peu régulateur ($r = -.37$, $p \leq 0.01$) et que la qualification des employés de production est élevée ($r = -.43$, $p \leq 0.01$). Là encore, l'effet combiné de ce couple "régulation technique du travail/qualifications" sera vérifié au niveau des analyses multivariées, mais nous pouvons d'ores et déjà voir l'intérêt de telles relations dans la perspective d'une mise à jour des fondements du pouvoir global des contremaîtres. Le fait que des caractéristiques intrinsèques de la situation de supervision, comme la nature de la technologie et le niveau de déqualification, soient en lien direct et relativement fort avec notre variable dépendante nous indique qu'une part importante de son interprétation réside sans doute dans les contraintes quotidiennes avec lesquelles les contremaîtres sont obligés de composer dans leurs tâches d'encadrement et sur lesquelles ils n'ont pas véritablement de contrôle. Cette piste d'interprétation semble d'ailleurs confirmée par le fait qu'aucune variable du dernier bloc, soit celui des caractéristiques du contexte plus large de l'établissement, ne soit significativement reliée avec notre variable dépendante. On peut d'ailleurs se surprendre ici que la taille de

l'entreprise n'ait pas le moindre rapport avec le niveau de pouvoir des contremaîtres. On pourrait en effet penser que celui-ci a d'autant plus de chances d'être renforcé que la ligne hiérarchique est courte; scénario classique des petites entreprises où les contremaîtres de première ligne sont bien souvent amenés à jouer certains rôles et à prendre certaines responsabilités habituellement dévolus aux cadres supérieurs dans de plus grandes unités.

Signalons enfin qu'il est tout de même assez surprenant de constater que le niveau global de pouvoir des contremaîtres n'est aucunement associé au niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure ($r=.05$), alors qu'une relation significative non négligeable existe entre l'équivalent de ces deux variables au sein du champ SST ($r=.30$, $p \leq 0.05$). Cela suggère que la logique d'une certaine diffusion du pouvoir entre les divers niveaux de la ligne hiérarchique qui existe en SST ne se retrouve pas lorsqu'il s'agit de l'influence de ces mêmes acteurs dans la gestion globale des aspects techniques et humains de la production. Une telle tendance pourrait alors signifier qu'à ce niveau plus macro du fonctionnement organisationnel, il n'existerait pas, au sein de la ligne hiérarchique, de logiques clairement tranchées de jeux à somme nulle ou à somme non-nulle et que nous serions en présence de construits multiples et très contingents.

6.2. L'IMPACT DES VARIABLES DU MODÈLE SUR LE NIVEAU GLOBAL DE POUVOIR DES CONTREMAÎTRES

6.2.1. L'impact des variables reliées au niveau global de pouvoir des acteurs sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres

Le Tableau XXVII nous indique que l'effet combiné des trois variables caractérisant le pouvoir global des acteurs au sein de l'établissement ne laisse subsister comme facteur explicatif dans le modèle final que le seul pouvoir du responsable de la fonction personnel (Bétau = -0.316). Ce dernier facteur explique ainsi 8% de la variance observable et joue négativement sur la variable dépendante au sein de cette régression. Ce résultat confirme en fait l'hypothèse de l'existence d'un jeu à somme partiellement nulle entre l'influence détenue par le *fonctionnel/GRH* et le bas de ligne hiérarchique; les contextes dans lesquels le cadre patronal en charge de la gestion des ressources humaines n'a que peu d'influence dans son propre champ de gestion au niveau de l'usine allant ainsi de pair avec une influence renforcée des contremaîtres de première ligne sur ces mêmes activités au niveau de leur atelier de travail.

TABLEAU XXVII

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau global de pouvoir des contremaîtres
Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs
(n=53)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 3 Niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement</i>					
Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	--	--	--	--	--
Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	-.493	-.316	-2.262	.0285	.08
Niveau global de pouvoir du syndicat	--	--	--	--	--
Constante	4.632		15.808	.0000	

Signalons enfin que le niveau de pouvoir du syndicat, facteur pourtant faiblement relié à la variable précédente ($r=.21$, $p \leq 0.1$), n'apparaît plus ici comme l'un des facteurs potentiellement structurant du pouvoir des contremaîtres.

6.2.2. L'impact des variables reliées à la situation de supervision sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres

Trois facteurs, sur les cinq utilisés dans la régression, ressortent ici comme déterminants du niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement, soit, dans l'ordre de leur importance; le niveau de régulation technique du travail (Béta= -.399); le niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre (Béta= -.217); et le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre (Béta= -.202) (Tableau XXVIII). On notera que le deuxième de ces facteurs, soit l'intensité des problèmes de main-d'oeuvre, n'était pas relié au niveau bivarié à notre variable dépendante mais qu'il ressort ici dans l'équation finale.

TABLEAU XXVIII

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau global de pouvoir des contremaîtres
Bloc 4 - Situation de supervision
(n=64)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 4 Situation de supervision</i>					
Age moyen de la main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--.008	--.202	--1.704	.0937	.03
Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	--.052	--.217	--1.831	.0722	.04
Niveau de régulation technique du travail	--.973	--.399	--3.236	.0020	.14
Aire de contrôle	--	--	--	--	--
Constante	6.971		9.381	.0000	

Le niveau global de pouvoir des contremaîtres se trouve ainsi significativement relié à des caractéristiques lourdes de la situation immédiate de supervision puisque ces trois variables permettent d'expliquer 21% de la variance. Ce pouvoir sera donc d'autant plus élevé que les contremaîtres évolueront dans un milieu où les relations avec le personnel sont plutôt bonnes, et où ils feront face à des employés qualifiés, disposant d'une assez large autonomie dans l'exécution de leurs tâches, si l'on transpose positivement le sens des relations négatives observées.

6.2.3. L'impact des variables reliées au contexte organisationnel sur le niveau global de pouvoir des contremaîtres

Le Tableau XXIX nous montre sans équivoque qu'aucun des facteurs retenus pour caractériser le contexte organisationnel d'ensemble ne ressort en tant que facteur explicatif du niveau global de pouvoir des contremaîtres.

TABLEAU XXIX

Sélection des variables devant composer le modèle final
expliquant le niveau global de pouvoir des contremaîtres
Bloc 5 - Contexte organisationnel
(n=59)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
<i>Bloc 5 Contexte organisationnel</i>					
Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	--	--	--	--	--
Climat des relations patronales-syndicales	--	--	--	--	--
Niveau de développement de l'organisation syndicale	--	--	--	--	--
Taille de l'établissement	--	--	--	--	--
Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	--	--	--	--	--
Constante					

Les pistes de réflexion suggérées lors des analyses bivariées quant à l'effet potentiel du niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines et dans une moindre mesure de la philosophie de gestion des dirigeants en regard du rôle à faire jouer par la ligne hiérarchique ne se trouvent donc nullement confirmées ici.

6.3. VERS UN MODÈLE EXPLICATIF D'ENSEMBLE DU NIVEAU GLOBAL DE POUVOIR DES CONTREMAÎTRES AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

En résumé, les trois analyses de régression que nous venons de mener nous laissent avec quatre facteurs potentiellement explicatifs de notre troisième variable dépendante. Comme précédemment, nous allons terminer ce chapitre en regroupant ces quatre variables dans une même régression de façon à précisément contrôler leurs interactions et à mesurer leur poids relatif dans l'explication du niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement. Le Tableau XXX présente ces résultats.

TABLEAU XXX

Résultat de l'analyse de régression sur les variables
mises en relation avec le niveau global de pouvoir des contremaîtres
(modèle final)
(n=61)

	b	Béta	t	sig.	ΔR^2
Bloc 3 Niveau global de pouvoir des acteurs					
Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	--.535	--.328	--2.927	.0050	.08
Bloc 4 Situation de supervision					
Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--.011	--.278	--2.462	.0170	.06
Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	--	--	--	--	--
Niveau de régulation technique du travail	--.705	--.290	--2.515	.0148	.16
Constante	6.524		13.592	.0000	

Trois facteurs, nous permettant d'expliquer 30% de la variance observable dans notre variable dépendante, ressortent dans l'équation finale, soit, par ordre d'importance; le niveau de pouvoir du responsable de la fonction personnel (Béta= -.328), le niveau de régulation technique du travail (Béta= -.290); et le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre (Béta= -.278). On peut donc constater que la logique explicative sous-jacente au fait que les contremaîtres de production aient ou non acquis un niveau d'influence important dans la conduite des opérations de l'établissement repose d'un côté sur une faible position de pouvoir du *fonctionnel/GRH* dans le système organisationnel, auquel nous avons déjà fait référence plus haut, et de l'autre sur la présence d'une main-d'oeuvre à la fois qualifiée et relativement autonome dans son travail. Ce dernier point est important car il nous indique que le pouvoir des contremaîtres est étroitement dépendant du type de rôle de supervision qu'ils ont à exercer dans le quotidien de leur travail. Des employés plus qualifiés et auxquels le système technique en opération laisse davantage de souplesse face au rythme de travail et aux quantités à produire, ne s'encadrent pas de la même façon qu'une main-d'oeuvre très spécialisée dont les comportements sont étroitement déterminés

par les moyens techniques de production. Le rôle traditionnel de maintien de la discipline et du respect des cadences, qui caractérise encore bon nombre de positions hiérarchiques de base dans le secteur manufacturier, a alors toutes les chances d'être moins présent, renforçant du même coup la fonction d'animation du contremaître au sein de son équipe de travail et lui conférant un poids accru dans le contrôle d'ensemble de l'organisation.

CHAPITRE VII

VERS UNE COMPRÉHENSION GLOBALE DE LA DÉCENTRALISATION VERTICALE DU POUVOIR EN SST EN CONTEXTE DE GESTION PARTICIPATIVE

Ce long détour par l'analyse de deux nouvelles variables dépendantes, soit le niveau de gestion participative directe et le niveau global de pouvoir des contremaîtres, avait pour but de nous permettre de progresser dans la compréhension des déterminants de la décentralisation verticale du pouvoir en SST. Il nous faut donc maintenant faire le point sur les facteurs et relations identifiés et revenir aux hypothèses formulées et à l'interprétation plus directe de notre variable dépendante principale. Ce sera l'objet de ce septième chapitre.

Étant ainsi parvenu à identifier de façon séquentielle les principaux facteurs organisationnels conditionnant chacun des deux grands facteurs structurant le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, nous allons maintenant pouvoir poursuivre notre investigation dans deux directions complémentaires. Dans un premier temps, nous allons nous assurer que ces deux logiques explicatives de notre variable dépendante peuvent bel et bien se combiner, et d'une certaine façon se renforcer mutuellement, au sein d'un même modèle d'analyse. Cette démarche nous permettra de vérifier statistiquement le modèle implicite auquel nous sommes arrivés et nous assurera d'une base plus solide pour les explorations ultérieures. Puis dans un deuxième temps, nous appuyant sur la cohérence du modèle précédent, nous allons tenter, de façon très exploratoire cette fois, de reconstituer les grands scénarios contextuels de structuration de la décentralisation verticale du pouvoir en SST.

7.1. LA CONFIRMATION DES DEUX LOGIQUES EXPLICATIVES DE LA VARIABLE DÉPENDANTE

L'idée est donc ici d'intégrer dans une même analyse statistique les neuf variables indépendantes dont nous disposons et de voir quel est le pouvoir explicatif d'ensemble de nos deux logiques de structuration sur la variable dépendante.

Comme nous l'avons indiqué dans la partie sur la méthodologie, c'est l'utilisation de l'analyse du cheminement de la causalité (*Path Analysis*) qui nous a permis de mener à bien ces calculs. La figure 10 résume graphiquement le modèle explicatif d'ensemble que nous obtenons de cette façon.

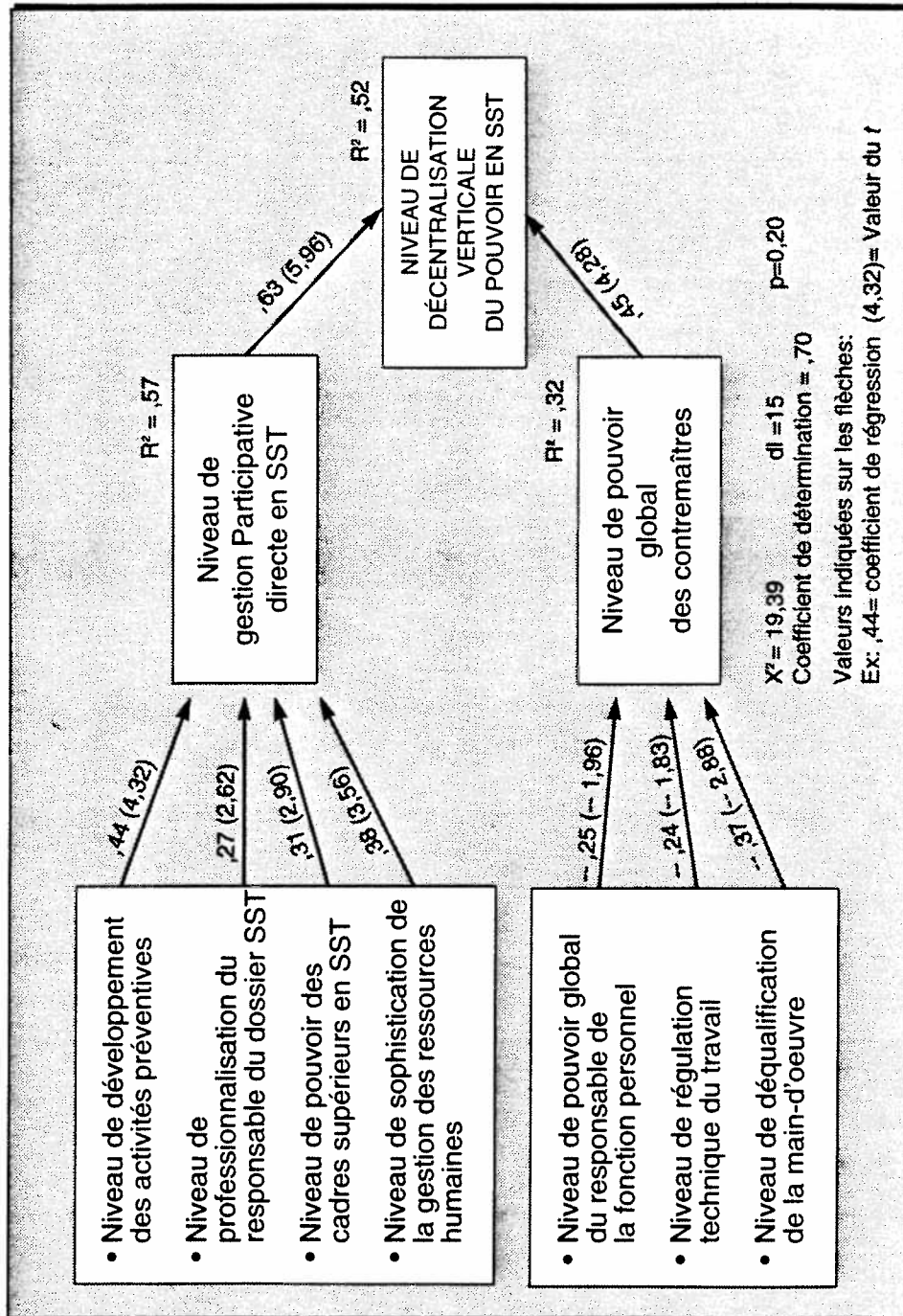


FIGURE 10

Analyse de cheminement critique selon les deux logiques de structuration existant entre les neuf variables du modèle final et la variable dépendante

Comme on peut le voir, ces résultats viennent très largement confirmer le fait que l'ensemble des analyses que nous avons menées jusqu'ici nous a bel et bien conduit à deux grandes logiques explicatives pertinentes du niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST. 52 % de notre variable dépendante se trouve ici expliqué. La prise en compte simultanée de nos neuf variables indépendantes, disposées selon leur propre logique d'association statistique, permet ainsi d'expliquer une partie importante des variations dans le modèle puisque le coefficient de détermination ¹⁰⁸ (CD) est de .70, et la présence d'un Chi-carré non significatif nous permet de confirmer que l'adéquation entre le modèle théorique et le modèle empirique auquel on arrive est suffisante. On remarque également, et ce n'est pas là non plus une surprise compte tenu des analyses précédentes, que c'est le niveau de gestion participative directe qui est en partant le facteur explicatif le plus lourd.

Si l'on observe maintenant quels sont les effets indirects des variables indépendantes de deuxième niveau sur notre variable dépendante, ce que l'analyse du cheminement de la causalité nous permet de faire (Tableau XXXI), on voit ici encore que les variables médiatisées par le niveau de gestion participative directe en SST ont des effets indirects plus marqués sur le pouvoir des contremaîtres en SST que les variables médiatisées par le pouvoir global des contremaîtres; le niveau de développement des activités préventives et le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre ayant respectivement les plus forts effets indirects sur la variable dépendante au sein de chacun des blocs de variables (.28 et -.17).

¹⁰⁸ - le coefficient de détermination (CD) est un indice qui permet de mesurer la force explicative de l'ensemble du modèle. Il peut varier de 0 à 1.

TABLEAU XXXI

Mesure des effets indirects des sept variables
de deuxième niveau sur la variable dépendante
(n=53)

		Effet indirect sur la variable dépendante DVPSST		
		Coefficient	Variance	<i>t</i>
A-	Effet médiatisé par le niveau de gestion participative directe en SST			
■	Niveau de développement des activités préventives	.28	.08	3.50
■	Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.17	.07	2.43
■	Niveau de pouvoir des cadres supérieurs SST	.20	.08	2.50
■	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.24	.08	3.00
B -	Effet médiatisé par le niveau global de pouvoir des contremaîtres			
■	Niveau de pouvoir global du responsable de la fonction personnel	--.11	.06	1.83
■	Niveau de régulation technique du travail	--.11	.06	1.83
■	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--.17	.07	2.43

Cela étant dit, quelles conclusions pouvons-nous tirer de cette validation globale de nos résultats précédents? Car en effet, les résultats rapportés dans la figure 10 nous confirment l'existence de deux contextes organisationnels très différents qui conduisent chacun à une forme de décentralisation verticale du pouvoir en SST et donc à une certaine configuration du pouvoir des contremaîtres au sein du SAP/sst.

Le premier de ces contextes, nous l'avons vu, se caractérise par le fait que les employés de production occupent une place formellement et informellement reconnue dans l'orientation et dans la prise en charge des activités préventives, et que cette influence de la main-d'oeuvre s'exerce dans un milieu où la santé-sécurité du travail semble être une préoccupation fonctionnelle à part entière, assez fortement développée et impliquant significativement les deux autres groupes d'acteurs patronaux, soit les cadres supérieurs et le responsable fonctionnel du dossier au sein de l'établissement. Quant au second contexte conduisant à la décentralisation verticale du pouvoir en SST, c'est essentiellement autour du pouvoir global des contremaîtres au sein de la gestion d'ensemble des opérations de l'usine qu'il s'organise; faisant ressortir la place centrale occupée par des caractéristiques du contexte immédiat de supervision et démontrant du même coup la prévalence de facteurs organisationnels plus larges, en phase avec l'activité productive elle-même, sur la structuration du champ SST.

Une opposition assez tranchée peut donc être établie entre ces deux logiques organisationnelles. Notre deuxième hypothèse se vérifie pleinement dans le premier cas de figure où la gestion participative directe apparaît bel et bien comme l'un des éléments d'une "stratégie", ou disons plutôt d'un ensemble de dispositifs organisationnels, axé sur une prise en charge active des problèmes liés à la SST et appuyé sur une implication effective des autres acteurs patronaux en présence. En schématisant, ce scénario nous suggère que les contremaîtres ont du pouvoir en SST parce que pratiquement tous les autres groupes d'acteurs en ont également (à l'exception notable du comité paritaire de l'établissement), et qu'il doit s'agir là d'un jeu globalement à somme non nulle à la fois au sein du SAP/sst et entre ce système et la main-d'oeuvre de l'établissement. Le deuxième cas de figure nous rappelle quant à lui que les contremaîtres peuvent très bien acquérir du pouvoir dans le champ SST sans pour autant qu'une forme de gestion participative, fut-elle directe, se soit développée au sein de ce même champ d'activité. L'explication ne repose plus ici sur une logique de structuration interne au champ SST mais bien plutôt sur une logique organisationnelle propre au positionnement stratégique des contremaîtres dans la gestion globale des opérations.

Logique "fonctionnelle" d'un côté, reliée à la structuration du champ SST; logique "organisationnelle" de l'autre, assujettie plus directement aux enjeux opérationnels de la

production; telles sont pour l'instant les deux interprétations que semblent suggérer nos résultats. Mais comment s'assurer que les sept variables de deuxième niveau que nous avons identifiées renvoient aussi directement à ces deux seules logiques explicatives. N'y-a-t-il pas en arrière de cette apparente cohérence une plus grande diversité de contextes organisationnels conduisant chacun à un renforcement du bas la ligne hiérarchique dans le champ SST. En fait, les méthodes d'analyses multivariées que nous avons utilisées jusqu'ici ne nous permettent guère, du fait des limites imposées par le nombre restreint de cas disponibles, d'aller plus loin dans notre interprétation, et il nous faut de nouveau, comme nous l'avons fait à la fin du quatrième chapitre, chercher à élargir encore le cadre de notre analyse de façon à pouvoir dégager une interprétation plus globalisante et du même coup plus parlante du phénomène étudié. C'est donc ce que nous allons tenter maintenant et c'est sur ce dernier niveau d'interprétation que nous terminerons notre analyse et que nous conclurons sur la portée théorique et pratique de notre recherche.

7.2. LES TROIS GRANDS SCÉNARIOS DE LA DÉCENTRALISATION VERTICALE DU POUVOIR EN SST

La méthodologie adoptée ici sera très différente de celle de trois chapitres précédents où nous avons recours aux méthodes d'analyses multivariées. Utilisant cette fois uniquement les corrélations simples existant entre nos variables, notre démarche sera ainsi très exploratoire et nous chercherons bien plus à mettre en évidence des associations *vraisemblables* de caractéristiques contextuelles avec les variables déjà identifiées qu'à essayer de valider des liens causaux précis entre ces caractéristiques et les éléments de notre modèle. Notre objectif est clairement d'essayer de dégager les quelques grands "scénarios de contextes d'entreprises" dans lesquels les logiques structurantes que nous avons mis en évidence ont toutes les chances d'être principalement développées.

La première étape de cette analyse a consisté à croiser l'ensemble des variables construites dans le cadre de cette recherche avec les sept variables de deuxième niveau qui ont finalement été retenues dans notre modèle final. C'est donc ici, de façon à élargir et à enrichir la compréhension de notre objet, que nous introduisons les 21 autres variables contextuelles que nous n'avons pas encore utilisées dans nos analyses. Trois principaux "contextes d'entreprises" sont alors ressortis de ce vaste croisement de variables ¹⁰⁹.

¹⁰⁹ - Afin de réaliser ces regroupements, nous avons procédé de façon très inductive à partir de l'observation de l'ensemble des corrélations. Il s'agissait en fait de repérer quels étaient, parmi nos sept variables de départ, celles qui avaient en commun le plus de liens significatifs avec l'un ou l'autre de nos grands blocs de variables contextuelles. On comprendra qu'il s'agit là d'une démarche très

Comme le montre la Figure 11, les deux premiers contextes, très différents l'un de l'autre sur beaucoup d'aspects, se dégagent assez clairement en arrière-plan des déterminants du niveau de gestion participative directe en SST; le troisième recouvrant assez bien, quoique de façon moins nette que dans le cas précédent, les trois facteurs explicatifs du niveau global de pouvoir des contremaîtres.

Nous expliciterons successivement dans les sections qui suivent chacun de ces trois contextes d'entreprises. La mise en évidence des principales caractéristiques des contextes A et B nous permettra de revenir à notre problématique de départ sur l'effet restructurant de la gestion participative directe, alors que la description du contexte C nous montrera à quelles conditions spécifiques les contremaîtres se trouvent en position globale de pouvoir sans pour autant que leurs employés directs aient acquis d'influence en SST au sein de leur établissement.

exploratoire et dont les résultats, malgré les cohérences assez fortes mises en relief, nécessiteront dans tous les cas des validations ultérieures.

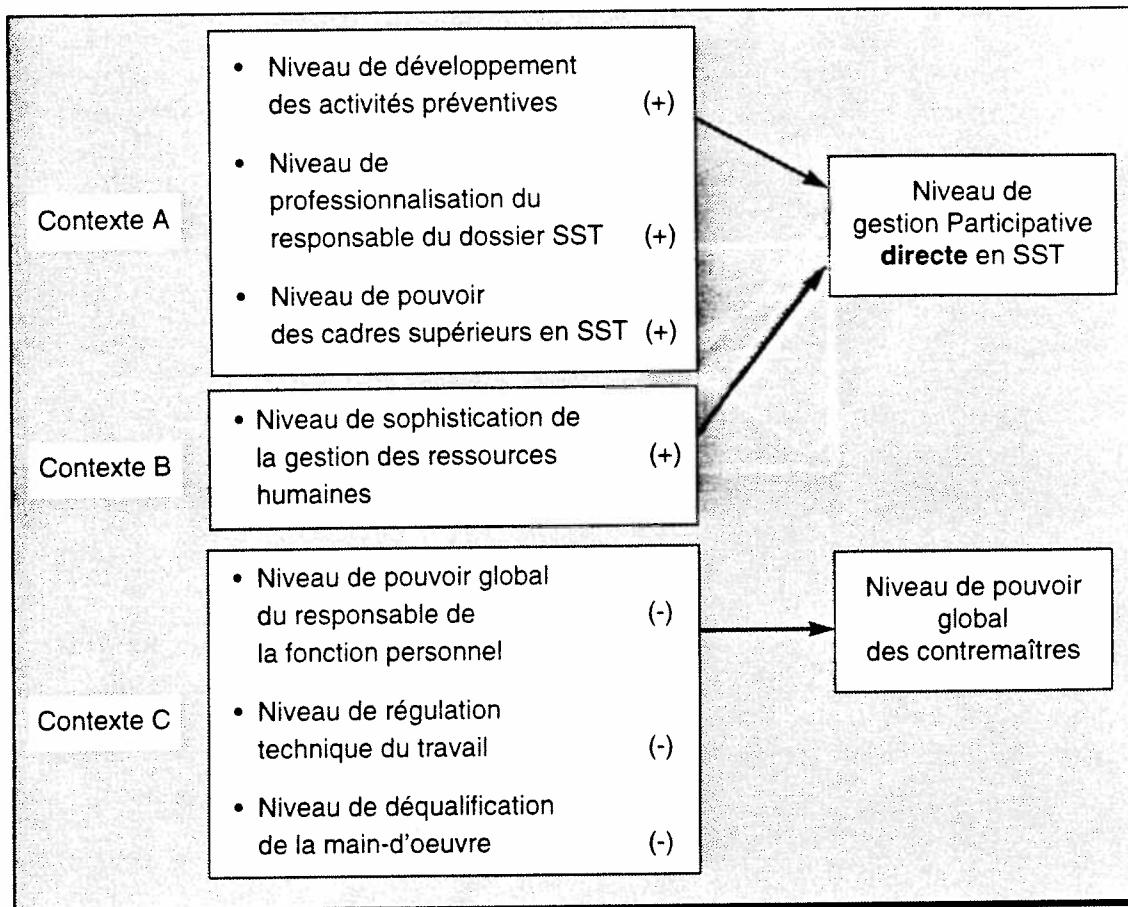


FIGURE 11

Regroupement des variables explicatives de deuxième niveau selon les trois contextes d'entreprises

7.2.1. Les deux contextes reliés à un fort niveau de gestion participative directe en SST

Deux contextes très différenciés nous sont apparus comme pouvant être inducteurs d'un niveau élevé de gestion participative directe au sein du champ SST et du même coup d'un niveau élevé de décentralisation verticale du pouvoir en SST. Le premier de ces contextes apparaît clairement articulé autour des variables mesurant le niveau de développement des activités préventives, le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST, et le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST, alors que le second démontre une cohérence assez forte autour de la seule variable caractérisant le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines.

7.2.1.1. *Le contexte A*

Avant de caractériser en détail ce premier type de milieu organisationnel, revenons tout d'abord sur la nature même des trois variables qui en constituent le fondement. On remarque ainsi qu'elles renvoient exclusivement à la dimension SST du fonctionnement de l'établissement; les activités préventives sont quantitativement et qualitativement fortement développées; la personne pilotant le dossier SST du côté patronal est plutôt fortement professionnalisée dans ce domaine; et enfin, l'encadrement supérieur de l'établissement est lui aussi partie-prenante à la gestion de ce domaine d'activités et il s'implique activement dans les actions qui sont menées. La première image que nous obtenons est donc celle d'un milieu assez fortement mobilisé autour des questions SST, et au sein duquel chaque composante de l'appareil patronal a sa place et son rôle à jouer.

Cette première impression est par ailleurs rapidement confirmée lorsque l'on passe en revue l'ensemble des associations significatives qui existent entre ces trois facteurs et les autres variables contextuelles dont nous disposons (Tableau XXXII). Ainsi, au chapitre des caractéristiques SST de ce premier contexte, un assez grand nombre de corrélations viennent conforter notre diagnostic. Le contexte A se caractérise par l'existence d'un service spécialisé de SST au sein de l'établissement (V-23/ .27**, .36**, .24*)¹¹⁰, par un niveau de développement très significatif des activités d'administration des lésions professionnelles (V-22/ .46**, .20, .31*), et par un très haut indice de formalisation des activités préventives (V-202/ .65**, .37**, .33**). Par ailleurs, on y

¹¹⁰ - Nous indiquerons à chaque fois le coefficient de corrélation simple existant entre la variable indiquée et nos trois facteurs de référence dans leur ordre habituel (1) niveau de développement des activités préventives; 2) le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST; 3) le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST). Le niveau de signification sera aussi rapporté et suivra la même règle de présentation que dans les chapitres précédents, soit: * si $p \leq 0.05$, et ** si $p \leq 0.01$.

retrouve des contremaîtres bien formés aux diverses techniques de prévention et de correction des risques (V-206/ .26*, .47**, .14) ainsi que des employés de production impliqués en assez grand nombre dans l'initiation des nouveaux employés aux pratiques préventives (V-207/ .47**, .35**, .28*). Enfin, et là les corrélations sont un peu moins fortes mais apparaissent tout de même porteuses d'une certaine tendance, le port des équipements individuels de protection y semble assez développé (V-205/ .29*, .30*, .06), et on y retrouve un assez grand nombre de risques de nature physique (V-203/ .34**, .16, .07).

TABLEAU XXXII
 Corrélations simples entre
 ACTPREV, PRSSTSTAFF, POSSTCSUP (**)
 et l'ensemble des variables
 (Contexte A)
 (n=53)

	ACTPREV	PRSSTSTAFF	POSSTCSUP
<i>Variable dépendante</i>			
Niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST	.18	.34**	.30*
<i>Variables indépendantes</i>			
Niveau de gestion participative indirecte en SST	-.11	-.18	-.06
Niveau de gestion participative directe en SST	.53**	.46**	.31*
<i>Variables contrôles</i>			
<i>Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>			
V - 11 Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	.16	.18
V - 12 Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	.29*	.04	-.18
V - 13 Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	.23	-.01	.19
<i>Bloc 2 - Niveau de développement du système SST</i>			
V - 21 Niveau de développement des activités préventives21	.16
V - 22 Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	.46**	.20	.31*
V - 23 Existence d'un service spécialisé de SST	.27*	.36**	.24*
V - 24 Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.2118
V - 25 Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	.14	-.03	-.16
V - 26 Existence d'un comité syndical de SST	-.05	.27*	.11
V - 201 Présence de représentants à la prévention	.19	-.13	-.22
V - 202 Niveau de formalisation des activités préventives	.65**	.37**	.33**
V - 203 Intensité des risques physiques présents dans le milieu de travail	.34**	.16	.07
V - 204 Intensité des risques environnementaux dans le milieu de travail	.11	-.09	.04
V - 205 Niveau de généralisation du port des équipements individuels de protection	.29*	.30*	.06
V - 206 Niveau de professionnalisation des contremaîtres en SST	.26*	.47**	.14
V - 207 Niveau d'implication des employés de production dans la formation en santé-sécurité des nouveaux employés	.47**	.35**	.28*
V - 208 Niveau de formation des contremaîtres aux techniques de premiers soins d'urgence	.19	.28*	.13
V - 209 Niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de SST en vue de régler des probls de SST	-.37**	.00	-.20
V - 210 Age du comité conjoint de santé-sécurité du travail	.15	.15	-.19

(Suite du TABLEAU XXXII)

ACTPREV PRSSTSTAFF POSSTCSUP

Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs

V - 31	Niveau global de pouvoir des contremaîtres	-.29*	-.14	-.01
V - 32	Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	-.10	.21	.54**
V - 33	Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	.07	.08	-.08
V - 34	Niveau global de pouvoir du syndicat	-.05	-.09	.18

Bloc 4 - Situation de supervision

V - 41	Age moyen de la main-d'oeuvre	.18	.31*	.18
V - 42	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	.23	.06	.12
V - 43	Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	-.36**	-.27*	-.33**
V - 44	Niveau de régulation technique du travail	.27*	.09	.26*
V - 45	Aire de contrôle	-.21	-.03	-.13
V - 401	Niveau de scolarité des contremaîtres	.37**	.38**	.18
V - 402	Niveau de professionnalisation des contremaîtres en gestion des ressources humaines	.16	.12	.10
V - 403	Niveau de cohésion de la main-d'oeuvre	.26*	.25*	-.00
V - 404	Niveau de coopération de la main-d'oeuvre	.06	.05	.02
V - 405	Taux de roulement de la main-d'oeuvre	-.26*	-.35**	.02
V - 406	Ampleur/intensité des changements technologiques	-.02	.13	-.03
V - 407	Niveau d'intensité des problèmes de production	-.01	-.11	-.12

Bloc 5 - Contexte organisationnel

V - 51	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	-.03	.12	-.32**
V - 52	Climat des relations patronales-syndicales	.16	-.12	.20
V - 53	Niveau de développement de l'organisation syndicale	-.09	-.04	.18
V - 54	Taille de l'établissement	.30*	.34**	-.04
V - 55	Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	.05	-.15	-.27*
V - 501	Situation économique de l'entreprise	.27*	.06	.14
V - 502	Niveau d'instabilité de l'environnement	-.34**	-.12	-.27*
V - 503	Type de propriété de l'établissement	.15	.16	.20
V - 504	Localisation du siège social	-.01	.09	-.04

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

(**) ACT-PREV Niveau de développement des activités préventives
 PR-SST-STAFF Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST
 PO-SST-CSUP Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST

Ce contexte correspond donc sans aucun doute à un milieu où la SST a fait l'objet d'un véritable développement organisationnel, et où sa prise en charge a clairement été conçue dans une perspective globale et intégrée. Deux remarques intéressantes peuvent être faites à ce sujet. Tout d'abord il apparaît que les établissements où la gestion participative directe et où l'influence des contremaîtres en SST sont fortement développées ont toutes les chances d'être en même temps des milieux où les directions jouent fortement la carte de l'administration des lésions professionnelles, n'hésitant pas au besoin à contester des cas d'accidents et à procéder à des assignations temporaires ¹¹¹. La dimension "administrative" du dossier SST, habituellement perçue de façon négative par les employés et leurs représentants, apparaît donc au contraire ici comme étroitement complémentaire à l'ensemble de la démarche préventive, et ne semble pas antinomique avec une implication assez poussée des employés de production eux-mêmes dans ce domaine. Il est d'autre part frappant de constater que les responsables fonctionnels du dossier SST jouent dans un tel contexte essentiellement un rôle de support et d'expertise, mais sans disposer d'un réel pouvoir d'intervention et d'orientation dans le champ SST. Ainsi, si l'existence d'un service SST de même qu'une forte professionnalisation du coordonnateur patronal sont des caractéristiques lourdes de ce type de contexte, le niveau de pouvoir de ces mêmes acteurs en SST n'est pas relié de façon marquée et homogène à nos trois variables de référence (V-12/ .29*, .04, --.18); le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST n'entretenant même aucune relation statistique avec le niveau de pouvoir des agents fonctionnels en SST ($r = .04$). On peut sans doute en conclure que la technostraturation observable dans ce champ d'activités, qui accompagne semble-t-il *et* la décentralisation verticale du pouvoir *et* l'implication active des employés de production, n'entraîne pas une revalorisation réelle de la position de pouvoir des fonctionnels au sein du SAP/sst.

A un autre niveau, il est possible de caractériser le contexte A en référence avec quelques facteurs organisationnels plus larges, débordant le cadre strictement SST. Ainsi, relativement au niveau global de pouvoir des acteurs au sein de l'établissement, la tendance semble d'un côté au renforcement de la ligne hiérarchique supérieure (V-32/ --.10, .21, .54**), et de l'autre à une position relative de retrait des contremaîtres de première ligne dans la gestion globale des opérations (V-31/ --.29*, --.14, --.01). Vu la faible cohérence interne entre ces coefficients, il ne s'agit bien sûr ici que de tendance et on verra plus loin que ces chiffres ne prennent toute leur signification qu'en comparaison avec les données propres au deux autres contextes étudiés. Relativement à la situation de supervision,

¹¹¹ - Le coefficient de corrélation entre le niveau de développement des activités préventives et le niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles est de .46**.

plusieurs dimensions communes à nos trois variables de référence ressortent d'autre part assez nettement. Ainsi, le contexte A se caractérise par un système technique plutôt régulateur (V-44/ .27*, .09, .26*), par une main-d'oeuvre plutôt stable (V-405/ --.26*, --.35**, .02), assez âgée (V-41/ .18, .31*, .18), plutôt cohésive (V-403/ .26*, .25*, --.00), et dont la gestion pose peu de problèmes à la direction générale de l'usine (V-43/ --.36**, --.27*, --.33**). On y retrouve également des contremaîtres de production significativement plus scolarisés (V-401/ .37**, .38**, .18). Enfin, si l'on regarde les caractéristiques du milieu organisationnel dans son ensemble, ce contexte a d'autant plus de chance de prévaloir que la taille de l'établissement est importante (V-54/ .30*, .34**, .04), que son environnement est stable (V-502/ --.34**, --.12, --.27**), et dans une moindre mesure, que sa situation économique est bonne (V-501/ .27*, .06, .14).

En résumé, il est assez facile de dégager les principaux traits caractéristiques de ce premier contexte. Nous sommes clairement dans des moyennes et des grandes entreprises qui ont sérieusement pris en main le défi de la réduction des accidents du travail. Consacrant des ressources importantes aux activités préventives sans pour autant négliger les impératifs d'une gestion rigoureuse des dossiers administratifs de lésions professionnelles, ces entreprises se sont développées une technostructure spécialisée et ont cherché à largement mobiliser les divers groupes d'acteurs patronaux. On y retrouve une ligne hiérarchique supérieure disposant d'un pouvoir effectif d'intervention à la fois au niveau de la gestion globale des opérations et dans le champ plus spécifique de la SST. On y devine des services fonctionnels, ou du moins un responsable fonctionnel du dossier SST, jouant avant tout le rôle de l'expertise et du support aux cadres opérationnels. On y voit enfin des contremaîtres de première ligne fortement impliqués et dans une position relative de pouvoir au sein du champ SST, mais ne disposant pas, loin s'en faut, d'une influence comparable dans la gestion globale de leur main-d'oeuvre et de leurs opérations. La stabilité, tant au niveau du fonctionnement de l'atelier que dans les rapports de l'établissement avec ses environnements, et du même coup la prévisibilité qu'elle procure, caractérise d'autre part nettement ce premier contexte.

Toutes ces caractéristiques mises ensemble (forte technostructuration, niveau élevé de formalisation, taille importante des établissements, stabilité dans le fonctionnement interne et dans les rapports avec l'environnement, etc.) nous amènent à conclure, de façon raisonnable semble-t-il, que nous avons principalement affaire ici à des *bureaucraties mécanistes* dans lesquelles la SST a fait l'objet d'un développement fonctionnel important, ayant conduit à une structuration spécifique du pouvoir au sein de l'appareil patronal.

7.2.1.2. *Le contexte B*

C'est en fonction de la seule variable caractérisant le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines que nous allons tenter de décrire ce deuxième contexte. Il est en effet apparu à l'analyse que cette variable se positionnait de façon très différente des trois premières par rapport à un grand nombre de facteurs contextuels, justifiant du même coup de traiter cette dimension séparément et de retrouver le contexte spécifique qui lui est sous-jacent.

Le niveau de sophistication de la GRH, rappelons-le, se trouve assez fortement associé à la fois au niveau de gestion participative directe ($r=.29$, $p\leq 0.05$) et au niveau de décentralisation verticale en SST ($r=.39$, $p\leq 0.01$), et nous indique en partant que nous sommes dans des établissements qui ont cherché à formaliser leurs activités de gestion des ressources humaines ¹¹², et à en décentraliser verticalement l'application au niveau des contremaîtres de première ligne. Une telle orientation traduit donc entre autres la présence dans ces milieux d'une volonté de responsabiliser le bas de la ligne hiérarchique dans un domaine d'intervention dont la prise en charge, ou du moins le pilotage administratif, est le plus souvent assurée de façon centralisée au sein des établissements. On notera que le contexte précédent, malgré une forte technostraturation du champ SST (service spécialisé, formalisation important, etc.), ne présentait pas du tout la même orientation au niveau de la gestion globale des ressources humaines (la tendance étant même plutôt nettement négative avec le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST ($V-51/ -.32^{**}$)).

Cela dit, c'est en analysant de plus près les liens statistiques existant entre le niveau de sophistication de la GRH et l'ensemble de nos variables que nous allons pouvoir préciser davantage à quel type d'organisation nous avons affaire (Tableau XXXIII).

¹¹² - Les activités, faisant l'objet de directives écrites, couvertes dans la mesure de cette variable sont les suivantes: 1) l'affectation des employés à leurs postes de travail; 2) l'attribution du temps supplémentaire; 3) l'évaluation périodique du rendement des employés; 4) le traitement des plaintes ou des griefs des employés; 5) l'application des mesures disciplinaires.

TABLEAU XXXIII

Corrélations simples entre SOPHISGRH (**)
et l'ensemble des variables
(Contexte B)
(n=53)

	SOPHISGRH
<i>Variable dépendante</i>	
Niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST	.39**
<i>Variables indépendantes</i>	
Niveau de gestion participative indirecte en SST	.17
Niveau de gestion participative directe en SST	.29*
<i>Variables contrôles</i>	
<i>Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>	
V - 11 Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	--.32**
V - 12 Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	--.06
V - 13 Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	--.01
<i>Bloc 2 - Niveau de développement du système SST</i>	
V - 21 Niveau de développement des activités préventives	--.03
V - 22 Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	--.01
V - 23 Existence d'un service spécialisé de santé-sécurité du travail	--.01
V - 24 Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.12
V - 25 Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	.24*
V - 26 Existence d'un comité syndical de santé-sécurité au travail	.01
V - 201 Présence de représentants à la prévention	.14
V - 202 Niveau de formalisation des activités préventives	.03
V - 203 Intensité des risques physiques présents dans le milieu de travail	.21
V - 204 Intensité des risques environnementaux dans le milieu de travail	.18
V - 205 Niveau de généralisation du port des équipements individuels de protection	.33**
V - 206 Niveau de professionnalisation des contremaîtres en SST	.41**
V - 207 Niveau d'implication des employés de production dans la formation en santé-sécurité des nouveaux employés	.18
V - 208 Niveau de formation des contremaîtres aux techniques de premiers soins d'urgence	.03
V - 209 Niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de SST en vue de régler des problèmes de SST	.03
V - 210 Age du comité conjoint de santé-sécurité du travail	.22

(Suite du TABLEAU XXXIII)

SOPHISGRH

Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs

V - 31	Niveau global de pouvoir des contremaîtres	.21
V - 32	Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	--.11
V - 33	Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel	.06
V - 34	Niveau global de pouvoir du syndicat	.05

Bloc 4 - Situation de supervision

V - 41	Age moyen de la main-d'oeuvre	.23*
V - 42	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	--.08
V - 43	Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	.22
V - 44	Niveau de régulation technique du travail	--.20
V - 45	Aire de contrôle	--.25*
V - 401	Niveau de scolarité des contremaîtres	--.01
V - 402	Niveau de professionnalisation des contremaîtres en GRH	.34**
V - 403	Niveau de cohésion de la main-d'oeuvre	.26*
V - 404	Niveau de coopération de la main-d'oeuvre	.20
V - 405	Taux de roulement de la main-d'oeuvre	--.01
V - 406	Ampleur/intensité des changements technologiques	.30*
V - 407	Niveau d'intensité des problèmes de production	.32*

Bloc 5 - Contexte organisationnel

V - 51	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines
V - 52	Climat des relations patronales-syndicales	--.16
V - 53	Niveau de développement de l'organisation syndicale	--.14
V - 54	Taille de l'établissement	.30*
V - 55	Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	.22
V - 501	Situation économique de l'entreprise	--.33**
V - 502	Niveau d'instabilité de l'environnement	.21
V - 503	Type de propriété de l'établissement	--.00
V - 504	Localisation du siège social	.18

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

(**) SOPHISGRH Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines

Plusieurs constats intéressants ressortent tout d'abord au niveau des caractéristiques du système SST qui se trouvent reliées à cette variable. Ainsi, contrairement au contexte précédent, aucune des variables lourdes renvoyant à l'existence de nombreuses activités préventives et à une forte technostraturation de ce champ de gestion ne ressortent ici. Les cadres supérieurs apparaissent même fortement désengagés dans la dynamique préventive, leur pouvoir en SST étant relié négativement au niveau de sophistication de la GRH ($r = -.32$, $p \leq 0.01$). En fait, les deux seules relations qui recourent celles du Contexte A nous renvoient à la généralisation du port des équipements individuels de protection parmi la main-d'oeuvre de l'établissement ($r = .33$, $p \leq 0.01$), et au niveau de professionnalisation des contremaîtres en SST ($r = .41$, $p \leq 0.01$); la seule autre corrélation significative au chapitre de la SST étant le niveau de professionnalisation du président du syndicat ($r = .24$, $p \leq 0.05$).

On constate donc que ce deuxième contexte, sous-jacent lui-aussi à un niveau élevé de gestion participative directe et d'implication des contremaîtres au sein du champ SST, ne reprend pas l'approche sophistiquée et largement intégrée du premier contexte. Mais qu'au contraire, la prise en charge de ce type d'activités y apparaît presque totalement "déléguée" au niveau des ateliers où l'on retrouve des employés de production fortement impliqués et sur qui repose l'essentiel du système préventif (par le biais des équipements individuels de protection), ainsi que des contremaîtres bien formés aux techniques de prévention et en position explicite d'influence dans ce domaine. Cette délégation apparente ressemble en fait assez étrangement au résultat d'une stratégie de décentralisation totale de l'action préventive. Et le fait que contremaîtres et employés directs, à l'exclusion semble-t-il des autres groupes d'acteurs, aient acquis conjointement une telle centralité dans ce champ, constitue un très bon indicateur de l'absence d'une politique globale et d'une technostraturation minimalement développée en SST.

Par ailleurs, cette spécificité du contexte B se retrouve également au niveau des facteurs organisationnels plus larges qui le caractérisent. Ainsi, le niveau global de pouvoir des contremaîtres n'est pas, comme dans le contexte précédent, associé négativement à notre variable de référence, mais indique une tendance plutôt positive, bien que la corrélation n'atteigne pas le seuil de signification ($r = .21$, $p \leq 0.1$). Il en est de même pour les membres de la ligne hiérarchique qui ne se voient pas ici attribuer de pouvoir particulier dans la conduite globale des opérations comme c'était le cas précédemment. D'autre part quelques autres corrélations nous suggèrent une situation de supervision articulée elle aussi autour d'enjeux très différents. Le contexte B se caractérise ainsi par une main-d'oeuvre plutôt âgée (V-41/ $.23^*$) et plutôt cohésive (V-403/ $.26^*$) comme précédemment, mais opérant cette fois dans des équipes de travail sensiblement plus petites (V-45/ --

.25*), avec un système technique moins régulateur (V-44/ $r=.20$, $p\leq 0.1$), et faisant face à de fréquents changements technologiques (V-406/ .30*). De plus, les contremaîtres, qui sont ici bien formés aux diverses techniques de gestion des ressources humaines (V-402/ .34**), se trouvent confrontés à de fréquents problèmes de production (V-407/ .32*) et dans une moindre mesure à des problèmes de main-d'oeuvre (V-42/ $r= .22$, $p\leq 0.1$). Au niveau du contexte organisationnel global enfin, ce deuxième scénario a d'autant plus de chances de se retrouver que la taille de l'établissement est importante (V-54/ .30*), que la situation économique de l'entreprise est mauvaise (V-501/ --.33**), et, dans une moindre mesure, que le niveau d'instabilité de l'environnement est élevé (V-502/ $r= .21$, $p\leq 0.1$). On notera par ailleurs que le niveau de valorisation managériale de la ligne hiérarchique présente ici une relation à tendance positive (V-55/ $r= .22$, $p\leq 0.1$), alors qu'elle était plutôt négative dans le cas précédent (V-55/ .05, --.15, --.27*).

Bref, l'ensemble de ces données nous permet de définir à grands traits les principaux contours de ce deuxième contexte. Nous sommes ici principalement dans des moyennes et grandes entreprises où la question SST semble avoir été abordée de façon minimale, ne faisant l'objet d'aucun développement organisationnel spécifique et se limitant à une décentralisation de l'essentiel de la prise en charge au niveau de l'atelier autour du couple contremaîtres-employés de production. Les contremaîtres de première ligne apparaissent comme les acteurs-clés de la ligne hiérarchique; fortement professionnalisés à la fois en SST et en gestion des ressources humaines, ils semblent d'autre part disposer d'un pouvoir supérieur aux autres membres de la hiérarchie sur l'ensemble de la sphère productive et préventive. Les services fonctionnels, que ce soit en SST ou en gestion des ressources humaines, ne semblent jouer ici aucun rôle particulier. Le cadre général d'opération apparaît par ailleurs très différent de celui du premier contexte, puisque presque toutes les caractéristiques en présence nous suggèrent un milieu instable, faisant face à de nombreux imprévus et travaillant dans des conditions techniques, humaines et financières relativement difficiles. Ainsi, malgré l'impact positif de la taille de l'établissement sur la variable de référence, le portrait d'ensemble qui se dégage de ce contexte est principalement celui des *structures simples*, faiblement technostруктурées, ayant à composer avec de nombreuses incertitudes internes et externes dans leur fonctionnement quotidien, et privilégiant la supervision directe et la standardisation des qualifications en bas de la ligne hiérarchique pour assurer la coordination de l'ensemble du système.

7.2.2. Le contexte relié à un fort niveau global de pouvoir des contremaîtres au sein de l'établissement (Contexte C)

Précisons en partant que ce dernier contexte a été plus difficile à délimiter et à caractériser. En effet, le repérage de certains cumuls de liens significatifs entre les nombreuses variables disponibles et les trois facteurs de référence est apparu beaucoup moins tranché que dans les deux scénarios précédents. Cela dit, nous avons tout de même pu retrouver une certaine cohérence d'ensemble sous-jacente à la présence simultanée de ces trois variables contextuelles.

Nous partons ici d'une situation où les contremaîtres ayant acquis un pouvoir important dans le champ SST sont principalement des contremaîtres qui se trouvent en position significative de pouvoir dans la gestion globale de leurs opérations. Commençons donc, comme nous l'avons fait pour le contexte A, par revenir sur la signification des trois variables associées à ce dernier type de pouvoir. On remarque ainsi que deux d'entre elles (le niveau de régulation du système technique et le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre) renvoient directement à la situation immédiate de supervision à laquelle se trouve confronté le contremaître, et que la troisième caractérise en fait la faible importance prise par la technostructure de l'établissement dans l'une des sphères de responsabilités potentielles des contremaîtres, soit la gestion de leurs subordonnés. Sans reprendre notre argumentation antérieure (section 6.3), on voit donc que nous sommes dans un milieu qui contribue doublement à renforcer la position globale du bas de la ligne hiérarchique. D'un côté, les exigences de la production, à travers la relative autonomie accordée aux employés dans leur travail et le niveau élevé de qualification nécessaire, amènent les contremaîtres à s'impliquer de façon plus "qualitative" dans la gestion de la main-d'oeuvre. De l'autre, la faible influence acquise par le responsable de la fonction personnel au sein de l'établissement laisse probablement une partie du champ libre aux contremaîtres pour contrôler, ou du moins largement influencer, les orientations et pratiques dans ce domaine. Dans les deux cas, nous sommes alors devant une situation de fait, résultant probablement du passé de ces milieux et consacrant une réelle centralité aux contremaîtres dans l'ensemble des opérations. A la limite, on pourrait caricaturer le raisonnement en disant que les contremaîtres sont ici en position de pouvoir au sein du champ SST essentiellement parce que, du fait de certaines caractéristiques structurelles de leur milieu, ils occupent une position centrale dans la gestion globale de l'établissement. L'influence acquise en SST n'étant que le prolongement logique d'une influence organisationnelle plus large.

Si l'on prend maintenant en compte l'ensemble des variables de notre modèle (Tableau XXXIV), plusieurs éléments viennent confirmer et enrichir ce premier diagnostic. Ainsi, en poursuivant le raisonnement au niveau global de l'établissement, il

ressort que le contexte C a davantage de chances d'être associé à une certaine position de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure dans la gestion des opérations (V-32/ .04, .03, --.28*)¹¹³, et à une position de retrait du syndicat dans certaines décisions liées à la gestion de la main-d'oeuvre¹¹⁴ (V-34/ .21, .00, .25*). On y retrouve d'autre part un assez bon niveau de coopération des employés (V-404/ .03, --.22, --.25*) et un certain niveau d'instabilité de l'environnement (V-502/ .11, --.25*, --.18).

¹¹³ - Du fait que les trois variables de référence (qui caractérisent le contexte C) que nous utilisons ici entretiennent avec le niveau global de pouvoir des contremaîtres des relations négatives au sein de l'analyse de régression, nous avons, pour faciliter la rédaction de notre argumentation, choisi d'inverser, lorsque que nous les interprétons dans le cours du texte, le sens de toutes les corrélations brutes présentées au Tableau XXXV (et reproduites ici entre parenthèses).

¹¹⁴ - Il s'agit des décisions relatives à la détermination des niveaux de qualification et des programmes de formation aux employés.

TABLEAU XXXIV
 Corrélations simples entre
 POGLSTAFF, TECHNO, QUALIF (**)
 et l'ensemble des variables
 (Contexte C)
 (n=53)

	POGLSTAFF	TECHNO	QUALIFI
<i>Variable dépendante</i>			
Niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST	.06	--.08	--.09
<i>Variables indépendantes</i>			
Niveau de gestion participative indirecte en SST	.03	--.03	--.09
Niveau de gestion participative directe en SST	.10	.26*	.12
<i>Variables contrôles</i>			
<i>Bloc 1 - Niveau de pouvoir des autres acteurs en SST</i>			
V - 11 Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST	--.09	.26*	.12
V - 12 Niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés en SST	.28*	.25*	.23*
V - 13 Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	.06	.06	--.01
<i>Bloc 2 - Niveau de développement du système SST</i>			
V - 21 Niveau de développement des activités préventives	.07	.27*	.23
V - 22 Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	.10	.18	.06
V - 23 Existence d'un service spécialisé de SST	--.20	.05	.11
V - 24 Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST	.08	.09	.06
V - 25 Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	--.02	.09	--.16
V - 26 Existence d'un comité syndical de SST	--.03	.15	--.00
V - 201 Présence de représentants à la prévention	.28*	.21	--.14
V - 202 Niveau de formalisation des activités préventives	.09	.29*	.22
V - 203 Intensité des risques physiques présents dans le milieu de travail	.02	--.17	.02
V - 204 Intensité des risques environnementaux dans le milieu de travail	--.17	.19	--.00
V - 205 Niveau de généralisation du port des équipements individuels de protection	--.09	--.06	.06
V - 206 Niveau de professionnalisation des contremaîtres en SST	--.06	--.06	--.09
V - 207 Niveau d'implication des employés de production dans la formation en santé-sécurité des nouveaux employés	.18	.24*	.16
V - 208 Niveau de formation des contremaîtres aux techniques de premiers soins d'urgence	.10	.12	.01
V - 209 Niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de SST en vue de régler des probls. de SST	--.07	--.29*	--.28*
V - 210 Age du comité conjoint de santé-sécurité du travail	.08	--.25*	--.03

(Suite du TABLEAU XXXIV)		POGLSTAFF	TECHNO	QUALIFI
Bloc 3 - Niveau global de pouvoir des acteurs				
V - 31	Niveau global de pouvoir des contremaîtres	--.30*	---.37**	--.43**
V - 32	Niveau global de pouvoir de la ligne hiérarchique supérieure	.04	.03	--.28*
V - 33	Niveau global de pouvoir du responsable de la fonction personnel17	.03
V - 34	Niveau global de pouvoir du syndicat	.21	.00	.25*
Bloc 4 - Situation de supervision				
V - 41	Age moyen de la main-d'oeuvre	.02	--.12	--.17
V - 42	Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre	.03	.25*
V - 43	Niveau d'intensité des problèmes de main-d'oeuvre	.05	---.33**	.07
V - 44	Niveau de régulation technique du travail	.1725*
V - 45	Aire de contrôle	.16	--.02	.05
V - 401	Niveau de scolarité des contremaîtres	--.02	.11	.08
V - 402	Niveau de professionnalisation des contremaîtres en gestion des ressources humaines	--.19	--.18	--.15
V - 403	Niveau de cohésion de la main-d'oeuvre	.16	--.11	--.24*
V - 404	Niveau de coopération de la main-d'oeuvre	.03	--.22	--.25*
V - 405	Taux de roulement de la main-d'oeuvre	--.09	--.11	.08
V - 406	Ampleur/intensité des changements technologiques	.10	.06	--.03
V - 407	Niveau d'intensité des problèmes de production	.18	.07	.05
Bloc 5 - Contexte organisationnel				
V - 51	Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	.06	--.20	--.08
V - 52	Climat des relations patronales-syndicales	--.05	.32*	.06
V - 53	Niveau de développement de l'organisation syndicale	--.00	--.15	--.16
V - 54	Taille de l'établissement	.15	.09	.01
V - 55	Valorisation managériale de la ligne hiérarchique	--.04	--.10	--.04
V - 501	Situation économique de l'entreprise	--.14	.05	.17
V - 502	Niveau d'instabilité de l'environnement	.11	---.25*	--.18
V - 503	Type de propriété de l'établissement	--.19	.08	--.15
V - 504	Localisation du siège social	--.09	.07	--.06

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

(**) POGLSTAFF Niveau de pouvoir global du responsable du personnel
 TECHNO Niveau de régulation du système technique
 QUALIF Niveau de déqualification de la main-d'oeuvre

Sur le plan plus limité de la SST maintenant, ce contexte semble caractérisé par un acteur fonctionnel (V-12/ .28*, .25*, .23*), et dans une moindre mesure, par une ligne hiérarchique supérieure (V-11/ -.09, .26*, .12), en faible position de pouvoir. Le niveau de développement des activités préventives (V-21/ .07, .27*, .23), de même que leur niveau de formalisation apparaissent également plutôt faibles (V-202/ .09, .29*, .22). Enfin, les variables mesurant le niveau de gestion participative directe, de même que le niveau d'implication des employés de production dans la formation des nouveaux en SST, indiquent elles aussi des associations à tendance plutôt négative [(V-10, .26*, .12) et (V-207/ .18, .24*, .16)]. Nous avons donc sur ce plan l'image d'un milieu ayant peu développé sa dynamique préventive et laissant à toutes fins pratiques à ses contremaîtres le soin "d'occuper ce terrain", sans appui fonctionnel significatif et sans volonté d'impliquer directement la main-d'oeuvre dans cette prise en charge.

Au total, ce troisième et dernier contexte se caractérise par une prévalence assez nette des contremaîtres de première ligne sur l'ensemble des champs de gestion étudiés. Nous nous trouvons ici dans un milieu où la décentralisation verticale des pouvoirs et des prérogatives semble très avancée, essentiellement semble-t-il, du fait de la nature des tâches et des opérations techniques à accomplir, et qui s'apparente sur bien des aspects (quasi-absence de technostructure, faible formalisation, instabilité environnementale, prévalence de la supervision directe, etc.) aux *structures simples* de la typologie de Mintzberg.

7.3. LA DÉCENTRALISATION VERTICALE DU POUVOIR EN SST: UN PHÉNOMÈNE ORGANISATIONNEL CONTINGENT

Il apparaît assez clairement, à l'issue de cette analyse très exploratoire, que la décentralisation verticale du pouvoir en SST se manifeste dans trois contextes organisationnels assez bien différenciés au sein de notre échantillon d'établissements manufacturiers. En effet, que l'on évalue ces milieux sous l'angle des caractéristiques du système SST au sens large (niveau d'implication des employés, de développement des activités préventives, de professionnalisation des acteurs, etc.) ou sous l'angle des caractéristiques plus macro-organisationnelles concernant les modalités de fonctionnement de l'atelier et de l'établissement, chacun de ces contextes apparaît articulé autour d'une logique interne dominante et structurée selon des lignes de partage assez claires quant au pouvoir des divers groupes d'acteurs en présence. La décentralisation verticale du pouvoir en SST ne relève donc pas d'une rationalité unique, caractérisée par exemple par un fort

niveau de gestion participative directe, un développement important des activités en SST, et par un pouvoir réel des contremaîtres dans leur sphère globale d'activité. La réalité est plus complexe et le pouvoir des contremaîtres en SST plus contingent. Il apparaît aussi bien lorsque le système SST est peu développé que lorsqu'il est très organisé et très sophistiqué, lorsque la main-d'oeuvre est un acteur actif dans ce domaine que lorsqu'elle ne joue aucunement ce rôle, lorsque les contremaîtres ont déjà du pouvoir au sein de la ligne hiérarchique sur le fonctionnement de l'atelier que lorsqu'ils n'en ont pas, et enfin, pour ne citer que ces quatre dimensions, lorsque les cadres supérieurs opérationnels disposent d'une influence réelle au sein de l'établissement que lorsqu'ils semblent totalement désengagés dans ce champ décisionnel. Nous avons vu également que ce pouvoir des contremaîtres au sein du champ SST peut se confirmer aussi bien dans des bureaucraties mécanistes, fortement technos structurées et fonctionnant dans un contexte stable et prévisible, que dans des structures plus simples, recourant davantage à la supervision directe et devant composer avec un plus grand nombre d'incertitudes dans leur fonctionnement quotidien.

Deux constats découlent selon nous de cette contingence du phénomène étudié. Soit tout d'abord que la décentralisation verticale du pouvoir en SST peut très bien prévaloir dans un milieu de travail sans qu'il y ait pour autant développement d'une forme de gestion participative dans ce domaine, et ensuite que la gestion participative directe exerce son "effet restructurant" sur le pouvoir des contremaîtres dans des contextes d'établissements très différenciés.

7.3.1. L'existence d'une décentralisation verticale du pouvoir en SST sans gestion participative (Contexte C)

On voit beaucoup mieux maintenant que le fait pour les contremaîtres de première ligne d'avoir obtenu une position d'influence au sein du champ SST n'est pas uniquement la conséquence d'un renforcement du pouvoir exercé par la main-d'oeuvre de l'établissement dans ce domaine d'activités. Il existe bel et bien des contextes où les contremaîtres ont acquis une capacité réelle d'intervention dans le champ préventif sans pour autant que leurs employés directs y exercent une quelconque influence. Mais nous l'avons vu, ces milieux se caractérisent par une faible préoccupation envers les questions de SST, par une situation de supervision très spécifique et par un retrait quasi-total des autres groupes d'acteurs patronaux (ligne hiérarchique supérieure et fonctionnels spécialisés) aussi bien en SST que dans la gestion plus globale des opérations et des ressources humaines. Le pouvoir des contremaîtres répond alors beaucoup plus ici à une

"logique de monopole" -- ils attirent à eux tous les pouvoirs d'intervention nécessaires à la bonne marche des opérations -- ou encore "d'attribution par défaut", qu'à une stratégie claire de division des tâches et des responsabilités au sein d'un système finalisé. En schématisant, on peut dire que les contremaîtres sont à toutes fins pratiques les seuls acteurs impliqués au sein du système et que ce qui se fera en SST dépendra essentiellement de leurs initiatives et de leurs compétences propres. Nous sommes dans des milieux où la prévention des accidents du travail n'est pas un enjeu important, où sa mise en oeuvre ne doit pas interférer avec les impératifs de production, où il n'est pas indispensable de développer une technostructure spécialisée pour s'attaquer au problème, et où il n'y a aucune raison de s'engager dans une gestion participative du dossier. On peut alors très bien décentraliser cette responsabilité au bas de la ligne hiérarchique qui veillera à faire "ce qu'il faudra" en accord avec l'atteinte de ses objectifs de production.

Enfin, l'existence d'un tel scénario est intéressante en regard de notre problématique de recherche car il montre que le seul cas où les contremaîtres se trouvent fortement impliqués dans le champ SST sans que les employés de production aient à y jouer un rôle significatif correspond à un milieu où la SST ne constitue qu'une préoccupation marginale et face à laquelle le reste de l'appareil patronal apparaît nettement désengagé. Cela nous amène à notre deuxième constat et aux deux autres contextes organisationnels où la décentralisation verticale du pouvoir en SST va de pair avec une implication élevée des employés de production dans ce domaine d'activités.

7.3.2. Les deux logiques structurantes de la gestion participative directe sur le pouvoir des contremaîtres (Contextes A et B)

Si l'on suit la logique du raisonnement qui a été le nôtre depuis le début, à savoir qu'un niveau élevé d'implication directe des employés dans le champ SST entraîne une décentralisation verticale accrue du pouvoir dans ce domaine, nos résultats nous indiquent que cet effet restructurant du phénomène participatif peut effectivement s'exercer dans deux types bien différenciés de milieux organisationnels. Les contextes A et B, nous l'avons vu, renvoient à des réalités techniques, économiques, structurelles et fonctionnelles distinctes, avec des organisations plutôt assimilables à des bureaucraties mécanistes d'un côté, et à des structures simples de l'autre. Notre deuxième hypothèse se vérifierait donc doublement et il peut être intéressant ici de revenir maintenant à la fois aux données de base et à notre problématique de départ pour tenter d'expliquer ces deux types d'impact du phénomène participatif sur le SAP/sst.

Le Tableau XXXV reprend sous forme schématique la comparaison des contextes A et B sur l'ensemble de leurs principales caractéristiques.

Le premier constat à souligner nous paraît être que la gestion participative directe reste en elle-même principalement un phénomène de moyenne et de grande entreprise ($r=.38$, $p \leq 0.01$), et que son effet restructurant sur le SAP/sst ne s'exerce apparemment que dans de tels environnements. Nous avons vu dans nos premières analyses que la taille des établissements ne ressortait pas directement comme un facteur explicatif, mais qu'elle semblait par contre se retrouver en arrière-plan de plusieurs facteurs qui eux ressortaient en première ligne. L'analyse par le biais des contextes organisationnels de la décentralisation verticale du pouvoir en SST confirme donc cette tendance et met en lumière que les établissements de plus petite taille sont de fait beaucoup plus enclins à faire réaliser et à coordonner leurs activités de SST par le biais de la supervision directe, sans implication particulière de leur main-d'oeuvre. Cela dit, si l'on fait abstraction de cette dimension commune aux contextes A et B, on remarque que la quasi-totalité des autres variables considérées se positionnent de façon différenciée, voire même dans beaucoup de cas opposée, entre les deux environnements. Et c'est au niveau du positionnement relatif des divers groupes d'acteurs patronaux dans le champ SST *et* dans le champ plus global de la gestion de leurs unités que ces clivages sont les plus intéressants.

TABLEAU XXXV
 Comparaison des contextes A et B

	A	B
A - Système d'action patronal en SST et en général		
■ Contremaîtres		
/SST		
- pouvoir en SST	+++	+++
- professionnalisation SST	++	+++
/général		
- pouvoir dans la gestion des opérations	---	+
- professionnalisation en GRH	~	+++
■ Ligne hiérarchique supérieure		
/SST		
- pouvoir en SST	+++	---
/général		
- pouvoir dans la gestion des opérations	++	~
■ <i>Fonctionnels spécialisés</i>		
/SST		
- pouvoir en SST	+/_	~
- professionnalisation en SST	+++	~
/général		
- pouvoir en GRH	~	~
B - Contexte SST de l'établissement		
■ Niveau de technostraturation de la gestion de la prévention	+++	~
■ Niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles	+++	~
C - Contexte général de l'établissement		
■ Taille de l'usine	++	++
■ Niveau d'incertitude dans le fonctionnement de l'atelier	---	+++
de l'établissement	---	+
■ Niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines	--	+++
■ Situation économique	+	---

+++ à --- : intensité estimée du facteur ~ : absence de relation claire

7.3.2.1. *Le contexte A: une structuration spécifique du pouvoir des contremaîtres en SST*

Dans ce contexte, les contremaîtres de première ligne sont en position de pouvoir explicite en SST alors qu'ils se retrouvent plutôt dans une position de retrait vis-à-vis du contrôle quotidien de la gestion de leurs opérations. Les membres de la ligne hiérarchique supérieure apparaissent de leur côté en position de pouvoir assez marquée aussi bien en SST qu'au niveau plus global de la conduite des opérations. Les services fonctionnels enfin, voient leur pouvoir renforcé en SST même si, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, cette influence accrue a toutes les chances de s'exercer davantage par le biais du "service d'expertise" que par une participation directe aux processus décisionnels. Ces données nous indiquent en fait que la prise en charge du champ SST a fait ici l'objet d'une structuration particulière au sein de l'appareil patronal et que celle-ci n'est pas la simple transposition des rôles et des niveaux d'influence déjà cristallisés dans la gestion globale des opérations. Les contremaîtres disposent d'une influence dans le champ SST dont ils sont plutôt dépourvus dans le reste de leurs activités; les acteurs fonctionnels sont significativement plus impliqués en SST, ce qui n'est pas leur cas dans le domaine plus large de la gestion des ressources humaines. Il est donc clair dans le contexte A que l'ensemble de l'appareil patronal a été mobilisé autour des questions de SST et que l'ensemble de cette dynamique caractérise un jeu globalement à somme non-nulle entre ces diverses catégories d'intervenants. On peut supposer que ce *management commitment* global a entraîné une répartition des tâches entre les protagonistes, et que chacun, d'une certaine façon et à son propre niveau, a son mot à dire et garde une certaine capacité d'influencer et d'orienter l'ensemble du système préventif.

Si l'on reprend les termes de nos hypothèses de recherche, nous sommes avec le contexte A dans des milieux où le système de gestion est fortement centralisé verticalement (sur la ligne hiérarchique supérieure) au niveau de l'ensemble des opérations, alors qu'il se trouve assez largement décentralisé, verticalement et horizontalement, dans le champ plus spécifique de la SST. L'existence de ce construit patronal contingent nous montre du même coup que la SST constitue bien un champ d'action pouvant avoir sa propre dynamique et se structurant en fonction de sa propre rationalité. Ainsi, si l'on essaie d'expliquer pourquoi, dans ce contexte particulier, les contremaîtres ne voient leur pouvoir renforcé qu'en SST, ou, formulé autrement, pourquoi une décentralisation verticale du pouvoir s'est opérée spécifiquement dans ce domaine, on peut assez facilement appliquer la logique structurante que nous avons défendue dans la première partie de cette thèse.

Selon ce point de vue, le fait que les employés soient devenus des acteurs à part entière au sein du système d'action en SST aurait entraîné un accroissement du niveau de

l'incertitude à contrôler au sein de ce système ainsi que la nécessité de répartir entre les acteurs en présence une charge accrue de coordination. Et s'agissant d'une gestion participative directe, ce seraient les contremaîtres qui verraient dans un tel environnement leur position renforcée. Rappelons-nous que le contexte A se caractérise par un niveau élevé de technostraturation de la SST et qu'il s'y pratique des activités préventives nombreuses et relativement sophistiquées. Il est donc probable que dans un tel milieu, le fait pour la direction de l'établissement d'impliquer activement les employés de production dans l'ensemble de ces processus soit le plus souvent une condition *sine qua non* à une prise de conscience réelle et généralisée des enjeux de la prévention des accidents du travail, et surtout au développement "à la source" de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements en la matière. Les employés se trouvant alors davantage impliqués dans la réalisation de certaines activités préventives, davantage formés pour faire face à des situations dangereuses et pour comprendre la nature de leurs droits, et enfin ayant davantage de latitude pour adopter des comportements plus autonomes et plus revendicateurs par rapport au phénomène ¹¹⁵, on conçoit assez bien que les contremaîtres de première ligne aient alors à faire face à des équipes autrement positionnées et autrement plus "complexes" que dans des milieux où la main-d'oeuvre est volontairement laissée sur la touche de ce domaine d'intervention. Peut-on alors envisager de renforcer le niveau de connaissance des employés en matière de SST sans renforcer simultanément celui des acteurs avec qui ils travaillent quotidiennement et à qui ils ont probablement des comptes à rendre sur l'ensemble de leur conduite au travail? Peut-on de la même façon impliquer des employés dans la réalisation d'inspection des lieux de travail ou encore dans la conduite des enquêtes-accidents et des analyses sécuritaires des tâches sans là encore s'assurer que les responsables hiérarchiques qui encadrent ces équipes soient eux aussi fonctionnellement présents dans ces activités et disposent des informations et connaissances nécessaires pour faire face aux multiples interactions avec leur main-d'oeuvre? On voit que l'implication directe des employés dans le champ SST peut être largement porteuse d'incertitude pour les contremaîtres et du même coup pour l'ensemble du SAP/sst. Et il est aussi assez évident que dans un milieu où il se réalise beaucoup de choses en matière de prévention et où visiblement ce champ d'action est organisé de façon très professionnelle, la charge de coordination reposant sur le bas de la ligne hiérarchique s'accroisse notablement. Les contremaîtres se trouvent alors situés à un point névralgique du système d'action SST de l'établissement. Réalisant l'interface quotidienne entre la main-d'oeuvre et l'application de diverses directives, ils sont d'une certaine façon

¹¹⁵ - Il s'agit là en fait des trois grands aspects qui se trouvent simultanément mesurés dans la variable caractérisant le niveau de gestion participative directe en SST.

largement responsables de la qualité de la dynamique préventive qui réussira ou non à s'installer au niveau de l'atelier. Il n'est donc pas surprenant que les directions d'entreprises cherchent à renforcer leur engagement et leur intégration en favorisant leur implication dans l'ensemble des processus décisionnels. Et on comprend aussi très bien que les contremaîtres eux-mêmes aient tendance à chercher plus de pouvoir dans ce domaine de façon à maximiser leur propre performance au niveau de l'atelier. Au total, l'accroissement de la présence et de l'influence des employés dans ce champ d'action amène logiquement l'ensemble du SAP/sst à se restructurer dans le sens d'une décentralisation verticale plus poussée.

Si l'on compare le SAP tel qu'il se présente en SST et en général en nous recentrant sur le concept de l'incertitude, on remarque que le contexte A est justement un milieu où le niveau d'incertitude caractérisant le fonctionnement de l'atelier (comme celui plus large de l'établissement d'ailleurs) est très faible et qu'il correspond à une position de retrait des contremaîtres dans la gestion globale des opérations; le pouvoir étant semble-t-il concentré au niveau de la ligne hiérarchique supérieure. Alors que c'est, comme nous venons de le voir, exactement la dynamique inverse dans le domaine de la SST. On pourrait même rajouter ici que l'incertitude en SST est non seulement induite par l'implication directe de la main-d'oeuvre dans la gestion de ce champ, mais qu'elle l'est sans doute aussi en partie à cause du niveau significativement plus élevé des risques physiques présents dans ce type de milieu. On voit donc que la logique décentralisatrice liée à l'incertitude qui doit être contrôlée dans le champ SST se retrouve, mais à l'inverse cette fois, dans le domaine de la gestion plus globale de l'atelier.

Le contexte A concrétise ainsi très bien l'argumentation théorique qui était sous-jacente à notre deuxième hypothèse. La gestion participative directe exerce un effet restructurant sur le SAP/sst, amenant les positions des uns et des autres à se repréciser autour des enjeux en présence. Ce sont les contremaîtres de première ligne qui voient leur pouvoir s'accroître car ils sont les mieux placés pour contrôler les nouvelles incertitudes et pour absorber l'essentiel de la nouvelle charge de coordination induite au sein du système.

7.3.2.2. Le contexte B: la transposition du niveau de pouvoir global des contremaîtres dans le champ SST

C'est autour d'un équilibre très différent que s'organise la dynamique interne au système patronal dans le contexte B. Les contremaîtres, on le sait, sont ici en position relative de pouvoir en rapport avec la gestion globale de leurs opérations. Ni la ligne hiérarchique supérieure, ni le *fonctionnel/GRH* n'apparaissent détenir une position

d'influence particulière. Le modèle d'ensemble est donc assez fortement décentralisé verticalement, laissant apparemment aux contremaîtres une forte autonomie dans leur travail et dans la gestion de leurs équipes. En fait, face à une situation externe et interne beaucoup plus difficile que dans le contexte A, et avec des moyens économiques plus réduits, les entreprises du contexte B semblent avoir comme stratégie de miser sur un *Floor management* professionnalisé attribuant une place importante aux ressources humaines, ce qui est d'autant plus requis que le système technique est moins régulateur et la main-d'oeuvre expérimentée et cohésive. Et c'est exactement la même logique que l'on retrouve en santé-sécurité du travail. Le *fonctionnel/SST* n'est pas significativement renforcé ou affaibli au sein du système et la ligne hiérarchique supérieure a nettement tendance à rester en marge de la prise en charge et des décisions dans ce domaine. Ainsi, contrairement à la situation prévalant dans le premier contexte, la position de pouvoir occupée par les contremaîtres au sein du SAP/sst apparaît donc dans une très large mesure comme une transposition du niveau d'influence dont ils disposent déjà dans le fonctionnement global de l'atelier.

La question qui se pose alors est la suivante. Peut-on, comme dans le cas précédent, retrouver dans ce contexte un lien causal logique entre le fait que les contremaîtres de première ligne soient influents dans le champ SST et le fait que leurs propres employés de production soient impliqués et jouent un rôle de partenaire actif dans ce domaine. Rappelons-nous que nous sommes ici dans des organisations principalement assimilables à des structures simples, où le niveau d'incertitude dans le fonctionnement de l'atelier comme au niveau de l'ensemble de l'établissement est élevé, et où surtout, la gestion de la prévention n'a pas fait l'objet d'un fort développement organisationnel. En fait l'essentiel de ce qui se fait en matière de SST repose ici surtout sur le couple contremaîtres/employés, et nous savons qu'à part une propension plus forte de ces milieux à former leurs contremaîtres en SST et à généraliser le port des équipements individuels de protection, aucune autre variable caractérisant l'organisation du système préventif ne se distingue de façon significative dans cet environnement. Ce raisonnement nous amène ainsi à faire l'hypothèse qu'en l'absence d'une politique claire de SST et du développement d'un véritable pôle d'expertise dans ce domaine, la responsabilité préventive est globalement décentralisée au niveau de l'atelier et repose avant tout sur une dynamique de prise en charge au sein de chacune des équipes. Les contremaîtres se voient attribuer par leur direction une forte autonomie dans ce domaine et contrairement au contexte A, où la pratique d'une gestion participative directe s'inscrivait assez clairement dans la logique d'un système préventif organisationnellement très impliquant et très intégré, cette même pratique apparaît plutôt dans le contexte B comme le seul moyen disponible d'aider les

contremaîtres à réaliser le minimum nécessaire en la matière à leur niveau. En conséquence, il est beaucoup plus difficile dans ce cas d'argumenter que c'est la gestion participative directe qui induit la décentralisation verticale du pouvoir en SST.

En d'autres termes, nous suggérons ici de renverser la perspective et de voir le développement d'une gestion participative directe en SST comme une conséquence à la fois de la prévalence du pouvoir des contremaîtres dans leur sphère globale d'activités et du manque relatif de technostructure spécialisée en SST au niveau central de l'établissement. Il ne serait pas exact de dire, compte tenu de tous les éléments mis en évidence dans ce contexte, que l'implication des employés en SST a pour effet d'accroître le niveau d'incertitude et la charge de coordination au sein d'un tel système. Non pas qu'une telle participation de la main-d'oeuvre n'ait pas des conséquences très concrètes sur la charge et sur l'orientation du travail des contremaîtres, mais ce n'est sans doute pas à ce niveau que les choses fondamentales se jouent et que l'effet décentralisateur se fait d'abord sentir. Les contremaîtres sont déjà en situation relative de pouvoir au niveau global et il y a toutes les chances que c'est ce positionnement de base au sein du système d'action patronal qui leur permet, en accord avec, et sans doute sous l'impulsion de leur direction, de jouer la carte de la gestion participative au sein de leur équipe.

Au total, cette deuxième argumentation nous amène à nuancer quelque peu la prévalence de l'effet restructurant de la gestion participative directe sur les équilibres internes au SAP/sst, et seul le contexte A voit notre deuxième hypothèse de recherche vraiment vérifiée.

7.4. RETOUR SUR L'IMPACT DE LA GESTION PARTICIPATIVE INDIRECTE AU SEIN DU SYSTÈME PRÉVENTIF

Il nous semble important, avant de conclure cette recherche, de revenir sur le phénomène de la gestion participative indirecte et plus globalement sur l'impact des variables reliées à l'activité syndicale en SST au sein de l'établissement.

En effet, l'absence de tout lien statistique significatif entre cette variable et notre variable dépendante ($r=.00$) nous a amené à écarter très rapidement cette dimension du phénomène participatif de la suite de nos analyses et de nos raisonnements. Il était ainsi clair, dès cette étape, que notre première hypothèse, à savoir l'effet potentiellement centralisateur de la gestion participative indirecte au sein du SAP/sst, ne pourrait être vérifiée. Cela dit, le niveau de pouvoir et d'implication détenu par les comités de SST

varie d'un établissement à l'autre au sein de notre échantillon ¹¹⁶ et l'on peut malgré tout supposer qu'il existe certaines configurations ou certains agencements plus vraisemblables que d'autres entre les deux dimensions du phénomène participatif et le SAP/sst. Deux directions seront empruntées pour explorer cette question. Nous reviendrons dans un premier temps sur la nature des liens statistiques existant entre le niveau de gestion participative indirecte et l'ensemble des variables de notre modèle, pour dans un deuxième temps croiser les variables reliées de près ou de loin à l'activité syndicale au sein de l'établissement avec les trois scénarios de décentralisation verticale du pouvoir que nous venons d'identifier.

7.4.1. Les facteurs associés à la gestion participative indirecte en SST

On remarque en partant que le niveau de gestion participative indirecte en SST n'est aucunement relié avec le niveau de gestion participative directe dans ce même champ d'activités ($r=-.09$), ce qui confirme les résultats de LAMMERS (1967) qui nous indiquaient que chacune des deux formes de gestion participative est indépendante de l'autre et qu'elles doivent renvoyer à des variables contextuelles différentes.

Ainsi, nos propres données indiquent que seulement six des 42 variables utilisables dans le cadre de cette recherche se trouvent significativement reliées avec le niveau de gestion participative indirecte. Au niveau du contexte SST pris dans son ensemble, le comité de l'établissement a d'autant plus de chances de se trouver en position d'influence que le niveau de pouvoir des fonctionnels spécialisés est faible ($r=-.30$, $p \leq 0.05$), qu'il existe des employés jouant le rôle de représentants à la prévention au sein de l'usine ($r=.32$, $p \leq 0.01$), que le niveau de formation des contremaîtres aux techniques de premiers soins d'urgence est faible ($r=-.33$, $p \leq 0.01$), et enfin que les contremaîtres de production sont souvent consultés par les membres de ce même comité ($r=.25$, $p \leq 0.05$). Au niveau des caractéristiques plus générales du contexte organisationnel, les deux seules relations qui ressortent se rapportent à l'aire de contrôle ($r=-.33^{**}$, $p \leq 0.01$) et à la localisation du siège social de la compagnie ($r=-.25$, $p \leq 0.05$); les comités les plus influents se retrouvant dans les milieux où les contremaîtres encadrent de plus petits groupes et dans les entreprises dont le siège social est situé au Québec.

Au delà du simple constat que les facteurs sous-jacents à la gestion participative indirecte apparaissent très différents de ceux qui étaient reliés à gestion participative directe en SST, on voit qu'il n'est pas facile, à partir de ces quelques relations significatives, de

¹¹⁶ - Cet indice varie de 0 à 12 avec une moyenne de 5.980 et un écart-type de 3.003.

dégager un profil clair, ou du moins une logique d'ensemble, de la contingence du pouvoir des comités paritaires dans le champ SST. Il apparaît néanmoins quelques tendances méritant d'être soulignées. Ainsi, le fait que le *fonctionnel/SST* soit en faible position de pouvoir lorsque le comité paritaire de SST dispose d'une influence réelle au sein de l'établissement apparaît tout à fait opposé à ce que la littérature administrative semblait suggérer et à l'essence même de notre propre hypothèse. On se souvient en effet que nous avons, dans le cas d'une gestion participative indirecte forte, postulé d'un effet centralisateur au sein de l'appareil patronal, ayant pour conséquence de renforcer les positions du sommet stratégique et des fonctionnels spécialisés dans le champ SST. Notre argumentation s'appuyait sur l'idée qu'une implication accrue des représentants des employés dans la réalisation des activités et dans les prises de décisions reliées à la gestion de ce domaine ¹¹⁷ avait toutes les chances de forcer la direction de l'établissement à surveiller de beaucoup plus près la qualité de ses interventions et à recourir davantage à l'expertise de son service fonctionnel. Or, s'il n'existe pas de relation négative claire entre le niveau de gestion participative indirecte et le niveau de décentralisation verticale en SST, il n'en existe pas non plus de positive entre le niveau de gestion participative indirecte et le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST (V-11/ $r=-.06$), et la relation est clairement négative avec le pouvoir des fonctionnels en charge du dossier SST (V-12/ $r=-.30$, $p \leq 0.05$). On constate ainsi que la configuration du SAP/sst qui se trouve associée à un niveau élevé d'implication du comité dans le champ SST semble fort différente de celle que nous avons postulée en nous appuyant sur la littérature. Paradoxalement, c'est l'acteur fonctionnel qui voit sa position de pouvoir en SST diminuée lorsque le comité paritaire exerce une influence accrue au sein de l'usine; aucun des deux autres groupes d'acteurs patronaux (cadres supérieurs et contremaîtres de première ligne) ne voyant leurs positions significativement transformées. L'existence d'un service spécialisé, de même que le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST présentant eux aussi une tendance négative avec le niveau de gestion participative indirecte (V-23/ $r=.17$, $p \leq 0.1$) (V-24/ $r=.18$, $p \leq 0.1$), il est alors probable que la logique dominante prévalant entre le comité de SST et le *fonctionnel/SST* en soit une de "substitution" ou si l'on veut de "monopole fonctionnel"; la présence d'un acteur fonctionnel structurellement bien implanté, fortement professionnalisé, et largement impliqué dans le champ SST, étant logiquement associée à la présence d'un comité plutôt faible, peu entreprenant et marginalement décisionnel. Et inversement, des comités paritaires en position marquée de

¹¹⁷ - La mesure du niveau de pouvoir du comité en SST est basée sur les perceptions du seul responsable de la délégation syndicale au sein de ce comité. Elle a donc plus de chances de traduire en même temps l'évaluation que cet acteur fait de l'implication et du pouvoir de ses propres membres au sein de ce mécanisme (voir le chapitre III pour la construction de cette variable).

pouvoir qui se retrouvent surtout dans les établissements où le *fonctionnel/SST* n'a pas encore développé une réelle expertise dans ce domaine et n'est pas devenu l'un des acteurs-clé du système préventif.

Les autres données disponibles viennent d'ailleurs conforter en partie cette hypothèse d'explication. Ainsi, le niveau de pouvoir du comité au sein du champ SST n'est pas dépendant de son âge (V-210/ $r=.00$), ou encore de la taille de l'établissement (V-54/ $r=-.06$), pas plus qu'il n'est significativement relié au pouvoir du syndicat de l'usine, que ce soit en SST (V-13/ $r=-.05$) ou au niveau plus global (V-34/ $r=.12$). Autre élément de surprise, le niveau de gestion participative indirecte n'est relié à aucune des variables lourdes caractérisant le niveau de développement du système préventif au sein de l'établissement ¹¹⁸. On peut tout de même s'étonner qu'un comité en meilleure position de pouvoir n'exerce pas à un niveau ou à un autre un effet d'entraînement sur la quantité et sur la qualité des actions préventives qui sont menées, de même que sur le développement d'une technosstructure plus spécialisée et plus professionnalisée.

Au total, l'ensemble de ces résultats semble nous suggérer que la rationalité de l'implication du comité et du niveau d'influence qu'il a pu acquérir au sein du champ SST échapperait à la fois à la logique classique du rôle de pression de l'appareil syndical, à celle de la taille des unités et du niveau de technosstructuration qui lui est relié, et enfin à celle des caractéristiques intrinsèques du champ de gestion au sein duquel il a pour mission de s'intégrer. Le niveau de pouvoir du comité, et du même coup l'intensité de la gestion participative indirecte qui est pratiquée dans l'établissement en SST, semblent en quelque sorte déconnectés des enjeux organisationnels habituels et ne paraissent reposer que sur cette logique de substitution dans la répartition des tâches et des responsabilités avec les acteurs fonctionnels. On voit que nous sommes loin, avec de telles indications, de la logique structurante centralisatrice de la gestion participative indirecte en SST que nous nous attendions à découvrir au sein du SAP/sst.

¹¹⁸ - Les corrélations entre le niveau de gestion participative indirecte en SST et ces variables sont les suivantes: niveau de développement des activités préventives ($r=-.11$); niveau de développement de l'administration des lésions professionnelles ($r=-.11$); niveau de formalisation des activités préventives ($r=.04$); niveau d'intensité des risques physiques ($r=.12$); niveau d'intensité des risques environnementaux ($r=-.08$).

7.4.2. Gestion participative indirecte et contextes de structuration de la décentralisation verticale du pouvoir en SST

On a pu remarquer tout au long des chapitres précédents qu'aucun des facteurs qui se trouvent reliés de près ou de loin aux diverses facettes de l'action ou de l'organisation syndicale (en SST ou en général) n'est ressorti comme déterminant dans l'une ou l'autre de nos analyses. Tous les établissements de notre échantillon étant syndiqués et comportant un comité paritaire de SST, il faudrait donc en conclure que le fait syndical, et plus spécifiquement que l'ensemble des "arrangements collectifs" prévalant en SST dans un milieu de travail, n'exercent aucune influence sur la structuration interne du SAP/sst et sur l'impact contingent des pratiques de gestion participative plus directes qui peuvent y exister. Une telle conclusion, on s'en doute, nous amènerait à sérieusement reconsidérer une partie des raisonnements théoriques présentés au début de cette recherche. Nous allons donc nous assurer en terminant cette section que les trois contextes de structuration de la décentralisation verticale du pouvoir en SST qui ont été mis en évidence ne recourent pas de façon significative certains agencements de la dynamique collective et représentative prévalant dans nos établissements.

Le Tableau XXXVI résume les corrélations existant entre les quatorze ¹¹⁹ variables caractérisant le fonctionnement collectif au sein des établissements de l'échantillon et les neuf variables à la base des contextes A, B et C.

¹¹⁹ - Quatre nouvelles variables, essayant de préciser à quel point le comité conjoint de santé-sécurité était ou non supporté dans son action au sein de chaque établissement, ont été ajoutées ici. Il avait pour cela été demandé au responsable de la délégation syndicale sur le comité dans quelle mesure il estimait que les divers groupes d'acteurs présents dans l'usine appuyaient les démarches entreprises par le comité; chaque groupe se voyant attribué un niveau d'appui (très faible, faible, fort, très fort) (question 322 à l'Annexe H). Les valeurs prises par ces variables au sein de notre échantillon sont les suivantes: 1) appui de la part de la direction générale: moy = 2.391, ET = 0.902, min = 1.000, max = 4.000; 2) appui de la part des contremaîtres de production: moy = 2.000, ET = 0.841, min = 1.000, max = 4.000; 3) appui de la part des employés: moy = 2.409, ET = 0.859, min = 1.000, max = 4.000; 4) appui de la part du syndicat de l'établissement: moy = 3.239, ET = 0.799, min = 1.000, max = 4.000.

TABLEAU XXXVI

Mise en relation des trois scénarios de la
décentralisation verticale du pouvoir en SST
avec les dimensions du fonctionnement collectif des établissements (**)
(n=53)

	Contexte A			Contexte B			Contexte C		
	ACTPREV	PR-SST-STAFF	POSSTCSUP	SOPHISGRH	PO-GL-STAFF	TECHNO	QUALIFI		
■ Niveau de gestion participative indirecte en SST	-.11	-.18	-.05	.17	.03	-.03	-.09		
■ Niveau de pouvoir du syndicat de l'établissement en SST	.23	-.01	.19	-.00	.06	.06	-.01		
■ Niveau de professionnalisation du président du syndicat en SST	-.14	-.03	-.16	.24*	-.02	.09	-.16		
■ Existence d'un comité syndical de SST	-.05	.27*	.11	-.08	-.03	.15	-.00		
■ Présence de représentants à la prévention	.19	-.13	-.22	.14	.28*	.22	-.14		
■ Age du comité conjoint de SST	.15	.15	-.19	.22	.08	-.25	-.03		
■ Niveau de consultation des contremaîtres par les membres du comité de SST en vue de régler des problèmes de SST	-.37**	.00	-.20	.03	-.07	-.30*	-.28*		
■ Appui organisationnel aux démarches du comité de SST									
- de la part de la direction générale	.14	.10	.30*	.12	-.01	.26*	.30*		
- de la part des contremaîtres de production	-.01	.06	.13	.15	-.01	-.23*	.08		
- de la part des employés	-.01	.09	.19	.14	.11	-.20	-.16		
- de la part du syndicat de l'établissement	.11	.00	-.12	-.17	.18	-.20	.02		
■ Climat des relations de travail	.16	-.12	.20	-.16	-.05	.32*	.07		
■ Niveau de pouvoir global du syndicat	-.05	-.08	.18	.05	.21	.00	.25*		
■ Niveau de développement de l'organisation syndicale	-.08	-.04	.18	-.14	-.00	-.15	-.16		

* p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

(**) ACT-PREV Niveau de développement des activités préventives
 PR-SST-STAFF Niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST
 PO-SST-CSUP Niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST

SOPHIS-GRH Niveau de sophistication de la gestion des R.H.
 PO-GL-STAFF Niveau de pouvoir global du responsable du personnel
 TECHNO Niveau de régulation technique du travail
 QUALIFI Niveau de qualification de la main-d'œuvre

Remarquons en partant que le niveau de gestion participative indirecte en SST n'est relié positivement ou négativement à aucune des sept variables nous permettant de caractériser les trois contextes de décentralisation verticale du pouvoir en SST, et que sur l'ensemble du tableau, le nombre de relations significatives est très peu élevé. Quelques tendances peuvent cependant être dégagées.

Trois variables se détachent ainsi en relation avec le premier contexte; soit l'existence au sein de l'établissement d'un comité syndical de SST ($-.05$, $.27^*$, $.11$); une faible consultation des contremaîtres de première ligne par les membres du comité en vue de régler certains problèmes de SST ($-.37^{**}$, $.00$, $-.20$); et enfin, une direction générale de l'usine qui appuie les démarches entreprises par le comité ($.14$, $.10$, $.30^*$). La présence plus fréquente d'un comité syndical de SST au sein des établissements peut s'expliquer assez facilement du fait de la forte technostraturation du champ SST qui caractérise le contexte A. Ce mécanisme peut en effet être vu comme la contre-partie syndicale à l'engagement, très affirmé du côté patronal, de l'ensemble de la ligne hiérarchique et des fonctionnels spécialisés. Le fait que les contremaîtres soient peu consultés par les membres du comité est à priori plus difficile à interpréter car on sait que ces mêmes contremaîtres se trouvent par ailleurs dans une position significative de pouvoir au sein du champ SST. L'hypothèse la plus vraisemblable est alors que ce n'est pas au comité que revient la responsabilité première de régler les principaux problèmes de SST, mais que cette fonction repose principalement sur l'ensemble de la ligne hiérarchique et, pour les aspects requérant une expertise plus pointue, sur les services fonctionnels spécialisés. Le comité serait alors dans une position quelque peu marginale en regard des grands enjeux du dossier SST au sein de l'établissement et resterait le plus souvent en retrait de la prise des décisions opérationnelles et stratégiques. L'appui accordé par la direction de l'établissement aux démarches du comité peut également s'interpréter selon cette logique. En effet, on remarque que cet appui organisationnel se limite à la seule direction générale de l'usine; les contremaîtres, les employés et le syndicat n'accordant pas semble-t-il le même support aux activités de leur comité paritaire. Un tel appui du sommet stratégique est alors cohérent avec le *management commitment* global qui caractérise le contexte A et avec la volonté affichée par ces employeurs de s'engager activement dans une démarche préventive efficace. Mais que signifie ce support de la direction lorsque l'on sait que ces mêmes comités sont par ailleurs dépourvus d'influence et restent peu impliqués au sein du champ SST? L'interprétation la plus vraisemblable est alors que nous sommes en présence de systèmes préventifs très largement contrôlés par la partie patronale, dans lesquels les comités paritaires ne disposent pas d'un réel pouvoir d'initiative et d'intervention. Le niveau élevé d'implication directe de la main-d'oeuvre en SST y apparaît donc davantage

comme l'un des éléments d'une certaine stratégie de prise en charge des problèmes de SST plutôt que comme le résultat d'une pression continue des représentants syndicaux au sein des divers mécanismes consultatifs internes. L'appui patronal accordé au comité a donc bien des chances de n'être que purement formel et d'être maintenu avant tout pour donner le change à la partie syndicale en vue de préserver la qualité du climat de travail et la stabilité de l'ensemble du fonctionnement organisationnel.

De façon quelque peu surprenante, aucun facteur lourd du fonctionnement collectif de l'établissement, à l'exception du niveau de professionnalisation en SST du président du syndicat (.24*), n'apparaît significativement relié avec notre deuxième contexte de décentralisation verticale du pouvoir en SST. Nous aurions pu en effet nous attendre dans ce contexte, compte tenu de la quasi-absence d'une technostructure patronale en SST, à ce que le comité paritaire puisse jouer en partie ce rôle et contribuer ainsi à encadrer l'ensemble du système préventif au sein de l'établissement. La très forte décentralisation au niveau des contremaîtres et des employés directs de la prise en charge des activités SST ne s'accompagne donc pas ici d'une "supervision" plus centrale du pilotage de ce dossier au niveau de l'ensemble de l'usine. Ces données, ou plutôt ces absences de relations significatives, confirment du même coup le fait que dans ce deuxième contexte, où gestion participative directe et décentralisation verticale du pouvoir en SST se trouvent fortement associées, la SST reste une prérogative et une responsabilité du niveau de l'atelier et même de l'équipe de travail, et que la compréhension de la structuration du champ SST dans son ensemble comme du système d'action patronal en SST relèvent en premier lieu de cette dynamique localisée.

C'est en fait le contexte C qui est le plus fortement associé à certains aspects du fonctionnement collectif de nos établissements. On a ainsi plus de chances de ne pas y retrouver des employés jouant le rôle de représentant à la prévention (.28*, .22, -.14)¹²⁰; d'y voir des contremaîtres de première ligne assez souvent consultés par le comité pour résoudre certains problèmes de SST (--.07, --.30*, --.28*); et d'y découvrir des directions générales qui n'accordent pas leur appui aux démarches entreprises par le comité (--.01, .26*, .30*). Par ailleurs, au niveau plus global du fonctionnement des établissements, ce contexte semble associé à un climat plutôt mauvais des relations de travail (--.05, .32*, .07), de même qu'à des syndicats en faible position de pouvoir au sein de l'usine (.21, .00, .25*). Rappelons-nous que ce troisième contexte ne s'appuie pas sur une forte implication de ses employés dans le champ SST et que l'essentiel de la gestion préventive repose sur les contremaîtres de première ligne. L'image d'ensemble que

¹²⁰ - Les coefficients sont interprétés ici de la même façon qu'au point 7.2.2., c'est à dire en inversant les signes. Se référer à la note en bas de page n° 106 pour le détail de notre explication.

nous donnent ces quelques corrélations à la lumière des spécificités de ce contexte en est donc une de très forte marginalisation des mécanismes de prise de décision et de prise en charge à caractère collectif. Situation aggravée par rapport à notre premier contexte, le syndicat de l'usine a significativement moins de pouvoir au niveau global, le climat de travail est plus mauvais, et les représentants à la prévention y sont plus rares. Si l'on ajoute à cela le manque de support accordé par la direction générale aux démarches du comité, on se retrouve probablement dans un milieu où ce qui peut et doit se faire en SST relève uniquement du bon vouloir patronal, et plus spécifiquement de l'initiative et des connaissances des contremaîtres de première ligne. Le fait que le comité ait assez souvent recours aux avis et conseils de ces contremaîtres pour régler des problèmes de SST est alors à interpréter comme la confirmation du fait que ce sont les acteurs au bas de la ligne hiérarchique et sans doute eux seuls qui peuvent trancher sur ce qui pourra ou non être réalisé en SST au niveau de l'atelier.

7.4.3. La gestion participative indirecte: quel effet restructurant au sein du système préventif?

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de ce dernier niveau d'analyse. Tout d'abord, si le niveau de gestion participative indirecte et le niveau de gestion participative directe en SST ne sont pas reliées entre eux de façon positive, elles ne le sont pas non plus de façon négative. Les deux dimensions que nous avons retenues du phénomène participatif au sein du champ SST sont indépendantes l'une de l'autre; ce qui nous renvoie, au sein de notre échantillon du moins, à toutes sortes de combinaisons entre ces deux variables. Mais l'important est pour nous de constater ici que quelque soit le scénario participatif qui prévaut dans un milieu donné, la gestion participative indirecte en elle-même ne semble pas un facteur explicatif pertinent des équilibres en opération au sein du système d'action patronal en SST. Nous avons vu dans un premier temps que cette variable, même considérée séparément, semblait déconnectée des grands agencements structurels et fonctionnels que l'on retrouve habituellement dans les milieux manufacturiers; le seul lien significatif avec les configurations de pouvoir au sein de la structure patronale s'exprimant avec le niveau d'influence du *fonctionnel/SST* et jouant négativement sur cette variable. Puis essayant d'explorer dans un deuxième temps de quelle façon les dimensions du fonctionnement collectif de l'établissement venaient se greffer sur les divers scénarios de décentralisation verticale du pouvoir en SST, nous avons finalement montré que le renforcement du pouvoir au bas de la ligne hiérarchique s'accommodait dans les trois cas considérés d'un certain retrait ou même d'une

marginalisation du comité paritaire au sein du champ SST. Pour ne retenir que les deux premiers contextes, c'est à dire ceux où la gestion participative directe est fortement développée, ces résultats nous suggèrent que le champ SST est resté, dans la grande majorité des cas, étroitement "contrôlé" par la partie patronale. En effet, que le comité paritaire ait acquis une forte influence au sein du champ SST ou qu'il soit resté en marge des principales décisions et activités dans ce domaine, le seul lien qu'on puisse établir avec un niveau élevé de décentralisation verticale du pouvoir en SST se fait par l'intermédiaire de l'implication directe des employés dans la gestion de ce champ. Or, nous savons qu'une telle implication ne peut se réaliser vraiment, et surtout perdurer dans un milieu donné, que si la partie patronale et plus spécifiquement la direction de l'usine a décidé d'aller dans ce sens ¹²¹.

Au total, il existe bel et bien des milieux où la gestion participative indirecte du dossier SST est plus ou moins fortement développée, et il ne fait pas de doute que les établissements qui ont "privilegié" une implication plus directe de la main-d'oeuvre ne jouent pas (dans une proportion significativement majoritaire du moins) simultanément sur les deux tableaux. Mais il est également clair que ce renforcement du rôle du comité paritaire, et par ce biais l'accroissement du pouvoir des représentants des employés dans le champ SST, n'affecte pas fondamentalement l'ensemble du SAP/sst. Les rôles et les positions de pouvoir des uns et des autres ne sont pas substantiellement transformés et il nous faut conclure, à l'encontre de notre argumentation théorique sur cette question que la gestion participative indirecte n'exerce au sein de notre échantillon aucun effet restructurant sur le SAP/sst.

Nous reviendrons plus en détail sur la portée théorique et pratique de ces résultats dans notre conclusion générale

¹²¹ - Précisons que ce raisonnement n'est à coup sûr exact que pour six des neuf indices ayant servi à construire la variable caractérisant le niveau de gestion participative directe en SST. En effet, les trois indices mesurant le niveau d'implication des employés dans les activités de diagnostic des risques (inspection des lieux de travail, enquête-accident, analyse sécuritaire des tâches), de même que les trois autres mesurant le niveau de formation en SST acquis par les employés (méthodes sécuritaires de travail, comportements en cas d'accident, lois et règlements en SST) renvoient clairement à des réalités qui ne peuvent se développer dans un milieu qu'avec l'accord tacite de la direction de l'établissement. Alors que les trois autres indices mesurant la capacité de réaction et d'initiative développée par les employés en SST (niveau d'initiative, de suggestion et de pression ouvrière en SST) constituent davantage une illustration des comportements ouvriers dans ce domaine et renvoient au résultat d'une dynamique interne plus complexe, débordant sans aucun doute largement la seule volonté patronale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il nous semble important de commencer par rappeler à grands traits d'où nous sommes partis, quel cheminement analytique nous avons été amenés à suivre, et enfin à quels résultats nous sommes parvenus à l'issue de l'ensemble de ce processus.

L'idée centrale défendue dans cette thèse était simple: le participatif n'est pas un mode de gestion "neutre" qui peut simplement se sur-ajouter aux pratiques déjà existantes de l'entreprise. L'implication accrue des employés ou de leurs représentants dans un champ de gestion traditionnellement contrôlé par la partie patronale ne peut se faire durablement et en profondeur sans une remise en cause des positions, des rôles, des modes de fonctionnement, bref, du système d'action de l'ensemble des acteurs concernés. Nous avons parlé de restructuration de ce système et c'est dans le domaine de la SST et sur les acteurs patronaux que nous avons centré notre investigation. Le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, soit l'influence acquise par les contremaîtres de première ligne, a été notre indicateur privilégié pour appréhender la répartition du pouvoir au sein de ce que nous avons appelé *le système d'action patronal en SST*. Deux dimensions du participatif ont d'autre part été distinguées, soit d'un côté la gestion participative indirecte, concrétisant l'intensité de l'engagement et du niveau de pouvoir du comité conjoint de l'établissement dans la gestion du champ SST, et de l'autre, la gestion participative directe, mesurant plus spécifiquement la capacité globale d'intervention acquise par les employés en tant qu'acteurs individuels, membres de petits collectifs de travail, dans ce même domaine d'activités. D'où nos deux hypothèses de recherche sur le

sens possible de la restructuration du SAP/sst en contexte de gestion participative. La pratique d'une gestion participative *indirecte* importante au sein du champ SST devait entraîner une centralisation des pouvoirs vers le sommet stratégique et dans une moindre mesure vers les services fonctionnels; la présence d'une gestion participative *directe* fortement développée devant au contraire amener l'ensemble du système patronal à se décentraliser verticalement et à renforcer ainsi le bas de sa ligne hiérarchique.

Partant d'un échantillon d'une soixantaine d'établissements manufacturiers, notre analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, cherchant à tester nos deux hypothèses quant à l'effet restructurant de la gestion participative sur la décentralisation verticale du pouvoir en SST, il est apparu que la gestion participative indirecte n'avait pas d'effet mesurable alors que la gestion participative directe, expliquant à elle seule 32% de la variance observée au niveau de la variable dépendante, semblait au contraire avoir un impact important au sein de notre échantillon d'établissements. Dans un deuxième temps, cherchant à contrôler cette relation existant entre notre variable dépendante et nos deux variables indépendantes par cinq ensembles de variables contextuelles, il est apparu un autre facteur ayant une forte influence sur le pouvoir des contremaîtres en SST et ne remettant pas en cause l'impact initial de la gestion participative directe. Nous étions alors en présence d'un deuxième facteur structurant: soit le niveau global de pouvoir des contremaîtres, expliquant à lui seul 22% de la variance observée au niveau de la variable dépendante. Dans un troisième temps, cherchant à identifier quels étaient les principaux déterminants de ces deux facteurs, nous les avons successivement positionnés comme des variables dépendantes. Il est alors apparu que le premier d'entre eux, soit le niveau de gestion participative directe, voyait 54% de sa variance expliqué par quatre variables contextuelles, soit, par ordre d'importance; le niveau de développement des activités préventives; le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines; le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST; et enfin, le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST. Le deuxième facteur, soit le niveau de pouvoir global des contremaîtres, voyait de son côté 30% de sa variance expliquée par trois autres variables contextuelles, soit, le niveau de pouvoir du responsable de la fonction personnel, le niveau de régulation technique du travail; et le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre. Étant alors parvenu à identifier de façon séquentielle les facteurs organisationnels conditionnant chacun de nos deux facteurs structurant le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, nous avons alors dans un quatrième temps chercher à valider ces deux logiques explicatives apparentes en intégrant dans une même analyse statistique les dix variables jusqu'ici mises en relation. Une analyse de cheminement de la causalité nous a ainsi permis d'obtenir un modèle explicatif

d'ensemble de notre variable dépendante initiale confirmant du même coup le bien-fondé des analyses antérieures, à savoir la pertinence de nos deux dynamiques structurantes et des sept variables contextuelles qui s'y trouvent associées. Dans un dernier temps enfin, nous appuyant sur la valeur explicative du modèle précédent, nous avons cherché à élargir encore notre cadre d'analyse et à retrouver à quels grands types de contextes organisationnels pouvaient se rattacher les logiques structurantes mises en évidence. Bien qu'étant menée à l'aide d'analyses de corrélations simples, et donc sous une forme beaucoup plus exploratoire que les précédentes, cette dernière étape nous a permis de faire ressortir trois contextes de structuration du SAP/sst dans le sens d'un forte décentralisation verticale du pouvoir. Les deux premiers de ces contextes passaient clairement par une mobilisation directe de la main-d'oeuvre dans le champ SST, mais renvoyaient à des scénarios de structuration de l'appareil patronal et à des milieux organisationnels très différents.

Le contexte A caractérisait principalement des bureaucraties mécanistes, fortement technos structurées, dans lesquelles le système de gestion était fortement centralisé verticalement sur la ligne hiérarchique supérieure au niveau de l'ensemble des opérations, alors qu'il se trouvait assez largement décentralisé, verticalement et horizontalement, dans le champ plus spécifique de la SST. Les contremaîtres de première ligne se trouvent donc ici en position explicite de pouvoir dans le champ SST alors qu'ils restent fortement en retrait du contrôle quotidien de la gestion des opérations. La santé-sécurité du travail constitue donc ici un champ d'action ayant sa propre dynamique et se structurant en fonction de sa propre rationalité. Nous avons vu qu'il était possible dans ce scénario précis d'appliquer la logique structurante défendue dans la formulation de notre deuxième hypothèse de recherche.

Le contexte B, quant à lui, caractérisait plutôt des établissements assimilables à des structures simples, faiblement technos structurées, où le niveau d'incertitude dans le fonctionnement de l'atelier comme au niveau de l'ensemble de l'établissement est élevé, et enfin où la gestion de la prévention n'a pas fait l'objet d'un fort développement organisationnel. Les contremaîtres de première ligne sont ici les acteurs-clés de la ligne hiérarchique. Détenteur du pouvoir aussi bien en SST qu'au niveau plus global des opérations, ils disposent en fait d'une très large autonomie dans la gestion de leur secteur d'activités, et la position de pouvoir qu'ils occupent au sein du SAP/sst apparaît assez clairement comme une transposition du niveau d'influence dont ils disposent déjà dans le fonctionnement global de l'atelier. Nous avons vu, que contrairement à la situation du contexte A, il était difficile ici d'argumenter que c'était la présence d'une gestion participative directe forte qui pouvait induire cette décentralisation verticale du pouvoir en

SST, et qu'il y avait lieu au contraire de renverser la perspective, c'est à dire de voir dans ce cas le développement d'une gestion participative directe en SST comme une conséquence à la fois de la prévalence du pouvoir des contremaîtres dans leur sphère globale d'activités et du manque relatif de technostructure spécialisée en SST au niveau central de l'établissement.

Quant au troisième contexte, rappelons tout d'abord que contrairement aux deux premiers, celui-ci ne se rattache pas à un quelconque niveau de gestion participative directe au sein du système SST, mais qu'il apparaît plutôt sous-jacent à une situation de pouvoir explicite des contremaîtres de première ligne dans la gestion globale des opérations. En fait, la présence de ce scénario de structuration de l'appareil patronal au sein de notre échantillon nous indique clairement qu'il existe des cas où la décentralisation verticale du pouvoir en SST peut s'être accomplie sans qu'il y ait pour autant dans ces milieux de pratique de gestion participative en opération dans le champ SST. Nous sommes ici dans des établissements assimilables à des structures simples, très faiblement technostructurées, peu formalisées et fonctionnant dans un environnement plutôt instable. La main-d'oeuvre y est relativement qualifiée et dispose d'une certaine autonomie dans l'exécution de ses tâches. Disposant d'un acteur fonctionnel et d'une ligne hiérarchique supérieure en faible position de pouvoir sur les questions SST, le contexte C nous laisse ainsi l'image d'un milieu ayant peu développé sa dynamique préventive et laissant à ses contremaîtres le soin d'occuper ce terrain, sans appui fonctionnel significatif et sans volonté d'impliquer directement la main-d'oeuvre dans cette prise en charge. Le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST que l'on peut y observer apparaît donc, à l'instar du contexte B, comme le prolongement logique de l'influence acquise par le bas de la ligne hiérarchique dans le fonctionnement global des ateliers.

En résumé, ces résultats nous indiquent que le participatif, en tant que mode de prise en charge des problèmes au sein du champ SST, a bien un effet restructurant sur le SAP en opération, mais que cet effet reste somme toute étroitement circonscrit à une seule dimension du phénomène et à un contexte organisationnel particulier, et qu'il apparaît au total beaucoup moins large que ce que l'analyse de la littérature nous laissait envisager. En effet, si l'on exclut le cas des établissements recouvrant l'ensemble des caractéristiques du "contexte A", il apparaît que les SAP/sst en opération dans notre échantillon d'établissements manufacturiers constituent des construits organisationnels relativement indépendants des pratiques de gestion participative qui s'y sont développées. Un tel décalage entre nos hypothèses de départ et la nature de ces résultats nous conduit ainsi à plusieurs questionnements à la fois théoriques et pratiques.

8.1. LE PARTICIPATIF: PORTÉE ET LIMITES D'UNE DYNAMIQUE RESTRUCTURANTE

Nous avons vu dans nos premiers chapitres que l'évolution des méthodes de gestion vers une participation accrue des travailleurs constituait actuellement l'une des tendances lourdes de bon nombre de réorganisations d'entreprises, et que l'introduction de ce type de pratiques posait la question de la transformation des dynamiques internes au SAP et ultimement celle de la transformation des modes de contrôle managérial.

Ainsi MINTZBERG (1986a) semblait suggérer que la mise en place d'une gestion participative (sans distinguer sa forme directe ou indirecte) aboutissait d'une façon ou d'une autre à un effet globalement centralisateur sur la structure décisionnelle de l'entreprise. Or nos résultats ne vont pas du tout dans ce sens. Nous l'avons vu, la gestion participative indirecte n'exerce à toutes fins pratiques aucun effet sur le SAP, et en tous cas, n'enlève pas de façon significative aux contremaîtres de première ligne une partie de l'influence qu'ils détiennent au sein du champ SST. Quant à la gestion participative directe, elle a clairement un effet décentralisateur en faveur de ces mêmes contremaîtres dans le premier des trois contextes que nous avons identifiés. S'il nous faut être prudent sur la portée et la profondeur exactes de l'effet décentralisateur mis en évidence dans ce deuxième cas, il nous paraît néanmoins clair que la thèse de la centralisation des pouvoirs sur le sommet stratégique reste impossible à défendre dans le cas de notre échantillon d'établissements.

Fait intéressant à souligner d'autre part, on retrouve assez clairement la tendance, argumentée par MINTZBERG (1986a), des établissements de moyenne et de grande taille à être davantage bureaucratisés et à concentrer les pouvoirs de décisions sur le sommet stratégique et sur la technostructure¹²². Mais cette tendance n'est observable que dans le domaine de la gestion globale des opérations et ne vaut que dans le cadre bien précis du contexte A. En effet les établissements de ce contexte s'apparentent étroitement à ce que MINTZBERG appelle des bureaucraties mécanistes, et il est clair que les contremaîtres de première ligne sont dans ces milieux largement écartés du pilotage stratégique de la gestion technique et sociale de leurs ateliers, alors qu'ils occupent une position très significative de pouvoir dans le champ de la SST. C'est donc l'existence de ce construit particulier à la SST, de ce renforcement localisé de la position des contremaîtres dans un champ de gestion spécifique, qui est intéressant ici. Car il montre que la tendance lourde des bureaucraties mécanistes à centraliser les pouvoirs sur le sommet stratégique peut laisser

¹²² - Nous avons vu par ailleurs que la taille des établissements se trouve associée au niveau de gestion participative directe en SST de même qu'aux variables caractérisant les deux contextes de décentralisation verticale du pouvoir associés à ce type de pratique.

place, *en parallèle*, à des structurations différentes du pouvoir au sein de l'appareil patronal; structurations, nous l'avons vu, dont la rationalité reste sans doute étroitement liée à l'introduction d'un nouveau groupe d'acteurs et à la présence d'enjeux spécifiques à la SST dans ces milieux de travail. En poussant à l'extrême ce type de raisonnement, on pourrait peut-être avancer que, selon la nature des enjeux liés au contrôle managérial et aux résultats à obtenir dans un domaine de gestion particulier, les bureaucraties mécanistes sont amenées à repenser la distribution des pouvoirs et des capacités d'initiative au sein de leur propre appareil patronal, et par ce biais, à revaloriser des positions qui avaient traditionnellement été écartées des grands flux décisionnels. N'oublions pas cependant que les contremaîtres du contexte A, s'ils sont fortement impliqués dans le champ SST, le sont en parallèle des responsables de leur propre ligne hiérarchique et des fonctionnels spécialisés avec qui ils doivent collaborer dans la conduite de ce dossier. Nous serions donc davantage en présence d'un phénomène plus complexe que la simple décentralisation verticale du pouvoir vers les contremaîtres puisqu'il apparaît que tous les acteurs impliqués accroissent leur pouvoir dans ce contexte de gestion participative.

Cela dit, dans quelle mesure nos résultats nous permettent-ils de confronter plus en détail la littérature existante et en quoi nous amènent-ils à reconsidérer les choix théoriques que nous avons posés dans la présente recherche? C'est ce que nous allons voir maintenant en discutant successivement de l'impact des deux formes de la gestion participative ¹²³.

- *L'impact de la gestion participative indirecte*

Il nous semble important de commencer à discuter de la signification de nos résultats de recherche en revenant sur la nature de l'impact de la gestion participative indirecte au sein du champ SST, puisque c'est à ce niveau que la "surprise" a été la plus grande.

En effet, la *Loi 17*, rappelons-nous, fait du comité paritaire de SST l'élément central du dispositif préventif au niveau de l'établissement. Lui accordant des pouvoirs décisionnels importants dans de nombreux domaines, elle a fait en quelque sorte de ce mécanisme un "passage obligé" relativement à la détermination des orientations stratégiques, au choix des priorités ou encore à la répartition des ressources au sein du champ SST. Une implication forte des membres de ces comités, à la fois dans la prise en charge des activités préventives et dans les prises de décisions relatives à leur gestion,

¹²³ - Rappelons ici qu'aucune corrélation n'existe au sein de notre échantillon entre les deux formes de gestion participative ($r = -.09$); excluant du même coup l'existence de scénarios dominants de compensation ou de complémentarité entre elles, et confirmant ainsi les résultats de LAMMERS (1967).

aurait donc logiquement toutes les chances de constituer un élément central, une caractéristique essentielle, autour ou à partir de laquelle devrait s'articuler le reste du système préventif, et en particulier se définir les divers équilibres de pouvoir entre les acteurs impliqués. Or, nos résultats ne laissent que peu de doute sur cette hypothèse. Les comités fortement impliqués, c'est à dire jouant le plus à fond le jeu prévu par le législateur, et ayant acquis le niveau d'influence le plus élevé au sein de leur établissement, ne sont significativement associés à des configurations précises de pouvoir, ni au sein du SAP/sst, ni au niveau plus global du SA/sst ou du contexte organisationnel des usines.

La logique structurante que nous avons argumentée au chapitre II ne joue donc apparemment pas. En d'autres termes, l'idée selon laquelle une implication forte du comité dans le champ SST correspondrait à la fois à une institutionnalisation accrue des relations patronales-syndicales en SST et à un accroissement du pouvoir du syndicat dans ce domaine, ne serait pas vérifiée ici. En effet, des auteurs comme BATSTONE (1988), BÉLANGER (1987), ou encore PURCELL (1981) nous indiquaient, chacun à leur façon, que de tels facteurs devaient logiquement entraîner une centralisation du pouvoir et de l'autorité au niveau de la haute direction de l'entreprise ainsi qu'une revalorisation des acteurs en position de fonctionnels spécialisés. De la même façon on pouvait penser qu'un accroissement du poids du comité dans l'ensemble du dispositif de prévention avait toutes les chances d'intensifier l'établissement de standards et de procédures, bref, d'augmenter sensiblement le niveau de formalisation interne à ce domaine d'activités, et donc, dans la logique d'auteurs comme FOULKES et MORGAN (1977), DANIEL et STILLGOE (1978) et MILLWARD et STEVENS (1986), de renforcer de façon assez nette la spécialisation et le pouvoir des fonctionnels au sein de la fonction personnel. Or, ni cet effet centralisateur, ni ce renforcement des fonctionnels ne sont observables au sein de notre échantillon. Le niveau de pouvoir du comité n'apparaît aucunement lié à la centralisation/décentralisation ni au plan bivarié ni dans les analyses multivariées conduites avec l'ensemble des variables de notre modèle théorique.

Si l'on raisonne à partir des concepts d'incertitude et de charge de coordination que nous avons déjà utilisés, cela nous amène à conclure que la présence d'un niveau élevé de gestion participative indirecte au sein du champ SST ne contribue pas à redéfinir les incertitudes fondamentales existant au sein du système, pas plus qu'elle n'entraîne une redistribution véritable de la charge de coordination interne à ce champ d'action. Et pourtant, un comité très actif signifie très clairement la présence d'un nouvel acteur ¹²⁴ dans l'espace décisionnel SST. Et il signifie du même coup l'existence d'un nouveau canal

¹²⁴ - En comparaison d'un contexte où le comité SST reste très peu impliqué et sans prise réelle sur la gestion de ce domaine d'activités.

d'expression et de définition des problèmes de santé-sécurité, porteur à son niveau de sa propre rationalité et orienté par ses propres intérêts et impératifs stratégiques. De deux choses l'une alors! soit ce rôle accru joué par le comité n'introduit pas de nouvelles incertitudes au sein du système, et donc, n'entraîne pas une remise en cause suffisante des orientations et pratiques patronales dominantes; soit au contraire, cet engagement plus central des représentants des employés dans la gestion du champ SST induit de telles incertitudes, mais celles-ci se trouvent "absorbées" quelque part dans le SA/sst sans pour autant remettre en cause de façon significative l'équilibre interne du SAP/sst. On pourrait, on le comprendra, appliquer exactement le même raisonnement en rapport avec la répartition de la charge de coordination au sein du système.

Ne pouvant valablement argumenter de la première hypothèse à l'effet d'une absence totale d'impact au sein du système, c'est donc la deuxième hypothèse que nous venons d'énoncer qui paraît la plus vraisemblable. À cet égard, nous avons jusqu'à maintenant raisonné en définissant seulement deux possibilités pour l'appareil patronal de parvenir à contrôler l'incertitude nouvelle générée par l'existence d'une gestion participative indirecte forte, soit la centralisation ou la décentralisation des pouvoirs au sein de son propre sous-système. Or, comme nos résultats nous indiquent que ni l'une ni l'autre ne sont opérantes, il est tout à fait concevable qu'il puisse exister une troisième possibilité d'accommodation du SAP/sst à l'accroissement de l'influence des représentants des employés au sein du champ SST. En effet, la partie patronale, de par ses divers représentants mandatés, se trouve partie prenante au fonctionnement de ces mêmes comités et il est donc possible d'envisager que ce soit au sein même de la dynamique interne du comité que s'effectue la régulation de l'ensemble du système et que la partie patronale s'assure d'un niveau suffisant de contrôle des nouvelles incertitudes et d'absorption de la charge accrue de coordination. Le réaménagement et la restructuration du pouvoir, induits par l'influence accrue des représentants des employés dans le champ SST, seraient ainsi limités au périmètre du comité et ne se répercuterait plus nécessairement à l'extérieur de celui-ci, dans ce que nous avons conceptualisé comme étant le système d'action patronal en SST. Nous serions en fait devant des situations "d'auto-régulation" où la présence d'un comité paritaire en position explicite de pouvoir au sein du champ SST n'aurait pas d'impact significatif sur la structuration interne du pouvoir au sein du SAP/sst. On peut d'ailleurs penser qu'un employeur accepte de renforcer la gestion participative indirecte en SST au sein de son établissement à condition que le comité s'auto-régule, c'est à dire que les deux parties parviennent à se donner des règles et un mode de fonctionnement qui leur permettent de gérer à l'interne les incertitudes de leurs relations. Si tel est le cas, on comprend

alors qu'un tel comité ne vienne que fort peu perturber le SAP/sst en opération tout en disposant par ailleurs d'un réel pouvoir de décision et d'intervention au sein du champ SST.

On notera à l'appui de cette hypothèse que les variables du contexte SST qui corrélaient de façon significative avec le niveau de gestion participative indirecte (faible influence du *fonctionnel/SST*, présence d'employés jouant le rôle de représentant à la prévention, contremaîtres peu formés mais consultés par le comité) (cf. section 7.4.1.) suggèrent assez fortement que les comités puissants jouent en même temps un rôle central de coordination et de régulation au sein du SA/SST, au détriment, pourrait-on dire, du SAP/sst. Si une telle hypothèse était exacte, on pourrait sans doute avancer que les établissements où un niveau élevé de gestion participative indirecte peut être observé correspondent à des situations où on est parvenu à instaurer une forme de régulation conjointe patronale-syndicale du champ SST, contrairement à la plupart des cas où se maintient une régulation exclusivement patronale de ce champ.

En résumé, ces quelques propos se veulent avant tout exploratoires. Étant présentement dans l'impossibilité de positionner de façon satisfaisante le statut de la gestion participative indirecte au sein du SA/sst, nous pensons qu'il y aurait lieu, en élargissant au besoin notre modèle conceptuel, de fouiller plus à fond cette piste d'interprétation de nos résultats.

- *L'impact de la gestion participative directe*

Nos résultats nous révèlent en fait deux contextes bien différenciés où la gestion participative directe est associée à une forte décentralisation verticale du pouvoir en SST. Cependant notre argumentation théorique a permis de faire ressortir que seuls les milieux s'apparentant au Contexte A pouvaient se réclamer de cette logique d'impact. En effet, dans ces établissements, la décentralisation verticale du pouvoir en SST peut effectivement être vue comme une réponse patronale à l'accroissement du niveau d'incertitude et de la charge de coordination au niveau des ateliers de travail. Les contremaîtres de première ligne acquièrent du pouvoir en SST alors qu'ils n'en disposent apparemment pas dans la gestion globale de leurs activités, mais il est important de rappeler que cette délégation n'est en aucun cas exclusive aux contremaîtres, puisqu'aussi bien le *fonctionnel/SST* que les membres de la ligne hiérarchique supérieure se trouvent parallèlement impliqués dans la gestion du dossier. La situation est bien sûr très différente dans le Contexte B, puisque c'est cette fois la logique globale de fonctionnement de l'établissement, assurant la prévalence des contremaîtres au niveau de l'ensemble de la gestion de leurs ateliers, qui a

sans doute conduit à une plus grande implication des employés de production en SST. Intégration localisée du bas de ligne hiérarchique à la distribution du pouvoir en SST dans le premier cas; décentralisation presque totale des responsabilités fonctionnelles dans le second, on voit donc que la présence d'une gestion participative directe intense peut-être associée à des formes très contingentes de décentralisation verticale du pouvoir au sein du champ SST.

Cette discussion nous ramène ainsi à l'imposante littérature existant autour de la dynamique *hiérarchique/fonctionnel*, et plus précisément autour des jeux à somme nulle ou non-nulle qu'on peut observer entre ces deux groupes d'acteurs au fil de l'évolution historique des structures patronales. En effet, c'est sûrement ici l'absence d'un repositionnement et d'un renforcement significatif des acteurs en position fonctionnelle au sein du SAP en contexte de gestion participative qui est surprenant dans nos résultats. Rappelons-nous la tendance historique très nette, identifiée par de nombreux auteurs, indiquant l'inexorable renforcement des services fonctionnels au détriment des agents de la ligne hiérarchique depuis la fin des années 40 (CLEGG, 1979; CHILD et PARTRIDGE, 1982). La forte professionnalisation intervenue dans le domaine des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, le renforcement de l'organisation et du pouvoir syndical, le développement de la négociation collective, l'élaboration de politiques de main-d'oeuvre plus sophistiquées et à plus long terme, auraient peu à peu amené les directions d'entreprises à centraliser le gros des décisions relatives à ce domaine, dépossédant les agents hiérarchiques d'une partie significative de leurs anciennes prérogatives et renforçant démesurément le pouvoir des fonctionnels spécialisés des services du personnel (CLEGG, 1979; BROWN, 1981; BÉLANGER, 1985). Or, qu'observe-t-on à la lumière de notre petit échantillon d'établissements manufacturiers? Tout d'abord que dans aucun des scénarios rencontrés, la position de pouvoir des acteurs fonctionnels ne se voit renforcée au sein du SAP *au détriment* de celle des contremaîtres de première ligne. S'il est clair dans le contexte A que le *fonctionnel/SST* occupe une position réelle d'influence au sein du champ SST, cette position n'est pas, loin s'en faut, associée à un quelconque retrait des contremaîtres dans ce même champ d'activités. Quant au contexte B, aucun des indicateurs retenus pour évaluer le niveau d'influence acquis par les fonctionnels spécialisés en SST n'accompagne significativement la position de forte centralité des contremaîtres dans la conduite de l'ensemble des opérations de l'atelier. Pas de trace en fait d'une sorte de logique structurante voulant que le fait participatif, de par ses multiples répercussions sur le système de relations de travail et de gestion des ressources humaines, entraîne un renforcement marqué du pouvoir des fonctionnels au détriment de celui des hiérarchiques. Nous ne sommes donc pas, entre ces deux groupes d'acteurs

patronaux, dans une logique de jeu à somme nulle consacrant la prévalence des agents fonctionnels. Et plus important peut-être, nous sommes en présence de contextes organisationnels dans lesquels le bas de la ligne hiérarchique occupe clairement et à part entière une position d'influence au sein d'un champ de gestion particulier. Les conclusions quasi-unanimes des recherches menées au cours des vingt dernières années sur l'évolution du rôle joué par le bas de la ligne hiérarchique dans les systèmes de relations de travail ou de gestion des ressources humaines mériteraient ainsi peut-être d'être fortement nuancées concernant la situation prévalant en ce début des années 90. La perte de pouvoir des hiérarchiques au sein des SAP ne peut être inéluctable puisque d'un côté des pratiques de gestion participative indirecte ne jouent pas négativement sur leur position de pouvoir et que de l'autre on retrouve des situations où, au moins dans le domaine de la SST, l'exercice d'une gestion participative directe est fortement associé à la revalorisation de leur position dans l'ensemble du système de gestion interne à l'établissement.

En fait, nos résultats nous rapprochent des propositions formulées par BATSTONE dans son ouvrage de 1984. Pour cet auteur en effet, la logique de marginalisation des contremaîtres à l'œuvre durant les années 60 et 70 serait désormais beaucoup moins opérante devant les nouveaux impératifs d'efficience au niveau premier de l'acte productif. Les directions d'entreprises, plus soucieuses de mobiliser les acteurs dans le traitement des nombreuses incertitudes localisées au niveau de l'atelier (et les accidents du travail constituent à ce titre une source explicite d'incertitude), sont devenues moins préoccupées de l'uniformisation des comportements de leur hiérarchie et commencent à accorder aux contremaîtres de première ligne une plus grande autonomie dans leur sphère d'activité. Et de fait, une telle tendance s'observe présentement dans bon nombre de milieux industriels où l'on voit le traitement de certains problèmes, comme par exemple celui de la qualité de la production, décentralisé en partie au niveau des équipes de travail et impliquant conjointement contremaîtres et employés dans l'élaboration des diagnostics et la recherche et l'implantation des solutions. Tel est également le sens dominant du discours prescriptif, maintenant assez largement répandu, traitant de l'évolution des rôles patronaux au sein de l'entreprise contemporaine. Pour des auteurs comme WALTON (1985b) et ROSOW et ZAGER (1989), il est clair que l'un des enjeux-clés des réformes en milieu de travail, et en particulier de l'introduction d'une gestion participative directe, reste la redéfinition du rôle et du statut des contremaîtres dans le sens d'une expertise plus forte et d'une délégation accrue des responsabilités. Et c'est le même écho du côté des nombreux auteurs traitant de l'évolution et de la structuration de la fonction personnel dans une perspective de gestion stratégique (NININGER, 1982; BEER et AL, 1984; KOCHAN et BAROCCI, 1985).

Au total, nos résultats vont dans le sens de ceux de FREEDMAN (1985) qui constatait que l'implication des acteurs en position hiérarchique s'était notablement accrue au cours des dernières années, et, en ce qui concerne la situation caractérisant notre contexte A, on peut dire que la structuration du SAP/sst en présence d'une gestion participative directe forte est très proche du *Commitment Model* proposé par WALTON (1985b) et de celui de "l'intégration inter-fonctionnelle" proposé par BAIRD et MESHOULAN (1984). L'implication accrue des employés dans le champ SST entraîne un renforcement notable du pouvoir des contremaîtres tout en exigeant parallèlement une forte implication de la ligne hiérarchique et des fonctionnels spécialisés dans l'ensemble des opérations préventives. On serait donc en présence d'un nouveau partage des responsabilités entre les groupes d'acteurs patronaux et du même coup d'une intégration effective des contremaîtres de première ligne dans les circuits décisionnels internes aux SAP en opération. De la même façon, nos résultats confirment assez largement l'idée de la forte contingence du partage des pouvoirs entre les hiérarchiques et les fonctionnels proposée dès 1962 par McFARLAND puis développée en 1974 par FRENCH. Le fait que l'on retrouve deux scénarios très différenciés de structuration du SAP en contexte de forte gestion participative directe (les contextes A et B) montre bien qu'il doit exister un "processus d'accommodation", pour reprendre le concept de McFARLAND, qui permet à la dynamique *hiérarchique/fonctionnel* de s'ajuster à son propre milieu et d'y trouver son point d'équilibre. Et ils confirment également très clairement que cette contingence dans la structuration des pouvoirs s'exerce aussi au sein même des divers champs décisionnels accessibles à une catégorie d'acteurs (MEALIEA et LEE, 1980).

Mais plus spécifiquement, c'est à un autre débat relatif aux transformations internes de l'appareil patronal et aux enjeux qui leur sont liés en contexte de gestion participative, que nous renvoyent aussi nos résultats de recherche. En effet, si les modèles de gestion participative ont tendance à se généraliser, leur implantation concrète dans les milieux de travail ne se réalise pas toujours sans résistance et de façon optimale (GOLD, 1986; PIOTET, 1988). Si, comme nous pensons l'avoir montré, la présence d'une gestion participative directe exerce une tension sur l'appareil patronal et peut l'amener dans un certain contexte à se restructurer, il est logique que le repositionnement des divers acteurs patronaux au sein du nouveau jeu organisationnel amène certains groupes à développer des stratégies de résistance et de défense des positions antérieures. La littérature semble d'ailleurs assez unanime à indiquer ce type de blocage et pointe en général du doigt les comportements des fonctionnels spécialisés et surtout ceux de la ligne hiérarchique. Or, deux remarques nous semblent importantes à faire à ce sujet au niveau de cette conclusion.

Tout d'abord, le risque, soulevé par BATSTONE (1979:255-256), d'une "confiscation" d'une partie du fonctionnement participatif par les fonctionnels spécialisés nous paraît pour le moins devoir être fortement relativisé. En effet, l'argument de l'auteur est à l'effet que l'acteur fonctionnel, de par la forte expertise qu'il est supposé détenir dans le champ de gestion considéré, va naturellement chercher à accroître son pouvoir au fil du traitement des nombreux dossiers et de l'implantation des nouveaux mécanismes. Nous l'avons vu, un niveau élevé de gestion participative indirecte n'entraîne apparemment pas un tel renforcement du pouvoir des fonctionnels. Quant à la présence d'une gestion participative directe active, le contexte A nous montre un acteur fonctionnel en position d'expertise affirmée au sein du champ SST, mais sans confiscation apparente du pouvoir au détriment des autres acteurs patronaux (ligne hiérarchique supérieure et contremaîtres) puisque ceux-ci se trouvent en position explicite d'influence dans ce domaine. Enfin, le contexte B nous présente des contremaîtres en position de force en SST sans que la réciproque soit significativement ressortie du côté du *fonctionnel/SST*. En second lieu, le risque de retrait ou de blocage des membres du bas de la ligne hiérarchique face au fait participatif, soulevé cette fois par WALTON (1985b) et par GOLD (1986), voire leur propension à se désengager de leurs nouvelles responsabilités sur les services fonctionnels et sur la haute direction (NININGER, 1982), nous apparaît également questionnable à la lumière de nos résultats. Car si l'absence de relation significative entre le niveau de décentralisation verticale du pouvoir et le niveau de pouvoir du comité de SST peut peut-être cacher un tel effet contre-intuitif, la relation très forte entre le niveau de gestion participative directe et cette même variable montre sans équivoque que les contremaîtres de première ligne assument largement les nouveaux pouvoirs qui leur ont été attribués et qu'ils contribuent sans doute eux-mêmes activement à renforcer dans ces contextes particuliers. Et ce n'est pas par ailleurs leur manque de formation en SST qui a pu les inciter à s'en dégager compte tenu qu'ils semblent disposer dans les deux contextes (A et B) d'un certain niveau d'expertise dans ce domaine. Cela dit, il nous faut être prudent dans ces conclusions. Nous ne voulons pas en fait dire que les risques de blocage soulignés par ces auteurs (que ce soit sous la forme d'une confiscation de la part des acteurs fonctionnels ou d'un retrait de la part des agents hiérarchiques) ne peuvent exister. Il est bien entendu certain que de telles stratégies peuvent se développer dans des contextes particuliers et à des moments précis dans l'implantation des mécanismes participatifs. Ce que l'analyse de nos données nous indique en fait, c'est que ces stratégies, si elles existent, ne sont sans doute pas suffisamment généralisées et durables pour caractériser l'itinéraire de structuration de telles expériences, et qu'en conséquence, elles ne peuvent être retenues comme l'une des caractéristiques lourdes de la transformation actuelle des modes de prises en charge de la

prévention des accidents du travail vers une implication accrue de la main-d'oeuvre dans ce dossier.

8.2. LE PARTICIPATIF: UN IMPACT ENCORE À DÉMONTRER

Cette recherche confirme de façon explicite, nous semble-t-il, la pertinence de distinguer conceptuellement et analytiquement les deux dimensions de la gestion participative. Selon qu'il s'exerce indirectement, à travers le principe de la délégation des pouvoirs et au sein du mécanisme qu'est le comité de SST, ou qu'il se concrétise par une implication directe des employés dans la gestion quotidienne du champ de la prévention, le participatif ne s'inscrit pas dans les mêmes contextes organisationnels, ne renvoie pas aux mêmes enjeux et rationalités stratégiques, et du même coup, n'exerce pas le même impact sur ce que nous avons appelé le système d'action patronal en SST.

De façon intéressante, c'est la gestion participative directe qui seule semble exercer un effet restructurant sur l'appareil patronal en place. Nos résultats indiqueraient donc, que s'il y a présentement une remise en cause du modèle taylorien traditionnel et une tendance à la revalorisation du bas de la ligne hiérarchique au sein des structures patronales du secteur manufacturier, c'est peut-être d'abord au niveau des ateliers et sous la pression conjuguée d'une influence accrue des employés et d'une recherche accrue d'efficacité qu'elle se manifeste. Après tout, il ne faut pas perdre de vue que le contexte A, seul des trois environnements où l'on pouvait argumenter d'une recomposition stratégique des positions patronales, était celui où il se réalisait beaucoup de choses en SST et où ces choses étaient faites de façon organisée et professionnelle. Les restructurations observables au sein de l'appareil patronal sont ainsi sans doute bien souvent des paris sur l'efficacité, et il est probable que dans un nombre croissant d'entreprises, les directions n'aient d'autres solutions pour améliorer leur performance que de jouer activement la carte de la "dynamique atelier", centrée autour du couple contremaîtres/employés.

Cela dit, nos résultats doivent eux-aussi être remis en perspective. Quatre réflexions, qui constitueront à la fois un résumé des limites méthodologiques intrinsèques à notre démarche, une mise en garde sur la portée réelle de nos conclusions, et une ouverture sur des explorations ultérieurement souhaitables, termineront notre discussion.

Tout d'abord, et il est important de le rappeler ici, nos résultats ne peuvent en aucun cas être projetés sur l'ensemble du secteur manufacturier, fut-il composé des seuls établissements de plus de 70 employés, syndiqués et ayant un comité paritaire de SST en opération. En effet, notre procédure de sous-échantillonnage s'est faite sur la base de

l'échantillon d'une recherche beaucoup plus large mais uniquement en fonction de critères pertinents par rapport à notre problématique théorique et à nos hypothèses de recherche. Ce choix arbitraire laisse entier par exemple la question du fait participatif dans les milieux non syndiqués, n'ayant pas de comité paritaire actif ou étant de trop petite taille pour disposer des ressources d'expertise d'une personne en position fonctionnelle. De plus, si nos résultats ne valent donc que pour nos seuls établissements, ils sont d'autre part le fruit d'une méthodologie quelque peu contrainte de par le nombre peu élevé d'unités à notre disposition. En effet, bien qu'ayant pris en compte le phénomène de la taille des établissements dans nos analyses, le nombre restreint de cas disponibles nous empêchait par ailleurs de tenir compte de façon précise de toute la diversité des structures formelles internes à l'appareil patronal (la longueur des lignes hiérarchiques ou la division du travail au sein des grandes unités de technostructure, par exemple). Et il est probable, puisque la taille se trouvait significativement associée avec le niveau de gestion participative directe et avec nos deux premiers contextes de décentralisation verticale du pouvoir en SST, que la constitution d'un échantillon plus grand nous amènerait à préciser, voire à nuancer, quelque peu nos conclusions. D'autre part l'impossibilité de prendre simultanément en compte plus de sept ou huit variables dans nos analyses de régression ou de complexifier davantage notre analyse de cheminement critique, a, on peut le supposer, contribué à donner une direction spécifique à nos interprétations, et nous a sûrement empêché de poursuivre les analyses faites au niveau des contextes de façon statistiquement moins exploratoire. De la même façon, et en dehors même des problèmes conceptuels que cela posait, la taille de notre échantillon nous a peut-être empêché de dégager une véritable typologie des SAP, articulant dans une même variable complexe les positions de pouvoir relatives de la direction, des acteurs fonctionnels et des contremaîtres de première ligne. Il pourrait donc y avoir grand avantage à poursuivre l'esprit de notre démarche mais avec un échantillon beaucoup plus grand et en s'assurant cette fois d'avoir la variable dépendante la plus englobante possible et d'être représentatif au moins sur le plan de la taille et de la syndicalisation des établissements.

En second lieu, il ne faut pas perdre de vue que ce qui est apparu défendable à l'analyse concernant la structuration interne au champ de la SST n'est pas nécessairement transposable au niveau de la gestion globale des opérations et de la problématique beaucoup plus large du fait participatif à l'échelle des grands enjeux stratégiques d'un établissement. La santé-sécurité du travail avait l'avantage indéniable de pouvoir être facilement délimitée au niveau fonctionnel et structurel. Elle présentait en outre la possibilité, somme toute rare en milieu organisationnel, de tester simultanément dans une même problématique les deux grandes dimensions du phénomène participatif. Cela dit,

dans quelle mesure l'introduction d'un mode de gestion participatif dans un autre domaine que celui de la SST amènerait le SAP à se décentraliser verticalement en faveur des contremaîtres de première ligne? Et quel effet cela aurait-il sur les positions respectives de la direction générale de l'établissement et des acteurs spécialisés au sein de ce même champ d'activités? On pense bien sûr aux nombreuses expérimentations qui ont présentement lieu dans le domaine de la qualité. Beaucoup de parallèles, nous l'avons vu, peuvent être établis entre les modes de prises en charge de ces deux enjeux organisationnels, et nous savons déjà que la gestion de la qualité est elle aussi de plus en plus souvent organisée de façon pro-active et participative. A ce sujet, il nous paraît raisonnable de faire l'hypothèse que chaque fois qu'une direction d'entreprise cherchera à traiter un problème organisationnel selon ces deux approches, elle sera amenée à sérieusement reconsidérer le rôle et le statut stratégique qu'elle a jusqu'alors accordé à ses contremaîtres de première ligne. Et il y a bien des chances que la dynamique des nouvelles forces en opération la conduise à fortement renforcer leur position au sein de l'appareil patronal.

En troisième lieu, on rappellera que nos conceptualisations de la gestion participative sont tout compte fait assez restrictives en regard des innombrables formules d'implication de la main-d'oeuvre qui existent présentement dans les milieux de travail. Il faudrait donc se garder de généraliser nos résultats à d'autres formes prises par le participatif, comme par exemple les cercles de qualité, les groupes de productivité, ou plus généralement les diverses modalités de participation aux résultats ou au capital des entreprises. Autant de formules qui nous paraissent potentiellement relever d'autres logiques explicatives et dont les impacts sur les SAP seraient précisément à explorer. Cela dit, on remarquera que notre approche de la gestion participative directe, définie essentiellement comme "le poids" acquis par les employés de production au sein du champ SST, nous positionne dans les tous premiers degrés d'une échelle de participation à la gestion qui se rendrait jusqu'à des formes d'autonomie et/ou d'implication dans les prises de décisions beaucoup plus approfondies. Cette mesure nous rapproche donc de la situation de loin la plus courante prévalant encore aujourd'hui dans les établissements manufacturiers et contribue à renforcer la portée pratique actuelle de nos constatations.

Enfin, et c'est sur cette remarque, peut-être la plus importante en regard des suites possibles à notre exploration, que nous voulons terminer; notre recherche se trouve entièrement basée sur des données synchroniques, recueillies vers la fin de 1987. C'est donc uniquement à un état de la situation, ou si l'on veut à une topographie des construits organisationnels prévalant à ce moment précis entre le SAP et le niveau de gestion participative, que nous avons procédé. Le recours aux travaux et concepts d'ÉRALY (1988) sur la structuration des organisations nous a permis de nous donner une image plus

concrète des processus potentiellement à l'oeuvre dans l'évolution interne d'un système d'action comme celui de la SST. Mais il est clair que le choix d'une méthodologie quantitative excluait à priori de décomposer et de comprendre la genèse d'un tel phénomène. Selon quelle rationalité interne et selon quelle logique temporelle, par exemple, s'élaborent le déplacement des charges de coordination et la cristallisation des nouvelles incertitudes au sein de l'appareil patronal en contexte de gestion participative? Comment se vit concrètement ce nouveau rôle assumé par les contremaîtres au sein de leurs équipes, et quelle est la nature des tractations existant entre le bas de la ligne hiérarchique, les membres de la haute direction et les fonctionnels spécialisés? Plus spécifiquement encore, puisqu'il s'agit là de ce qu'on pourrait malgré tout qualifier de "zone d'ombre" dans nos résultats de recherche, quelle est la place exacte du comité paritaire dans tous ces jeux organisationnels et comment son action s'imbrique-t-elle dans les divers niveaux de la dynamique patronale? Autant de questions bien sûr sur lesquelles nous ne pouvons ici apporter de réponses, mais qui semblent plus que pertinentes compte tenu de l'évolution actuelle des méthodes de gestion de la production et des ressources humaines en milieu industriel.

Une piste de réflexion peut néanmoins être suggérée dans l'idée d'une prolongation de notre propre recherche, mais sous forme plus qualitative cette fois. En effet, les contremaîtres du contexte A ne voient leur positionnement stratégique se renforcer que dans le champ spécifique de la SST. Or, comment a des chances d'évoluer cette structuration contingente des pouvoirs au sein de la fonction de supervision? En d'autres termes, et pour reprendre les concepts d'ÉRALY, dans quelle mesure cette "forme" (dans le sens de la récurrence d'un ensemble d'activités) est-elle stabilisée au sein du grand jeu organisationnel? La "percée SST" en faveur des contremaîtres va-t-elle faire peu à peu tâche d'huile dans d'autres sphères décisionnelles confrontant la gestion des ateliers, ou bien au contraire, "l'acquis SST" va-t-il se trouver un moment donné remis en cause par un changement stratégique de la direction, une désaffection trop forte de la main-d'oeuvre, ou plus fondamentalement, par une lente diminution de la capacité mobilisatrice du phénomène accident au sein de l'établissement. Cette question de la généralisation ou de l'encapsulation de certaines pratiques de gestion nouvelles apparues en réponse à des défis localisés au sein des entreprises industrielles nous paraît centrale pour l'avenir. Et des recherches dans cette voie permettraient sans aucun doute d'en apprendre davantage sur la capacité des systèmes tayloriens et bureaucratiques à s'auto-transformer.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDEL-HALIM, A.A. (1983). Power equalization, participative decision-making, and individual differences. *Human Relations*, Vol. 36, No 8, p. 683-704.
- ADAM, G., REYNAUD, J-D. (1978). **Conflits de travail et changement social**. Presses Universitaires de France.
- ADAMS, R.J., RUMMEL, C.H. (1977). Workers' participation in management in West Germany: impact on the worker, the entreprise and the trade union. *Industrial Relations Journal*. Vol. 8, No 1, p. 20.
- AKTOUF, O. (1989). **Le management: entre tradition et renouvellement**. Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- ALDRICH, H.E. (1975). Reaction to Donaldson's note. In L., DONALDSON, J., CHILD, H., ALDRICH (1975). The Aston findings on centralization: further discussion. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No 3, p. 457-459.
- ARGYLE, M., GARDNER, G., CIOFFI, F. (1958). Supervisory methods related to productivity, absenteeism, and labour turnover. *Human Relations*, Vol. 11, No 3, p. 23-40.
- ARGYRIS, C. (1962). **Interpersonal competence and organisational effectiveness**. Homewood, IL: Irwin.
- ARMSTRONG, T.E. (1988). **Future directions of canadian industrial relations: view from pacific rim**. Industrial Relations Centre. Queen's University at Kingston, Ontario, Reprint series No 80.
- AUDET, M., BELANGER, L., JACQUES, F. (1987). **Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise**

québécoise. Collection "Instruments de travail". Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

- AZUNI, K., McMILLAN, C.J. (1975). Culture and organizational structure: a comparison of Japanese and British organizations. *International Studies of Management and Organization*, p. 35-47.
- BACHARACH, S. B. (1978). Morphologie et processus: une critique de la recherche organisationnelle contemporaine. *Sociologie du Travail*. No 2, Avril-juin 1978, p. 153-169.
- BACHARACH, S. B., AIKEN, M. (1976). Structural and process constraints on influence in organizations: a level specific analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No 4, p. 623-642.
- BAIRD, L., MESHOUAM, I. (1984). The HRS matrix: managing the human resource strategically. *Human Resource Planning*, Vol. 7, No 1, p. 1-21.
- BAKER, A.W. (1955). **Personnel management in small plants: a study of small manufacturing establishment in Ohio.** Published by: Bureau of business research - College of commerce and administration. The Ohio state university, Columbus, Ohio.
- BARIL, J., St LAURENT, R. (1983). Effets des décrets de convention collective sur les salaires. *Marché du Travail*, Vol. 4, No 8, p. 52.
- BARTHOD, M. (1976). Structure de la fonction personnel et innovation sociale dans l'entreprise. *Personnel-ANDCP*. Paris. No 192, Novembre-décembre. Et aussi dans *Les cahier du secteur - développement social*. Cahier No 1. IDET-CEGOS, Suresnes, Mai.
- BARTÖLKE, K., ESCHWEILER, W., FLECHSENBERGER, D., TANNENBAUM, A.S. (1982). Workers' participation and the distribution of control as perceived by members of ten German companies. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No 3, p. 380-397.
- BASS, B.M., SHACKLETON, V. J. (1979). Industrial democracy and participative management: a case for a synthesis. *Academy of Management Review*. Vol. 4, No 3, p. 393-404.
- BATSTONE, E. (1979). Systems of domination, accomodation and industrial democracy. In **Work and power, the liberation of work and the control of political power.** Edited by T. R. BURNS, L.E. KARLSSON, V. RUS. Sage publications Ltd. p. 249-272.
- BATSTONE, E. (1984). **Working order: workplace industrial relations over two decades.** Basil Blackwell publisher Ltd.
- BATSTONE, E. (1987). The significance of "new trends" in labor regulation and patterns of conflict. In A. LAROQUE et Al (Eds). **Technologies nouvelles et aspects psychologiques.** Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- BATSTONE, E. (1988). **The reform of workplace industrial relations: theory, myth and evidence.** Clarendon Press, Oxford.

- BATSTONE, E., GOURLAY, S. (1986). **Unions, unemployment and innovation**. Oxford: Blackwell.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q., WALTON, R.E. (1984). **Managing Human Assets**. Free Press, New-york.
- BELASCO, J.A., ALUTTO J.A. (1969). Line-staff conflicts: some empirical insights. *Academy of Management Journal*, Vol.12, No 4, p. 469-477.
- BERGERON, J-L. (1979). Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail. *Relations Industrielles*, Vol. 34, No 3, p. 471-489.
- BÉLANGER, J. (1987). **Job control and the institutionalisation of labour relations in the workplace: a study of two engineering firms in England**. Collection instrument de travail. No 87.02. Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec. 320 p.
- BÉLANGER, L., BENABOU, C., BERGERON, J-L., FOUCHER, R., PETIT, A. (1988). **Gestion stratégique des ressources humaines**. Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- BIT (1979). **Les nouvelles formes d'organisation du travail**. Volumes I et II. Organisation Internationale du Travail, Genève.
- BIT (1981). **La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise**. Organisation Internationale du Travail, Genève.
- BLAU, P.M. (1974). **On the nature of organizations**. New-York: Wiley.
- BLAU, P.M., SCHOENHERR, R.A. (1971). **The structure of organizations**. New-York: Basic Books.
- BLUMBERG, P. (1968). **The sociology of participation**. Constable, London.
- BOUCHIKHI, H. (1989). **Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles**. Cahier du LAMSADE. No 93. Université de Paris-Dauphine.
- BRADET, D., CLICHE, B., RACINE, M., THIBAUT, F. (1986). **Droit de la santé et de la sécurité du travail: la loi et la jurisprudence commentées**. Les Éditions Yvon Blais Inc., Montréal.
- BRANNEN, P. (1983). **Authority and participation in industry**. St Martin's Press, New-York.
- BREWSTER, C.J., GILL, C.G., RICHBELL, S. (1981). Developing an analytical approach to industrial relations policy. *Personnel Review*, Vol. 10, No 2, p. 3-10.
- BRODY, B., LÉTOURNEAU, Y., POIRIER, A. (1989). **Rapport d'étude sur les coûts indirects des accidents du travail**. École de Relations Industrielles, Université de Montréal.

- BROSSARD, M. (1988). **Les limites du paradigme du fonctionnement des cercles de qualité**. Document de recherche N° 88-07, École de Relations industrielles, Université de Montréal.
- BROWN, W. (1981). **The changing contours of British industrial relations: a survey of manufacturing industry**. Oxford: Blackwell.
- BURNS, J. (1967). The comparative study of organizations. In V. VROOM (Ed), **Methods of organizational research**. University of Pittsburgh Press.
- BURNS, T., STALKER, G.M. (1971). **The management of innovation**. London. Tavistock publications (2d ed.).
- BURRELL, G., MORGAN, G. (1979). **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Heinemann Educational Books Ltd., London.
- CARSON, S.A. (1985). Participatory management beefs up the bottom line. *Personnel*, Vol 62, july, p. 45-48.
- CHARTIER, R. (1962). Un nouveau concept intégrant les notions de fonction hiérarchique (line) et de fonction de conseil (staff). In **La fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle**. XVIIème congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Les Presses de l'Université Laval, Québec, Chapitre 8, p. 103-119.
- CHILD, J. (1972a). Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No 2, p. 163-177.
- CHILD, J. (1972b). Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, Vol. 6, p. 1-22.
- CHILD, J., et KEISER, A. (1978). Organization and managerial roles in British and west German companies - an examination of the culture-free thesis. In C.J. LAMERS and D.J. HICKSON (eds), **Organizations alike and unlike**. Routledge and Kegan Paul.
- CHILD, J., PARTRIDGE, B. (1982). **Lost managers: supervisory in industry and society**. Cambridge University Press.
- CLEGG, H.A. (1979). **The changing system of industrial relations in Great Britain**. Basic Blackwell, Oxford.
- CLEGG, S. (1977). Power, organization theory, Marx and critique. In S. CLEGG & D. DUNKERLEY (eds). **Critical issues in organizations**, London.
- COCH, L., FRENCH Jr, J.R.P. (1959). Overcoming resistance to change. In D. CARTWRIGHT et A. ZANDER (eds), **Group dynamics**, Tavistock, London.
- COCH, L., FRENCH, J.R.P.JNR. (1959). Overcoming resistance to change. In D. CARTWRIGHT & A. ZANDER (eds), **Group dynamics**, Tavistock, London.
- COHEN, A. (1977). Factors in successful occupational safety programs. *Journal of Safety Research*, Vol. 9, No 4, p. 168-178.

- COHEN, H. H., CLEVELAND, R. J. (1983). Safety program practices in record-holding plants. *Professional Safety*, Vol. 9, No 4, p. 26-33.
- COLE, M. G. (1984). Quality circles and safety committees: applying participative management techniques to loss control. *Professional Safety*, avril, p. 33-36
- Conseil de Planification et de Développement Economique du Québec (1981). **La participation dans l'entreprise au Québec**. Collection: Études et recherches, Gouvernement du Québec.
- Conseil de Planification et de Développement Economique du Québec (1982). **La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec**. Collection: Études et recherches, Gouvernement du Québec.
- COTÉ, M., LEMELIN, M., TOULOUSE, J-M. (1988). Les liens entre le management et les relations industrielles. In G. HÉBERT, H.C. JAIN, et N.M. MELTZ (eds). **L'état de la discipline en relations industrielles au Canada**. École de relations industrielles, Université de Montréal, Monographie 19, p. 181-221.
- COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FROGGATT, K.L., LENGNICK-HALL, M.L., JENNINGS, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No 1, p. 8-22.
- CROZIER, M. (1963). **Le phénomène bureaucratique**. Editions du Seuil. Paris.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). **L'acteur et le système**. Éditions du Seuil, Paris.
- D'ARAGON, P., TARRAB, G., NIGHTINGALE, D.V. (1980). **La participation dans les entreprises**. Les Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- DACHLER, H. P., WILPERT, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No 1, p. 1-39.
- DAHRENDORF, R. (1968). **Class and class conflict in industrial society**. Stanford University Press, Stanford, CA.
- DALTON, M. (1950). Conflicts between line and staff officers. *American Sociological review*, Vol. 15, No 3, p. 342-351.
- DANIEL, W.W., MILLWARD, N. (1985). **Workplace industrial relations in Britain: The DE/PSI/ESRC Survey**. Aldershot: Gower.
- DANIEL, W.W., STILGOE, E. (1978). **The impact of employment protection laws**. London: Policy Studies Institute.
- DAVIS, E., LANSBURY, R. (Eds) (1987). **Democracy and control in the workplace**. Longman Cheshire Pty Limited, Melbourne, Australia.
- DAVIS, R.T., STAHL, R.W. (1967). **Safety organization and activities of award-winning companies in the coal mining industry**. (information circular 8224), Pittsburg: U.S. Department of Interior, Bureau of Mines.

- DAWSON, S., WILLMAN, P., CLINTON, A., BAWFORD, M. (1988). **Safety at work: the limits of self-regulation**. Cambridge University Press. New-york.
- DELAMOTTE, Y. (1986). **Les cadres des entreprises dans un monde en mutation**. Bureau International du Travail, Organisation Internationale du Travail, Genève.
- DEUTSCH, S., ALBRECHT, S. (1983). La participation des travailleurs aux États-Unis: les efforts de démocratisation de l'industrie et de l'économie. *Travail et Société*, Vol. 8, No 3, p. 261-291.
- DONALDSON, L. (1975). Organizational status and the measurement of centralization. In DONALDSON, L., CHILD, J., ALDRICH, H. (1975). The Aston findings on centralization: further discussion. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No 3, p. 453-456.
- DUPUY, F., MARTIN, D. (1977). **Jeux et enjeux de la participation: étude de cas auprès d'un établissement de matériel électronique**. Éditions du Centre de Recherches en Sciences Sociales du Travail, Université Paris-Sud.
- DYER, L., HOLDER, G.W. (1988). A strategic perspective of human relations management. In L. DYER (Ed) **Human relations management: evolving roles and responsibilities**. Collection "Études et recherches", Bureau of National Affairs, Washington DC, .p. 1-46.
- EMERY, F.E., THORSRUB, E. (1964). Industrial democracy in different countries: some models and experiences. In F.E. EMERY et E. THORSRUB. **Form and content in industrial democracy: some experiences from norway and other european countries**. Tavistok Publications Limited.
- EYSSEN, G. M., HOFFMANN, J.E., SPENGLER, R. (1980). Managers' attitudes and the occurrence of accidents in a telephone company. *Journal of Occupational Accidents*, Vol. 2, p. 291-304.
- ÉRALY, A. (1988). **La structuration de l'entreprise: la rationalité en action**. Editions de l'Université Libre de Bruxelles.
- FLANDERS, A. (1968). **Trade-Unionism**. Hutchinson.
- FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M., DEVANNA, M.A. (1984). **Strategic human resource management**. John Wiley & Sons, New-york.
- FOULKES, F.K., MORGAN, H.M. (1977). Organising and staffing the personnel function. *Harvard Business Review*. Mai-juin, Vol. 55, No 3, p. 142-155.
- FREEDMAN, A. (1985). **Changes in managing employee relations, 1984**. The Conference Board, New-York. .
- FRENCH, W. (1974). The contemporary and emerging role of the personnel department. In H.C. JAIN. **Contemporary issues in Canadian personnel administration**. Prentice-Hall of Canada Ltd, Scarborough, Ontario, Chapitre I.

- FRENCH, W., HENNING, D. (1966). The authority-influence role of the functional specialist in management. *Academy of Management Journal*, September, p. 187-203.
- FREUND, W.C., EPSTEIN E. (1984). **People and productivity**. Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin.
- FRICKE, J.G. (1988). Worker participation in Canada: some lessons from the past. *Relations Industrielles*, Vol. 43, No 3, p. 633-658.
- FURSTENBERG, F. (1977). West Germany experience with industrial democracy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 431, may, p. 44-53.
- GERSHENFELD, W.J. (1987). Employee participation in firm decisions. In M.M.,KLEINER, R.N., BLOCK, M, ROOMKIN, S.W., SALSBURG (Eds), **Human resources and the performance of the firm**. Industrial Relations Research Association Series, p. 123-158.
- GIDDENS, A., (1979). **Central problems in social theory**. MacMillan; London.
- GIDDENS, A. (1987). **La constitution de la société**. P.U.F., Paris. (traduction française de **The constitution of society**, Polity Press, Cambridge, 1884).
- GOLD, C. (1986). **Labor-management committees: confrontation, cooptation or cooperation?** Key Issues, No 28, Ithaca, N.Y.: ILR Press, Cornell University.
- GOODMAN, P.S. (1980). Realities of improving the Quality of Work Life. *Labor Law Journal*,. Vol. 31, august, p. 487-494.
- GOODMAN, P.S., LAWLER, E. E. (1979). United States. In **Les nouvelles formes d'organisation du travail**. Bureau international du travail, Organisation Internationale du Travail, Genève.
- GOSELIN, L. (1981). **La fonction personnel dans l'entreprise québécoise**. Québec, Université Laval, Mémoire de maîtrise.
- GOULNER, A.W. (1954). **Patterns of industrial bureaucracy**. Glencoe. Il.: Free Press.
- GREENBERG, E. S. (1975). The consequences of worker participation: a clarification of the theoretical literature. *Social Science Quarterly*, Vol. 56, No 2, p. 191-209.
- GRIMM, J. W., DUNN, T. P. (1986). The contemporary foreman status. *Work and Occupations*, Vol. 13, No 3, p. 359-376.
- HAGE, J., AIKEN, M. (1967). Relationship of centralisation to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, p. 72-92.
- HALL, R.H. (1972). **Organizations: structure and process**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- HALL, R.H., (1963) The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *American Journal of Sociology*, Vol. 69, p. 32-40.

- HAMBLIN, R.L. (1958). Leadership and crisis. *Sociometry*, p. 322-335.
- HARVEY, E. (1968). Technology and the structure of organizations. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 2, p. 247-259.
- HECKSCHER, C.C. (1988). **The new unionism: employer involvement in the changing corporation**. Basic Books Inc., Publishers, New-york.
- HOROVITZ, J.H. (1980). *Top management control in Europe*. London: Macmillan.
- IKHLAS, A.H. A. (1987). Predictors of the effectiveness of supervisory social power. *Human Relations*, Vol. 40, No 11, p. 721-740.
- INKSON, J.H.K., PUGH, D.S., HICKSON, D.J. (1970). Organization, context and structure: an abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.3, p. 318-329.
- JACOBY, S.M. (1983). Union-management co-operation in the United-States: Lessons from the 1920's. *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 37, No 1, p. 18-33.
- JANGER, A.R. (1977). **The personnel function: changing objectives and organisation**. The Conference board of Canada. Conference board report No 712.
- KAVCIC, B., TANNENBAUM, A.S.(1981). A longitudinal study of the distribution of control in yougoslav organizations. *Human Relations*, Vol. 34, No 5, p. 397-417.
- KELLY, J.E. (1980). The cost of job redesign: a preliminary analysis. *Industrial Relations Journal*, Vol. 11, No 3, p. 22-33.
- KERR, S., HILL, K. D., BROEDLING, L. (1986). The first-line supervisor: phasing out or here to stay? *Academy of Management Review*, Vol. 11, No 1, p. 103-117.
- KHANDWALLA, P.N. (1973). Effect of competition on the structure of top management control. *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No 2, p. 285-295.
- KIRKBRIDE, P. (1985). Power in industrial relations research. *Industrial Relations Journal*, Vol 16, No 1, p. 44-56.
- KNIGHT, T.R. (1986). Correlates of informal grievance resolution among first-line supervisors. *Relations Industrielles*, Vol. 41, No 2, p. 281-299.
- KNIGHTS, D., ROBERTS, J. (1982). The power of organization or the organization of power? *Organization Studies*, Vol. 3, No 1, p. 47-63.
- KOCHAN, T.A. (1985). **Challenges and choices facing american labor**. MIT press.
- KOCHAN, T.A. (1988). Management policies and structure for collective bargaining. In T.A. KOCHAN, H.C. KATZ (Eds). **Collective bargaining and industrial relations**. Homewood III:Irwin, p. 177-209.

- KOCHAN, T.A., BAROCCI, T.(1985). **Human resource management and industrial relations: text, readings and cases.** Little, Brown & Company (Canada) Limited.
- KOCHAN, T.A., KATZ, H.C., McKERSIE, R.B. (1987). **The transformation of american industrial relations.** Basic Books, Inc., Publishers. New-York.
- KOCHAN, T.A., KATZ, H.C., MOWER, N.R. (1984). **Worker participation and American unions: threat or opportunity.** Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- KOCHAN, T.A., PIORE, M.J. (1985). U.S. industrial relations in transition. In T.A. KOCHAN (Ed), **Challenges and choices facing amarican labor.** MIT Press, Cambridge, Massachusetts. p. 1-12.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. (1980). **Management: principes et méthodes de gestion.** Mc Graw-Hill, Editeurs.
- LACHMAN, R. (1989). Power from what? a reexamination of its relationships with structural conditions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, june, p. 231-251.
- LAMMERS, C.J. (1967). Power and participation in decision-making in formal undertakings. *American Journal of Sociology*, Vol. 73, p. 201-216.
- LAMOUREUX, G. (1988). **Modèles d'évolution des services des ressources humaines.** Document de recherche No 88-12, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- LANSBURY, R., GILMOUR, P. (1986). Supervisors and industrial democracy: forces for reaction or reform? In E. DAVIS et R. LANSBURY (eds). **Democracy and control in the workplace.** Longman Cheshire Eds.
- LARSON, E.W., GOBELI, D.H. (1987). Matrix management: contradictions and insights. *California Management Review*, Vol. XXIX, No 4.
- LATULIPPE, G.P., O'FARRELL, K. (1982). Le comité paritaire: anachronisme ou formule d'avenir. *Relations Industrielles*, Vol. 37, No 3, p. 634-655.
- LAWLER III, E. E. (1986). **High-Involvement Management.** Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. (1973). **Adapter les structures de l'entreprise.** Les Éditions d'Organisation, Paris.
- LEHMAN, E.W. (1969). Toward a macrosociology of power. *American Sociological Review*, Vol. 34, No 4, p. 453-464.
- LEMELIN, M., LAMOUREUX, D.(1984). **Les changements dans l'organisation du travail: quelques tendances.** Institut National de Productivité, Montréal.
- LEWIN, D. (1989). The future of employee involvement/participation in the United States. *Labor Law Journal*, Vol. 40, No 8, p. 470-475.
- LIKERT, R. (1961). **New patterns of management.** McGraw-Hill, New-York.

- LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M. (1979). Participation in decision-making: one more look. In **Research in organizational behavior**, Vol. 1., B.M. STAW. (ed), Greenwich, Connecticut: JAI Press, p. 265-339.
- LONG, R., WARNER, M. (1987). Organizations, participation and recession: an analysis of recent evidence. *Relations Industrielles*, Vol. 42, No 1, p. 65-91.
- LOVERIDGE, R. (1980). What is participation? A review of the literature and some methodological problems. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 18, No.3, p. 297-317.
- LOWIN, A. (1968). Participative decision making: a model, literature critique, and prescriptions for research. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, No 1, p. 68-106.
- LUND, R. (1980). Indirect participation, influence, and power: some danish experiences. *Organization Studies*, Vol. 1, No.2, p. 147-160.
- MAHONEY, T.A., DECKTOP, J.R. (1986). *Evolution of concept and practice in personnel administration and human resource management.* In J.G., HUNT, J.D, BLAIR, (Eds.). **1986 yearly review of the journal of management**. Vol. 12, No 2, p. 223-241.
- MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1979). **Les organisations: problèmes psychosociologiques**. Bordas. Paris.
- MARTIN, D. (1981). Réflexions sur la participation. *Revue Française des Affaires Sociales*, 35ème année, avril-juin, p. 55-104.
- MARTIN, D. (1983). La participation à l'épreuve de la représentativité et du pouvoir. *L'année Sociologique*,. Vol. 33, p 101-121.
- MARTIN, D. (1986). L'expression des salariés: technique de management ou nouvelle institution? *Sociologie du travail*, No 2-86, p. 173-192.
- MARTIN, D., GOETSCHY J. (1980). **Participation et pouvoir dans l'entreprise: la démocratisation industrielle en Europe. Etude française sur la distribution du pouvoir dans l'entreprise**. Convention Cordes No 90-76, Centre de recherches en sciences sociales du travail, Université Paris-Sud.
- McFARLAND, D.F. (1962). **Cooperation and conflict in personnel administration**. American Foundation for Management Research.
- McGREGOR, D. (1960). **The human side of enterprise**. McGraw-Hill, New-York.
- McINTOSH, B., GURDON, M. A. (1986). Factors influencing health and safety performance in New Zealand. *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 28, No 4, p. 521-533.
- McKEOWN EYSEN, G., EAKIN HOFFMANN, J., SPENGLER, R. (1980). Managers' attitudes and the occurrence of accidents a telephone company. *Journal of Occupational Accidents*, Vol 2, p. 291-304.

- McMAHON, J. T. (1976). Participative and power-equalized organizational systems: an empirical investigation and theoretical integration. *Human Relations*, Vol. 29, No 3, p. 203-214.
- MEALIEA, L.W., LEE, D. (1980). Contemporary personnel practices in canadian firm: an empirical evaluation. *Relations Industrielles*, Vol. 35, No 3, p. 410-421.
- MELTZ, N. M. (1985). Labor movement in Canada and USA. In T.A. KOCHAN (Ed), **Challenges and choices facing american labor**. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, p. 315-334.
- MERTON, R.K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, Vol. 18, p. 560-568.
- MIDLER, C. (1986). Logique de la mode managériale. *Gérer et Comprendre, Annales de Mines*. No 3, juin, p. 75-85.
- MILLER, K.I., MONGE, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*. Vol. 29, december, p. 727-753.
- MILLS, C.W. (1958). The structure of power in american society. *British Journal of Sociology*. Vol. 9, No 1, p. 29-41.
- MILLS, T. (1978). Europe's industrial democracy: an american response. *Harvard Business Review*. Vol. 56, november-december, p. 143-152.
- MILLWARD, N., STEVENS, M. (1986). Management organization for industrial relations. In **British workplace industrial relations, 1980-1984: The DE/ESRC/PSI/ACAS Surveys**. HMSO, Economic and social research concil. Policy Studies Institute, ACAS. Published by Gower publishing company limited. Aldershot, Hants, England.
- MINTZBERG, H. (1984). **Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre**. Les Éditions d'Organisation, Paris. Les Éditions Agence D'Arc, Montréal.
- MINTZBERG, H. (1986a). **Structure et dynamique des organisations**. Les Éditions d'Organisation, Paris. Les Éditions Agence D'Arc, Montréal.
- MINTZBERG, H. (1986b). **Le pouvoir dans les organisations**. Les Éditions d'Organisation, Paris. Les Éditions Agence D'Arc, Montréal.
- MOBLEY, W.H. (1974). **Managerial evaluations of safety motivation and behavioral hypothesis**. Contract Report CDC-74-1815, Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health.
- MOHRMAN, S.A., LEDFORD Jr, G.E. (1985). The design and use of effective employee participation groups: implications for human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 24, p. 413-427.
- MUMFORD, E., PETTIGREW, A. (1975). **Implementing strategic decisions**. Longman Group Limited, London.

- MUMFORD, E., WARD, T. (1963). Computer technologists: dilemmas of a new role. *Journal of Management Studies*, Vol. 3, No 2, p. 244-255.
- MYERS, C.A., TURNBULL, J.G. (1956). Line and staff in industrial relations. *Harvard Business Review*, Vol. 34, No 4, p. 113-124.
- NININGER, J.R. (1982). **Managing human resources: a strategic perspective.** Study No 71. Published by The Compensation Research Center of The Conference Board of Canada.
- NOBEL, C. (1988). **Liberalism at work: The rise and fall of OSHA.** Temple University Press.
- O'TOOLE, J. (1981). **Making America work: productivity and responsibility.** Continuum Publishing Company, New-York.
- PATCHEN, M., (1965) Labor-management consultation at TVA: its impacts on employees. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, p. 149-174.
- PATEMAN, C. (1970). **Participation and democratic theory.** Cambridge: Cambridge University Press.
- PENNINGS, J.M. (1975). The relevance of the structural-contingency model for organization effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No.3, p. 393-410.
- PEPERMANS, R., (1988) Line, staff et fonctional. *Relations Industrielles*, Vol. 43. No 1, p. 183-187.
- PERLINE, M. M., POYNTER, D. J. (1990). Union-management perceptions of managerial prerogatives: some insight into the future of co-operative bargaining in the USA. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 28, No 2, p. 179-196.
- PERLINE, M.M., POYNTER, D.J. (1991). Employee participation plans in the U.S.: how far they go? *Relations Industrielles*, Vol. 46, No 3, p. 549-563.
- PETERSON, R. B., TRACY, L. (1988). Lessons from labor-management cooperation. *California Management Review*, Vol. 31, No 1, p. 40-53.
- PIOTET, F. (1988). L'amélioration des conditions de travail: entre échec et institutionnalisation. *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, p. 19-33.
- PLANEK, T., DRIESSEN, G., VILARDO, F.J. (1967). Evaluating the elements of an industrial safety program. *National Safety News*, August, p. 60-63.
- PLASSE. M. (1988). **Santé et sécurité du travail: de la confrontation à la concertation.** Agence d'ARC Inc. (Les Éditions), Montréal.
- POOLE, M. (1975). **Workers' participation in industry.** Routledge and Kegan Paul, London
- POOLE, M., BROWN, W., RUBERY, J., SISSON, K., TARLING, R., WILKINSON, F. (1984). **Industrial relations in the future: trends and possibilities in Britain over the next decade.** Routledge and Kegan Paul.

- PUGH, D.S., HICKSON, D.J. (1976) **Organizational structure in its context**. Farnborough: Saxon House and Lexington Books.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., MACDONALD, K.M., TURNER, C., LUPTON, T. (1963-1964). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No.3, p. 289-315.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., TURNER, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, p. 65-105.
- PUGH, D.S., HININGS, C.R. (1977). **Organizational structure, extensions and replications: The Aston Programme II**. Farnborough: Saxon House
- PURCELL, J. (1981). **Good industrial relations: theory and practice**. London. Macmillan.
- PURCELL, J., SISSON, K. (1983). Strategies and practice in the management of industrial relations. In **Industrial relations in Britain**. Edited by G. S. BAIN. Basil Blackwell Publisher limited, p. 97-120.
- RAINVILLE, J.M., LÉONARD, R. (1988). **Effet de la technologie sur la supervision**. Document de recherche N° 88-17, École de Relations industrielles, Université de Montréal.
- RAMSAY, H. (1977). Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology*, Vol. 11, No 3, p. 481-506.
- RAMSAY, H. (1983). Evolution or cycle? worker participation in the 1970s and 1980s. In C. CROUCH and F. HELLER (eds). *International yearbook of organizational democracy*, Vol. 1, p. 203-225.
- RANKIN, T. (1986). Integrating QWL and collective bargaining. *Work-Life Review*. Vol. 5, july, p. 14-18.
- RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No.1, p. 1-17.
- RICHARDSON, P.S. (1985). Courting greater employee involvement through participative management. *Sloan Management Review*, Vol. 26, winter, p. 33-43.
- ROBERTSON, M. M., BOWMAN, J. D., ROSENBERG, S. M. (1986). Evaluating employee participation programs addressing health, safety, and ergonomic issues in the United States. *Proceeding of the Human Factors Society*, 30 th Annual Meeting, p. 1111-1115.
- ROSENBERG, R.D., ROSENSTEIN, E. (1980). Participation and productivity: an empirical study. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 33, April, p. 355-367.
- ROSOW, J.M., ZAGER, R. (1989). **New roles for managers - Part I: employee involvement and the supervisor's job**. Work in America Institute Inc., Policy study.

- ROULEAU, L. (1986). **La participation des travailleurs dans l'entreprise: un état de la situation.** Service de la recherche de la commission consultative sur le travail, Gouvernement du Québec.
- SAARI, J. (1990). On strategies and methods in company safety work: from informational to motivational strategies. *Journal of Occupational Accidents*, Vol. 12, p. 107-117.
- SAINSAULIEU, R. (1983). La régulation culturelle des ensembles organisés. *L'Année Sociologique*, No 33, p. 195-217.
- SAINSAULIEU, R., SEGRESTIN, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du Travail*, No 3, p. 335-352.
- SALTONSTALL, R. (1955). Who's who in personnel administration. *Harvard Business Review*, Vol. 33, No 4, p. 75-83.
- SASHKIN, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, Vol. 2, p. 4-22.
- SASS, R. (1986). Workplace health and safety report from Canada. *International Journal of Health Services*, Vol. 16, No 4, p. 565-582.
- SAUVÉ, M., (1977), **Line et staff.** Fiche d'observations grammaticales et terminologiques, No 77.
- SCHILLER, B. (1977). Industrial democracy in Scandinavia. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 431, may, p. 63-73.
- SCHLOSSBERG, S. I., FETTER, S. M. (1986). US labor law and the future of labor-management cooperation. *Labor Law Journal*, Vol. 37, No 9, p. 595-616.
- SCHOENFELDT, R. (1988). The evolutionary problems of the industrial foreman's role and their consequences. *Akron Business and Economic Review*, Vol. 19, No 4, p. 49-63.
- SCHUSTER, M. H., MILLER, C. S. (1985). Employee involment: making supervisors believers. *Personnel*, Vol. 62, No 2, p. 24-28.
- SELZNICK, P. (1943). An approach to a theory of bureaucracy. *American Sociological Review*, Vol. 8, p. 47-54.
- SHAFAI-SAHRAI, Y. (1971). **An inquiry into factors that might explain differences in occupational accident experience of similar size firms in the same industry.** East Lansing, Mich.: Division of Research, Graduate School of Business Adminisytration, Michigan State University.
- SIMARD, M. (1987). **L'expérience des entreprises québécoises en matière de comité de santé et sécurité du travail: synthèse des principaux résultats de la recherche.** Document de recherche. École de Relations industrielles, Université de Montréal, Avril.
- SIMARD, M. (1988). L'efficacité en prévention et les comités paritaires en SST. *Objectif Prévention*. Vol. 11, No 3, p. 8-9.

- SIMARD, M., LÉVESQUE, C., BOUTEILLER, D. (1986). Services spécialisés et comités paritaires de santé-sécurité au travail: exploration de la dynamique du champ de la prévention dans les entreprises syndiquées. *Sociologie et Sociétés*, Vol. XVIII, No 2, p. 73-86.
- SIMARD, M., LÉVESQUE, C., BOUTEILLER, D. (1988). **L'efficacité en gestion de la sécurité du travail: principaux résultats d'une recherche dans l'industrie manufacturière.** Document de recherche, Groupe de Recherche sur les Aspect Sociaux de la Prévention (GRASP), Université de Montréal.
- SIMONDS, R. H., SHAFAI-SAHRAI, Y. (1977). Factors apparently affecting injury frequencies in eleven matched pairs of companies. *Journal of Safety Research*, Vol. 9, No 3, p. 120-127.
- SMITH, C.G., TANNENBAUM, A.S. (1963). Organizational control structure: a comparative analysis. *Human Relations*, Vol. XVI, p. 299-316.
- SMITH, M. J., COHEN, H. H., COHEN, A., CLEVELAND, R. J. (1978). Characteristics of successful safety programs. *Journal of Safety Research*, Vol. 10, No 1, p. 5-15.
- STRAUSS, G., ROSENSTEIN, E. (1970). Workers' participation: a critical view. *Industrial Relations*, Vol. 9, No 2, p. 197-214.
- TANNENBAUM, A.S. (1976). Systems of formal participation. In G. STRAUSS, R.E. MILES, C.C. SNOW, and A.S. TANNENBAUM (eds). **Organizational behavior, research and issues.** Belmont, CA:Wadsworth, p. 77-105.
- TANNENBAUM, A.S., KAVCIC, B., ROSNER, M., VIANELLO, M., WIESER G. (1974). **Hierarchy in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass.
- TANNENBAUM, A.S., ROZGONYI, T. (1986). **Authority and reward in organizations: an international research.** Institute for social research, The University of Michigan, Ann Arbor.
- TANNENBAUM, R., WESCHIER, I.R., MASSARIK, F. (1961). **Leadership and organisation: a behavioural science approach.** New-York, McGraw-Hill.
- THORSRUB, E., EMERY, F.E. (1970). Industrial democracy in Norway. *Industrial Relations*, Vol. 9, No 2, p. 187.
- TIXIER, P.E. (1988). Légitimité et modes de domination dans les organisations. *Sociologie du Travail*, No 4-88, p. 615-629.
- TOURAINÉ, A., DURAND, C. (1970). Le rôle compensateur des agents de maîtrise. *Sociologie du Travail*, Vol. 12, No 2, p. 113-139.
- TSUI, A.S. (1984). Personnel department effectiveness: a tripartite approach. *Industrial Relations*, Vol. 23, No 2, p. 184-197.
- TSUI, A.S., MILKOVICH, G.T. (1987) Personnel department activities: Constituencies and preferences. *Personnel Psychology*, Vol. 40, No 3, p. 519-537.

- TYSON, S., FELL, A. (1986). **Evaluating the personnel function**. Hutchinson, London.
- ULRICH, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, Vol. 10, No 4, p. 169-184.
- WALTON, R. E. (1985a). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No 2, p. 77-84.
- WALTON, R.E. (1979). Work innovations in the United States. *Harvard Business Review*, July-august, p. 88-98.
- WALTON, R.E. (1985b). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R.E. WALTON and P.R. LAWRENCE. **H.R.M. trends and challenges**. Harvard Business School, Boston.
- WARNER, M. (1983). Corporatism, participation and society. *Relations Industrielles*, Vol. 38, No 1, p. 28-44.
- WARNER, M. (1984). **Organizations and experiments: designing new ways of managing work**. John Wiley & Sons.
- WATSON, T.J. (1986). **Management organization and employment strategy: new directions in theory and practice**. Routledge & Kegan Paul, London.
- WOODWARD, J. (1965). **Industrial organization: theory and practice**. Oxford University Press, Ely House, London.

ANNEXES

Avertissement

Nous avons choisi de ne faire figurer ici que les questions ayant été utilisées, intégralement ou en partie, dans la construction de nos variables. Reproduire en annexe la totalité des 13 questionnaires conçus dans le cadre de la recherche principale aurait été superfétatoire.

Le lecteur retrouvera la numérotation des questions indiquée en référence dans le chapitre III.

ANNEXE A

**QUESTIONNAIRE
DES DIRECTEURS D'USINE**

7. Indiquez dans quelle mesure vous participez aux activités suivantes de santé-sécurité au travail dans votre USINE.

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Je participe à ...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

15. Votre établissement fait-il partie d'une compagnie ayant d'autres établissements que votre usine?

Non.....1 → Passez à la question 16

Oui.....2



- A. Cette compagnie compte combien d'établissements au total?

_____ établissement(s)

- B. Quel est le nombre total d'employés (approximatif) de cette compagnie?

_____ employés

- C. Dans quelle province canadienne ou dans quel pays étranger est situé le siège social de cette compagnie?

8. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

xx

(Encercler un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement			Ne s'applique pas
	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

18. Indiquez la formule qui décrit le mieux votre entreprise au plan de la propriété:

(Encercler un seul chiffre)

Entreprise:

- A) à propriétaire unique..... 1
- B) majoritairement familiale..... 2
- C) majoritairement à capital-action privé (quelques actionnaires)..... 3
- D) majoritairement à capital-action public..... 4
- E) coopérative..... 5
- F) autre (PRECISEZ): _____ 6

19A. A quelle fréquence les éléments suivants de l'environnement de votre entreprise subissent des changements inattendus ou imprévisibles?

(Encerclez un seul chiffre pour chacun des éléments)

xxi

Changements inattendus ou imprévisibles dans...	Très peu fréquents	Peu fréquents	Fréquents	Très fréquents
a) Les types de produits demandés par vos clients	1	2	3	4
b) La quantité de produits demandée par vos clients	1	2	3	4
c) Les produits mis sur le marché par la concurrence	1	2	3	4
d) L'approvisionnement de matières premières	1	2	3	4
e) Les techniques et procédés de fabrication	1	2	3	4

19B. Voici une série d'opinions sur les philosophies d'entreprise pour l'avenir. Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacune de ces opinions?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque opinion)

Dans l'avenir...	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
A. L'entreprise devra s'orienter de plus en plus vers une gestion participative avec ses employés	1	2	3	4
B. Le premier principe directeur de l'entreprise gagnante sera d'éviter les pertes plutôt que de chercher à maximiser les profits	1	2	3	4
C. La première force de l'entreprise sera la qualité de son capital humain plutôt que sa technologie	1	2	3	4
D. L'entreprise devra renforcer la ligne hiérarchique et diminuer l'influence du personnel "staff"	1	2	3	4

20. Indiquez dans quelle mesure les aspects suivants posent des problèmes dans la réalisation des objectifs de l'USINE?

(Encercler un seul chiffre pour chaque aspect)

	Aucun problème		Beaucoup de problèmes		
	1	2	3	4	5
a) La qualité des matières premières	1	2	3	4	5
b) Les bris ou pannes de machines	1	2	3	4	5
c) La motivation des employés au travail	1	2	3	4	5
d) Les absences des employés pour des raisons d'accidents ou de maladies	1	2	3	4	5
e) Le taux de roulement des employés	1	2	3	4	5
f) Le niveau de qualification des employés	1	2	3	4	5
g) La convention collective	1	2	3	4	5
h) Le style de supervision des contremaîtres	1	2	3	4	5
i) Les relations patronales-syndicales	1	2	3	4	5
j) Autres: (précisez) _____	1	2	3	4	5

21. Au cours des trois dernières années, est-ce que la situation de votre usine s'est améliorée ou a diminué sur chacun des indices économiques suivants?

(Encercler un seul chiffre pour chaque indice)

Au cours des trois dernières années ...	Fortement diminué				
	Légèrement diminué				
	Maintenu			Légèrement amélioré	
			Fortement amélioré		
	1	2	3	4	5
a) votre part de marché	1	2	3	4	5
b) votre volume de production	1	2	3	4	5
c) la productivité des employés	1	2	3	4	5
d) la santé financière de l'usine	1	2	3	4	5

ANNEXE B

**QUESTIONNAIRE
DES DIRECTEURS DE PRODUCTION**

84. Indiquez dans quelle mesure vous participez aux activités suivantes de santé-sécurité au travail dans votre USINE.

(Encercler un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Je participe à ...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

85. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement			Ne s'applique pas
	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

95. Quel est le pourcentage approximatif des employés de l'USINE dont l'emploi nécessite les temps d'apprentissage suivants lorsque l'employé est inexpérimenté:

<u>Apprentissage de ...</u>	<u>Pourcentage d'employés concernés</u>
1. moins d'une semaine :	_____ %
2. une semaine à 2 mois :	_____ %
3. de 2 mois à 6 mois :	_____ %
4. plus de 6 mois :	_____ %

86. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous généralement impliqué dans les prises de décisions suivantes?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

Prises de décisions concernant...	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale
A. des mesures disciplinaires à appliquer à des cas individuels d'employés	1	2	3
B. la modification des politiques ou procédures de gestion du personnel	1	2	3
C. les objectifs de production à atteindre (quantité, qualité, délais)	1	2	3
D. l'organisation du travail (par ex.: répartition des tâches, méthodes et charges de travail)	1	2	3

91. Au cours des 3 dernières années, y-a-t-il eu certains changements technologiques au sein de votre USINE (modification de machines existantes et/ou introduction de nouvelles machines)?

(Encerclez un seul chiffre)

Non 1 Passez à la question 93

Oui 2

92. Quelle est la proportion des employés de production dont le travail a été modifié par ces changements technologiques?

(Encerclez un seul chiffre)

Aucun employé (0%) 1

Quelques-uns (1 à 24%) 2

Plusieurs employés (25 à 49%) 3

La plupart des employés (50 à 75%) 4

Presque tous les employés (76 à 100%) 5

ANNEXE C

**QUESTIONNAIRE
DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES**

32. Indiquez dans quelle mesure vous participez aux activités suivantes de santé-sécurité au travail dans votre USINE.

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Je participe à ...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

33. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement			Ne s'applique pas
	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

48. Indiquez si la décision finale vous revient sur chacun des aspects suivants de la gestion du personnel et des relations de travail au sein de votre usine?

(Encerclez un seul chiffre pour chacun des aspects)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Aspects de la gestion du personnel...	La décision finale me revient		Ne s'applique pas
	Non	Oui	
A. L'approbation des descriptions de fonction	1	2	8
B. L'approbation des promotions	1	2	8
C. L'approbation des congédiements	1	2	8
D. L'approbation de la création de nouveaux postes	1	2	8
E. Les décisions finales d'embauche	1	2	8
F. La fixation des objectifs de formation	1	2	8
G. L'élaboration des stratégies de négociations collectives	1	2	8
H. La décision de porter un grief en arbitrage	1	2	8

ANNEXE D

**QUESTIONNAIRE
DES RESPONSABLES DU DOSSIER
SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL**

110. Depuis combien de temps êtes-vous responsable du dossier du dossier santé-sécurité du travail dans votre usine?

Nombre d'année(s): _____

111. En tant que responsable du dossier santé-sécurité de votre usine, combien d'heures par semaine consacrez-vous à chacune des deux catégories de tâches suivantes?

	Nombre d'heures/semaine (approximatif)
... aux tâches de prévention des accidents du travail.....	_____ h./semaine
... aux tâches d'administration des dossiers individuels d'accidents..	_____ h./semaine

112. Depuis combien de temps la fonction que vous occupez actuellement en santé-sécurité du travail existe-t-elle dans votre usine?

Nombre d'année(s): _____

113. Qui est votre supérieur immédiat? (Indiquez son titre d'emploi, par exemple: le directeur de l'usine, le directeur du personnel, etc...)?

Titre d'emploi de votre supérieur : _____

114. Y a-t-il dans votre usine un département ou un service de santé-sécurité du travail ou d'hygiène industrielle, reconnu dans l'organigramme de l'usine (répondre "non" s'il s'agit uniquement d'une infirmerie ou service de premiers soins)?

Non.....1 → Passez à la question 116

Oui.....2



A. Combien de personnes travaillent actuellement à plein temps dans ce service?

Nombre de personnes à plein temps: _____

B. De ce nombre, combien sont considérées comme des cadres?

Nombre de cadres: _____

117. Y a-t-il un ou des employés qui occupent la fonction de représentant à la prévention dans votre USINE?

Non.....1 —————> Passez à la question 120

Oui.....2
↓

Combien y-a-t-il de représentant à la prévention dans l'usine?

Nombre : _____

121. Indiquez le nombre de contremaitres et le nombre d'employés qui ont reçu une formation de secouriste et qui assument ce rôle dans votre usine?

A. Nombre de contremaitres-secouristes : _____

B. Nombre d'employés-secouristes : _____

122. Indiquez dans quelle mesure une enquête interne est effectuée dans l'USINE dans chacune des circonstances suivantes?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque circonstance)

	Jamais	Dans quelques cas	Dans la plupart des cas	Dans tous les cas
A. Lors des accidents du travail <u>compensables par la CSST</u> (1 jour ou plus d'absence)	1	2	3	4
B. Lors des accidents du travail <u>mineurs avec premiers soins</u> (sans perte de temps compensable)	1	2	3	4
C. Lors des <u>incidents</u> ou des quasi-accidents (sans blessure)	1	2	3	4

123. Pour les accidents compensés par la CSST, les enquêtes internes débutent généralement à quel moment?

(Encerclez un seul chiffre)

Le jour même de l'accident.....1

Le lendemain de l'accident.....2

Dans les 3 jours suivants.....3

Au-delà du troisième jour.....4

124. Pour les accidents compensés par la CSST, est-ce que les enquêtes internes comprennent une constatation sur les lieux mêmes de l'accident de ce qui s'est passé?

(Encerclez un seul chiffre)

Dans aucun cas (0%) 1
Dans quelques cas (1-24%) 2
Dans plusieurs cas (25-49%) 3
Dans la plupart des cas (50-75%) 4
Dans presque tous les cas (76-100%) 5
Ne sais pas 8

125. Est-ce que des inspections des lieux de travail sont réalisées dans l'USINE dans le but de prévenir les accidents du travail?

(Encerclez un seul chiffre)

Jamais..... 1 → Passez à la
question 129
Au moins une fois par mois..... 2
Au moins une fois tous les 3 mois. 3
Au moins une fois tous les 6 mois. 4
Au moins une fois par année..... 5

127. Ces INSPECTIONS sont-elles planifiées à l'avance au sein de votre USINE (Calendrier précis avec dates et lieux des inspections)?

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1
Oui.....2

128. De façon générale, est-ce qu'une «grille» (check off list) est utilisée lors de ces inspections?

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1
Oui.....2
Ne sais pas.....8

129. Y a-t-il des activités d'entretien préventif de la machinerie ou de l'équipement qui sont effectuées dans votre USINE?

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1 —————> Passez à la question 131

Oui.....2

131. Au cours des trois dernières années, quelle proportion des machines de votre USINE a été modifiée en vue de réduire les risques d'accidents du travail (par exemple: installation de gardes, ajout d'une pièce à la machine)?

(Encerclez un seul chiffre)

Aucune machine (0%) 1

Quelques machines (1-24%) 2

Plusieurs machines (25-49%) 3

La plupart des machines (50-75%) 4

Presque toutes les machines (76-100%) 5

Ne sais pas 8

132. Indiquez si les rapports d'inspections des lieux de travail ou d'enquêtes-accidents sont utilisés pour apporter des corrections à la machinerie ou à l'environnement de travail en vue de les rendre plus sécuritaires (par exemple: installation de gardes, changement d'une pièce à la machinerie, etc...)?

(Encerclez un seul chiffre)

Dans aucun cas (0%) 1

Dans quelques cas (1-24%) 2

Dans plusieurs cas (25-49%) 3

Dans la plupart des cas (50-75%) 4

Dans presque tous les cas (76-100%) 5

Ne sais pas 8

133. Quel est le pourcentage approximatif des employés de production de l'USINE qui doivent obligatoirement porter les équipements suivants de protection individuelle?

Equipements de protection ...

- a) Bottes _____ %
- b) Gants _____ %
- c) Lunettes de sécurité _____ %
- d) Masques avec filtre d'air _____ %
- e) Bouchons pour les oreilles _____ %

Autres (PRECISEZ):

- f) _____ _____ %
- g) _____ _____ %

134. Utilisez-vous les moyens suivants pour promouvoir la sécurité au travail auprès des employés de votre USINE?

(Encerclez un seul chiffre pour chacun des moyens proposés)

Moyens de promotion utilisés ...	Non	Oui
A. Primes ou prix individuels pour conduite très sécuritaire	1	2
B. Primes ou prix individuels pour des suggestions permettant de réduire les accidents du travail	1	2
C. Campagne de promotion de la sécurité à l'intérieur de l'usine (ex.: semaine de la sécurité, etc...)	1	2
D. Concours entre départements ou entre équipes de travail (exemple: nombre de jours sans accident du travail, etc...)	1	2

135. Est-ce que les moyens suivants sont utilisés dans votre usine pour informer les employés en matière de santé et sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chacun des moyens proposés)

Moyens d'information utilisés...	Non	Oui
A. Un <u>guide pratique</u> (ou l'équivalent) remis à chaque employé	1	2
B. Des <u>affiches</u> réparties à travers l'usine	1	2
C. Une <u>circulaire</u> adressée à l'ensemble des employés sur une base régulière (peut aussi être une rubrique dans le journal interne de l'entreprise)	1	2

NOTE TECHNIQUE

- Si vous avez répondu «non» aux trois items précédents → Passez à la question 137
- Si vous avez répondu «oui» à l'un ou l'autre des items précédents → Passez à la question suivante

136. Indiquez quel genre d'information est habituellement transmise aux employés par l'un ou l'autre des trois moyens d'information énumérés à la question 135.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque catégorie d'information)

Informations transmises sur ...	Non	Oui
A. Les taux d'accident du travail de l'usine et leur évolution	1	2
B. La nature des accidents du travail	1	2
C. Les coûts des accidents du travail	1	2
D. La nature des risques internes à l'usine	1	2
E. Les activités de prévention réalisées au sein de l'usine	1	2
F. Les activités du comité conjoint de santé et sécurité du travail	1	2
G. Les obligations des employés en matière de santé et sécurité au travail	1	2
H. Les droits des employés en matière de santé et sécurité du travail	1	2
I. La nature des risques au travail pour une travailleuse enceinte	1	2
J. La politique de la compagnie en matière de santé-sécurité	1	2

137. A-t-on déjà procédé à des analyses sécuritaires des tâches au sein de votre USINE? (NOTE: l'analyse sécuritaire est une méthode pour identifier les risques d'accidents inhérents aux tâches exécutées)

(Encerclez un seul chiffre)

Non..... 1 —————> Passez à la question 141
 Oui..... 2
 Ne sais pas..... 8

138. Quel est le pourcentage des employés de production de l'USINE dont le poste a fait l'objet d'une analyse sécuritaire des tâches?

Pourcentage (approximatif) : _____ %

141. Les employés de production nouvellement embauchés dans votre USINE reçoivent-ils une formation spécifique en santé et sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1 —————> Passez à la question 143

Oui.....2

Ne sais pas.....8 —————> Passez à la question 143

142. Depuis combien d'années les employés de production nouvellement embauchés reçoivent-ils une telle formation?

Nombre d'année(s): _____

143. Quelle est la proportion des employés de production de votre USINE qui ont reçu de la formation en santé et sécurité du travail sur chacun des aspects suivants?

(Encerclez pour chaque aspect proposé, le chiffre correspondant à la proportion des employés concernés)

Type de formation	Aucun employé (0%)	Quelques employés (1-24%)	Plusieurs employés (25-49%)	La plupart des employés (50-74%)	Presque tous les employés (75-100%)
A. Les méthodes sécuritaires de travail	1	2	3	4	5
B. L'utilisation des équipements de protection individuelle	1	2	3	4	5
C. Les comportements à avoir en cas d'accident	1	2	3	4	5
D. Les lois et les règlements en santé et sécurité du travail	1	2	3	4	5

144. Indiquez si votre usine a un programme écrit sur chacun des aspects suivants de la prévention: (indiquant par exemple les objectifs à atteindre, les activités à réaliser, les procédures et échéanciers à respecter, etc...).

xl

(Encerclez un seul chiffre pour chacun des aspects suivants de la prévention)

	Existence d'un programme écrit	
	Non	Oui
A. Les équipements de protection individuelle	1	2
B. La formation des employés à la sécurité du travail	1	2
C. L'analyse sécuritaire des tâches	1	2
D. L'entretien préventif de la machinerie et des équipements	1	2
E. L'adaptation aux normes s'appliquant à votre secteur industriel en matière de santé-sécurité	1	2
F. La gestion des demandes de retrait préventif de la travailleuse enceinte	1	2

147. Indiquez dans quelle mesure vous participez aux activités suivantes de santé-sécurité au travail dans votre USINE.

(Encerlez un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Je participe à ...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

148. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement			Ne s'applique pas
	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

152. Faites-vous de l'assignation temporaire à un autre travail pour les employés victimes d'un accident du travail?

(Encerclez un seul chiffre)

- Dans aucun cas (0%) 1
- Dans quelques cas (1-24%) 2
- Dans plusieurs cas (25-49%) 3
- Dans la plupart des cas (50-75%) 4
- Dans presque tous les cas (76-100%) 5
- Ne sais pas 8

153. Avez-vous suivi un programme de cours académiques conduisant à un diplôme en santé-sécurité du travail? (Par exemple, DEC en hygiène industrielle, en techniques de prévention, certificat d'université en santé-sécurité du travail, etc...).

Non.....1 → Passez à la question 154

Oui.....2
↓

Indiquez le titre du (des) diplôme(s)?

1. _____

2. _____

3. _____

→ Passez à la question 156

154. Avez-vous déjà suivi des cours (sessions) de formation portant spécifiquement sur les questions de santé et sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1 → Passez à la question 156

Oui.....2

155. Indiquez, parmi la liste suivante de sujets de formation en santé-sécurité du travail, ceux auxquels vous avez déjà participé.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque sujet de formation)

Sujets de formation...	Non	Oui
A. Introduction aux techniques de prévention des accidents du travail	1	2
B. Premiers soins d'urgence	1	2
C. Techniques d'enquête-accident.	1	2
D. Techniques d'analyse sécuritaire des tâches	1	2
E. Techniques de communication et de motivation en prévention	1	2
F. Rôle et fonctionnement du comité conjoint de santé-sécurité	1	2
G. Législation et réglementation en santé-sécurité du travail	1	2
H. Cours de sécurité portant sur des tâches spécifiques à votre usine (par exemple: chariots élévateurs, soudage, etc...)	1	2

158. Au cours des douze derniers mois, y a-t-il eu des accidents du travail compensés qui ont été contestés par l'employeur ou par les employés auprès de la CSST?

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1 **→ PASSEZ A LA QUESTION 161**
 Oui.....2

159. Au cours des douze derniers mois, combien de cas d'accidents du travail compensés ont été contestés auprès de la CSST?

	Nombre de cas contestés
A. Par l'employeur	_____
B. Par les employés ou leurs représentants	_____
TOTAL	_____

ANNEXE E

**QUESTIONNAIRE
DES CONTREMAITRES DE PRODUCTION**

244. Indiquez dans quelle mesure vous participez aux activités suivantes de prévention dans votre DEPARTEMENT.

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre département.

Je participe à...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

245. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous habituellement impliqués dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement			Ne s'applique pas
	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

248. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements des membres du comité conjoint de santé-sécurité du travail de l'usine.

xlvi

(Encerclez un seul chiffre pour chaque énoncé)

Les membres du comité conjoint de santé-sécurité de l'usine ...	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
A. accordent plus d'importance à la sécurité qu'à la production	1	2	3	4
B. me font régulièrement des suggestions pour rendre plus sécuritaires les lieux de travail	1	2	3	4
C. me demandent régulièrement mon avis sur la façon de régler des problèmes de sécurité au travail	1	2	3	4
D. ont la même opinion que moi sur les moyens à prendre pour réduire les accidents du travail	1	2	3	4
E. facilite mon travail dans le domaine de la sécurité du travail	1	2	3	4

250. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements de votre supérieur immédiat.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque énoncé)

Mon supérieur immédiat ...	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
A. accorde plus d'importance à la production qu'à la sécurité du travail	1	2	3	4
B. me fait régulièrement des suggestions pour rendre plus sécuritaires les lieux de travail	1	2	3	4
C. me demande régulièrement mon avis sur la façon de régler des problèmes de sécurité au travail	1	2	3	4
D. a la même opinion que moi sur les moyens à prendre pour réduire les accidents du travail	1	2	3	4
E. facilite mon travail dans le domaine de la sécurité du travail	1	2	3	4

251. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements des employés que vous supervisez.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque énoncé)

Les employés que je supervise ...	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
A. accordent plus d'importance à la production qu'à la sécurité du travail	1	2	3	4
B. passent par dessus la sécurité pour travailler plus vite	1	2	3	4
C. respectent les règlements de sécurité	1	2	3	4
D. considèrent que les exigences de production vont souvent à l'encontre de leur sécurité au travail	1	2	3	4
E. prennent plus de temps que prévu pour faire leur travail de façon sécuritaire	1	2	3	4
F. suivent habituellement les conseils que je leur donne en matière de sécurité au travail	1	2	3	4
G. prennent des initiatives personnelles pour faire leur travail de façon sécuritaire	1	2	3	4
H. me font régulièrement des suggestions pour rendre plus sécuritaire le milieu de travail	1	2	3	4
I. ont la même opinion que moi sur les moyens à prendre pour réduire les accidents du travail	1	2	3	4
J. font des pressions sur moi pour obtenir des améliorations sur la sécurité au travail	1	2	3	4
K. portent leurs équipements de protection individuelle (bouchons, bottes, etc.)	1	2	3	4

252. Indiquez dans quelle mesure des employés de votre DÉPARTEMENT qui ne sont pas membres du comité conjoint de santé-sécurité participent aux activités suivantes de santé-sécurité.

(Encercler un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Les employés de mon DÉPARTEMENT participent à...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

253A. Vous supervisez combien d'employés?

Nombre : _____

254. Jusqu'à quel point la machinerie ou l'équipement utilisé par vos employés détermine ou fixe chacun des aspects suivants de leur travail?

(Encercler un seul chiffre pour chaque aspect)

La machinerie utilisée détermine ...	Très peu	Peu	Assez	Beaucoup
a) La cadence ou le rythme de travail	1	2	3	4
b) La façon d'exécuter le travail	1	2	3	4
c) La séquence ou l'ordre des opérations	1	2	3	4
d) La quantité à produire	1	2	3	4

256. Quelle proportion des employés que vous supervisez travaillent habituellement dans chacune des conditions de travail suivantes.

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des conditions de travail)

Employés de votre DEPARTEMENT qui travaillent dans un contexte ...	Aucun employé (0%)	Quelques employés (1-24%)	Plusieurs employés (25-49%)	La plupart des employés (50-75%)	Presque tous les employés (76-100%)
A. de bruit élevé	1	2	3	4	5
B. de chaleur incommode	1	2	3	4	5
C. de froid incommode	1	2	3	4	5
D. d'humidité incommode	1	2	3	4	5
E. de poussière	1	2	3	4	5
F. d'effort physique élevé	1	2	3	4	5
G. d'attention au travail élevée	1	2	3	4	5
H. de nombreux risques provenant des machines	1	2	3	4	5
I. d'objets lourds à déplacer fréquemment	1	2	3	4	5

260. Existe-t-il des directives écrites précisant aux contremaîtres comment agir dans les situations suivantes?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque situation)

	Non	Oui	Ne Sais pas
A. L'affectation des employés à leur poste de travail	1	2	8
B. L'attribution du temps supplémentaire	1	2	8
C. L'évaluation périodique du rendement des employés (par exemple, annuelle)	1	2	8
D. Le traitement des plaintes ou griefs des employés	1	2	8
E. L'application des mesures disciplinaires	1	2	8

257. Indiquez est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements de vos employés.

111

(Encerclez un seul chiffre pour chaque énoncé)

Habituellement, les employés que je supervise...	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
A. se tiennent ensemble lorsque l'un d'eux a un problème	1	2	3	4
B. ont souvent des conflits entre eux	1	2	3	4
C. sont capables de présenter des demandes et réclamations collectives	1	2	3	4
D. sont capables d'utiliser des moyens de pression pour appuyer leurs demandes	1	2	3	4
E. se disputent facilement entre eux lorsqu'ils utilisent des moyens de pression	1	2	3	4
F. coopèrent sans problème pour qu'on atteigne les objectifs de production	1	2	3	4
G. m'aident à créer un bon climat de travail dans le groupe	1	2	3	4
H. ralentissent le travail pour faire pression	1	2	3	4
I. se plaignent sans raison valable	1	2	3	4
J. cherchent à contourner les règlements de la compagnie	1	2	3	4

265. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous généralement impliqué dans les prises de décisions suivantes?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

Prises de décisions concernant...	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale
A. des mesures disciplinaires à appliquer à des cas individuels d'employés	1	2	3
B. la modification des politiques ou procédures de gestion du personnel	1	2	3
C. les objectifs de production à atteindre (quantité, qualité, délais)	1	2	3
D. l'organisation du travail (par ex.: répartition des tâches, méthodes et charges de travail)	1	2	3

266. Indiquez, parmi la liste suivante de cours ou sessions de formation en gestion du personnel ou en relations de travail, ceux auxquels vous avez déjà participé.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque cours de formation)

Cours ou sessions de formation	Non	Oui
A. Le style de leadership	1	2
B. Les relations interpersonnelles en milieu de travail	1	2
C. L'évaluation du rendement et l'appréciation des employés	1	2
D. Les techniques d'analyse et de résolution des conflits	1	2

268. Indiquez, parmi la liste suivante de sujets de formation en santé-sécurité du travail, ceux auxquels vous avez déjà participé.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque sujet de formation)

Sujets de formation...	Non	Oui
A. Introduction aux techniques de prévention des accidents du travail	1	2
B. Premiers soins d'urgence	1	2
C. Techniques d'enquête-accident	1	2
D. Techniques d'analyse sécuritaire des tâches	1	2
E. Techniques de communication et de motivation en prévention	1	2
F. Rôle et fonctionnement du comité conjoint de santé-sécurité	1	2
G. Législation et réglementation en santé-sécurité du travail	1	2
H. Cours de sécurité portant sur des tâches spécifiques à votre usine (par exemple: chariots élévateurs, soudage, etc...)	1	2

272. Combien d'années de scolarité avez-vous complétées?

Nombre d'années : _____

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE
DES SURINTENDANTS DE DÉPARTEMENTS

208. Indiquez dans quelle mesure vous participez aux activités suivantes de santé-sécurité dans votre DÉPARTEMENT.

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre département.

Je participe à ...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

209. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement			Ne s'applique pas
	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

216. Au cours des 3 dernières années, y-a-t-il eu certains changements technologiques au sein de votre DEPARTEMENT (modification de machines existantes et/ou introduction de nouvelles machines)?

(Encerclez un seul chiffre)

Non 1 —————> Passez à la question 218

Oui 2

217. Quelle est la proportion de vos employés dont le travail a été modifié par ces changements technologiques?

(Encerclez un seul chiffre)

- Aucun (0%) 1
- Quelques-uns (1 à 24%) 2
- Plusieurs (25 à 49%) 3
- La plupart (50 à 75%) 4
- Presque tous (76 à 100%) 5

221. Quel est le pourcentage approximatif des employés de votre DEPARTEMENT dont l'emploi nécessite les temps d'apprentissage suivants lorsque l'employé est inexpérimenté:

<u>Apprentissage de ...</u>	<u>Pourcentage des employés concernés</u>
1. Moins d'une semaine :	_____ %
2. Une semaine à 2 mois :	_____ %
3. De 2 mois à 6 mois :	_____ %
4. Plus de 6 mois :	_____ %

225. Dans votre usine, de quelle façon êtes-vous généralement impliqué dans les prises de décisions suivantes?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

Prises de décisions concernant...	Je ne suis pas consulté	Je suis consulté avant que la décision soit prise	Je participe à la prise de décision finale
A. des mesures disciplinaires à appliquer à des cas individuels d'employés	1	2	3
B. la modification des politiques ou procédures de gestion du personnel	1	2	3
C. les objectifs de production à atteindre (quantité, qualité, délais)	1	2	3
D. l'organisation du travail (par ex.: répartition des tâches, méthodes et charges de travail)	1	2	3

ANNEXE G

**QUESTIONNAIRE
DES PRÉSIDENTS DE SYNDICAT**

364. Dans votre usine, de quelle façon le syndicat est-il habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

lx

(Encercler un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement le syndicat			Ne s'applique pas
	N'est pas consulté	Est consulté avant que la décision soit prise	Participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

365. Indiquez dans quelle mesure les délégués syndicaux qui ne sont pas membres du comité de santé-sécurité de l'USINE participent aux activités de prévention dans l'usine.

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Les délégués syndicaux participent à ...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents avec perte de temps compensable (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

367. Indiquez, parmi la liste suivante de sujets de formation en santé-sécurité du travail, ceux auxquels vous avez déjà participé.

(Encerclez un seul chiffre pour chaque sujet de formation)

Sujets de formation...	Non	Oui
A. Introduction aux techniques de prévention des accidents du travail	1	2
B. Premiers soins d'urgence	1	2
C. Techniques d'enquête-accident	1	2
D. Techniques d'analyse sécuritaire des tâches	1	2
E. Techniques de communication et de motivation en prévention	1	2
F. Rôle et fonctionnement du comité conjoint de santé-sécurité	1	2
G. Législation et réglementation en santé-sécurité du travail	1	2
H. Cours de sécurité portant sur des tâches spécifiques à votre usine (par exemple: chariots élévateurs, soudage, etc...)	1	2

368. Votre syndicat a-t-il un comité syndical de santé et sécurité du travail? (composé uniquement de délégués syndicaux)

(Encerclez un seul chiffre)

Non.....1 → Passez à la question 375

Oui.....2
↓

369. Depuis combien de temps ce comité syndical de santé-sécurité existe-t-il?

Nombre d'année(s): _____

380. Existe-t-il dans votre syndicat un conseil (comité) permettant à l'ensemble des délégués syndicaux de se réunir sur une base régulière?

(Encerclez un seul chiffre)

Non 1

Oui 2

384. Y a-t-il dans votre syndicat une personne principalement responsable de chacune des activités suivantes?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque item)

	Non	Oui
a) Responsable des griefs.....	1	2
b) Responsable de la négociation de la convention collective.....	1	2
c) Responsable de l'organisation et de la mobilisation...	1	2
d) Responsable de la formation et de l'éducation syndicale.....	1	2
e) Responsable des finances du syndicat.....	1	2
f) Responsable de la santé-sécurité au travail.....	1	2

388. Dans votre usine, de quelle façon les décisions sont-elles généralement prises? Indiquez pour chacune des décisions suivantes: (1) si la direction décide seule, (2) décide après avoir consulté le syndicat ou, (3) si la décision résulte d'une entente entre le syndicat et la direction (ententes incluses ou non dans la convention collective).

(Encerclez un seul chiffre pour chacune des décisions)

Décisions concernant...	La direction décide...			Ne s'applique pas
	Seule	Après avoir consulté le syndicat	Suite à une entente entre le syndicat et la direction	
a) Les niveaux de salaire des employés	1	2	3	8
b) Les horaires de travail	1	2	3	8
c) Programme de formation des employés	1	2	3	8
d) Les niveaux de qualification demandés aux employés pour occuper les postes	1	2	3	8
e) L'introduction de changements technologiques	1	2	3	8
f) Les investissements dans de nouvelles unités de production	1	2	3	8

397. Indiquez laquelle des formules suivantes décrit le mieux climat des relations patronales-syndicales dans votre usine?

(Encerclez un seul chiffre)

- A. Le climat est très bon, les deux parties s'entendent bien et se rendent service.....1
- B. Le climat est bon, les relations entre les deux parties sont correctes.....2
- C. Le climat n'est pas mauvais mais il y a parfois des conflits et désaccords.....3
- D. Les deux parties ne s'entendent pas beaucoup, il y a souvent des conflits et désaccords.....4

ANNEXE H

QUESTIONNAIRE
DES RESPONSABLES DE LA DÉLÉGATION SYNDICALE
SUR LE COMITÉ PARITAIRE DE SST

316. Indiquez si des membres du comité conjoint participent aux activités suivantes de santé-sécurité au travail dans votre USINE.

lxvi

(Encercler un seul chiffre pour chacune des activités)

IMPORTANT: La colonne "Ne s'applique pas" n'est à utiliser que dans le cas où une des activités de prévention proposée n'existe pas dans votre usine.

Les membres du comité conjoint participent à...	Jamais	Rarement	Quelque-fois	Souvent	Très souvent	Ne s'applique pas
A. L' <u>inspection</u> des lieux de travail	1	2	3	4	5	8
B. L' <u>enquête-accident</u> lors des accidents compensables par la CSST (1 jour et plus d'absence)	1	2	3	4	5	8
C. L' <u>analyse sécuritaire</u> des tâches	1	2	3	4	5	8
D. La <u>formation</u> en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés	1	2	3	4	5	8

322. Dans quelle mesure chacun des groupes suivants de personnes appuie les démarches du comité conjoint de santé-sécurité de votre USINE?

(Encercler un seul chiffre pour chaque catégorie de personnes)

	Très faible appui	Faible appui	Fort appui	Très fort appui
A. Les employés de production	1	2	3	4
B. Les contremaîtres	1	2	3	4
C. Les responsables de départements	1	2	3	4
D. Les ouvriers d'entretien ou de maintenance	1	2	3	4
E. La haute direction de l'usine	1	2	3	4
F. La direction du syndicat	1	2	3	4

317. Dans votre usine, de quelle façon le comité conjoint est-il habituellement impliqué dans les prises de décisions suivantes en santé-sécurité du travail?

(Encerclez un seul chiffre pour chaque décision)

IMPORTANT: Utilisez la case "Ne s'applique pas" si l'une ou l'autre des décisions suivantes n'a jamais été prise dans l'usine.

Décisions à prendre concernant ...	Habituellement le comité conjoint			Ne s'applique pas
	N'est pas consulté	Est consulté avant que la décision soit prise	Participe à la prise de décision finale	
A) Le choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire	1	2	3	8
B) Les modifications des méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires	1	2	3	8
C) Le choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents	1	2	3	8
D) Le choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité du travail	1	2	3	8

(