

Université de Montréal

**Les déterminants du pouvoir des contremaîtres  
en gestion de la production et des ressources humaines.**

Par

**Daniel P. Dupéré**

**École de Relations Industrielles**

**Faculté des Arts et Sciences**

Jean-Marie Rainville: président-rapporteur

Marcel Simard : directeur de recherche

Michel Brossard : membre du jury

**Mémoire présenté à la faculté des études supérieures**

**en vue de l'obtention du grade de**

**Maître ès Sciences (M.Sc.)  
en Relations Industrielles**

Décembre 1991

● Daniel P. Dupéré 1991

**Les déterminants du pouvoir des contremaîtres  
en gestion de la production et des ressources humaines**

**Contremaître, Pouvoir, Production, Ressources Humaines**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

Les déterminants du pouvoir des contremaîtres  
en gestion de la production et des ressources humaines

Présenté par:

Daniel P. Dupéré

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Dr. Marcel Simard

Dr. Jean-Marie Rainville

Dr. Michel Brossard

Mémoire accepté le:.....

## Sommaire

Dans ce mémoire, nous traitons des déterminants du pouvoir des contremaîtres en gestion de la production et des ressources humaines. Notre problématique tient compte des approches traditionnellement proposées par la littérature sur le sujet, mais s'étend au-delà de celles-ci sur des terrains moins bien connus. En effet, cherchant d'abord à vérifier les facteurs qui sont normalement avancés pour expliquer les variations du pouvoir des contremaîtres, nous avons ensuite exploré le terrain des relations informelles qui prennent place dans les organisations. Notre but est donc de faire la lumière sur les variables qui expliquent les variations de pouvoir des contremaîtres.

C'est à l'aide d'un modèle d'analyse que nous avons procédé à l'étude des variations du pouvoir des contremaîtres. Au centre du modèle, on retrouve notre variable dépendante qui est la participation des contremaîtres au processus de décisions concernant la gestion des ressources humaines et de la production. Pour permettre une meilleure compréhension des variations du pouvoir et mettre en évidence les composantes mêmes du pouvoir, nous avons décomposé le pouvoir des contremaîtres en cinq mesures: 1) le pouvoir général des contremaîtres qui est composé de la participation des contremaîtres aux décisions tant opérationnelles que stratégiques sur la gestion des ressources humaines et de la production; 2) le pouvoir en gestion des ressources humaines constitué d'indicateurs reliés spécifiquement à la participation des contremaîtres aux décisions qui concernent la GRH; 3) le pouvoir sur la gestion de la production qui a trait aux décisions sur la production; 4) le pouvoir opérationnel qui fait référence à la gestion quotidienne de la production et des ressources humaines; 5) le pouvoir stratégique qui constitue les décisions concernant les modifications de politiques ou les

changements de procédures en gestion de la production et des ressources humaines.

En périphérie du modèle, les variables indépendantes sont présentées en quatre sections: 1) les variables de contingence comme la taille, la syndicalisation et la technologie; 2) les variables d'organisation structurelle composées de la propension à former les contremaîtres, le ratio de supervision, la présence des services fonctionnels, les règles ou directives émises par l'organisation en GRH ou pour la gestion de la production et la complexité de la structure hiérarchique; 3) les variables d'organisation informelle comprenant la consultation entre le contremaître et ses supérieurs et les relations entre le contremaître et ses subordonnés; 4) les variables personnelles du contremaître, soit son âge, sa scolarité et son ancienneté.

L'analyse s'est effectuée à deux niveaux sur une base de données provenant de 883 contremaîtres de l'industrie manufacturière québécoise. Un premier niveau où l'ensemble des variables étant mises en corrélation pour découvrir les influences des variables indépendantes sur les types de pouvoir, et pour recenser les relations qui existent entre les diverses variables indépendantes. Cela nous a permis de présenter un schéma de l'environnement organisationnel des contremaîtres. En second lieu, l'analyse par régression a été appliquée au modèle pour vérifier la validité du modèle explicatif des variations de pouvoir des contremaîtres.

Les principaux résultats de notre étude démontrent que malgré l'influence réelle des variables structurelles sur le pouvoir des

contremaîtres, elles demeurent insuffisantes pour expliquer l'étendue des variations de leur pouvoir. En effet, les variables de relations informelles ont un impact important sur le pouvoir des contremaîtres. La consultation entre le contremaître et ses supérieurs est la variable la plus importante du modèle. Cette découverte apporte un horizon nouveau dans l'étude du pouvoir des contremaîtres ou de tout autre cadre. En effet, ces variables, généralement négligées dans la littérature, nous montrent à quel point les relations informelles sont importantes comme ressource permettant d'exercer un certain pouvoir.

## Tables des Matières

Sommaire . . . . .	I
Tables des Matières . . . . .	V
Liste des Tableaux . . . . .	X
Liste des Figures . . . . .	XIII
 INTRODUCTION . . . . .	 1
 <b>CHAPITRE I OBJET ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b>	
1.1 Objet et objectif de l'étude . . . . .	5
1.2 Problématique de la recherche . . . . .	7
1.2.1 Perspective théorique générale . . . . .	7
1.2.2 La variable dépendante . . . . .	9
1.2.2.1 Le contremaître: définition et champ de responsabilité. . . . .	10
1.2.2.2 Le concept de pouvoir appliqué au contre- maître . . . . .	12
1.2.3 Les variables indépendantes . . . . .	16
1.2.3.1 Les facteurs de contingence . . . . .	16
1.2.3.1.1 La syndicalisation . . . . .	17
1.2.3.1.2 La technologie . . . . .	21
1.2.3.1.3 La taille . . . . .	26
1.2.3.2 Les facteurs organisationnels structu- rels . . . . .	28
1.2.3.2.1 La technostructure . . . . .	28
Le service du personnel . . . . .	28
Les services de gestion de la produc- tion. . . . .	30
1.2.3.2.2 Les niveaux administratifs . . . . .	32
1.2.3.2.3 La surface de contrôle . . . . .	32



1.2.3.2.4	La formation des contremaîtres . . . . .	33
1.2.3.3	Les facteurs organisationnels informels .	33
1.2.3.3.1	Les relations contremaître - supérieurs hiérarchiques . . . . .	33
1.2.3.3.2	Les relations contremaîtres - subordonnés . . . . .	34
1.3.4.3	Les variables personnelles . . . . .	36
1.3	Le modèle d'analyse . . . . .	36

## CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE

2.1	Constitution de l'échantillon . . . . .	39
2.2	Méthodes de collecte des données . . . . .	41
2.3	L'opérationnalisation des variables à l'étude . . . . .	43
2.4.1	La variable dépendante: Le degré de pouvoir du contremaître . . . . .	43
	1.Mesure Globale du pouvoir des contremaîtres . .	45
	2.Le degré de pouvoir du contremaître sur la GRH.	46
	3.Le degré de pouvoir du contremaître sur la gestion de la production. . . . .	47
	4.Le degré de pouvoir du contremaître sur la gestion opérationnel. . . . .	47
	5.Le degré de pouvoir stratégique des contremaîtres . . . . .	47
2.4.2	Les variables indépendantes . . . . .	48
2.4.2.1	Les facteurs de contingence . . . . .	48
2.4.2.1.1	La syndicalisation de la main-d'oeuvre . . . . .	48
2.4.2.1.2	La technologie . . . . .	49
2.4.2.1.3	La taille des entreprises . . . . .	50
2.4.2.2	L'organisation structurelle des entreprises . . . . .	51
2.4.2.2.1	La technostucture . . . . .	51

Le service du personnel . . . . .	51
Le service de gestion de la production . . . . .	52
2.4.2.3 La bureaucratisation de la production . . . . .	52
2.4.2.4 Le nombre de niveaux administratifs . . . . .	53
2.4.2.5 La surface de contrôle . . . . .	54
2.4.2.6 La formation . . . . .	54
2.4.3 L'organisation structurelle informelle . . . . .	54
2.4.3.1 La consultation du contremaîtres par ses supérieurs hiérarchiques . . . . .	54
2.4.3.2 La coopération des subordonnés . . . . .	56
2.5 Les variables personnelles . . . . .	56
2.6 Le traitement statistique . . . . .	57

### **CHAPITRE III Les contremaîtres et leur environnement organisationnel**

3.1 Les variables de contingence . . . . .	58
3.1.1 La taille des entreprises . . . . .	58
3.1.2 La présence d'un syndicat . . . . .	59
3.1.3 La technologie . . . . .	60
3.2 Les variables organisationnelles . . . . .	62
3.2.1 Les variables de structure . . . . .	62
3.2.1.1 Le service des Ressources Humaines . . . . .	62
3.2.1.1.1 La présence du service . . . . .	62
3.2.1.1.2 Le degré de réglementation de GRH . . . . .	63
3.2.1.2 Le service de gestion de la production . . . . .	64
3.2.1.2.1 La présence du service de gestion de la production . . . . .	64
3.2.1.2.2 Le degré de régulation de la production . . . . .	65
3.2.1.3 Les niveaux administratifs . . . . .	66

3.2.1.4 La surface de contrôle . . . . .	66
3.2.1.5 La propension à former les contremaîtres	67
3.2.2 Les facteurs organisationnels informels . . . . .	68
3.2.2.1 Les relations entre contremaître et supérieur hiérarchique . . . . .	68
3.2.2.2 Les relations entre contremaître et subordonnés . . . . .	69
3.3 Caractéristiques socio-démographiques des contremaîtres .	70

#### **CHAPITRE IV Les variations du pouvoir des contremaîtres**

4.2 Les types de pouvoir . . . . .	74
4.2.1 Le pouvoir des contremaîtres sur la gestion des Ressources Humaines . . . . .	74
4.2.2 Le pouvoir des contremaîtres sur la gestion de la production . . . . .	75
4.2.3 Le pouvoir opérationnel des contremaîtres . . . . .	75
4.2.4 Le pouvoir stratégique des contremaîtres . . . . .	76
4.3 Conclusion . . . . .	77

#### **Chapitre V Les facteurs associés aux variations du pouvoir du contremaître**

5.1 Les facteurs organisationnels influençant la participation des contremaîtres au processus décisionnel. . . . .	79
5.2.1 Les facteurs de contingence . . . . .	81
5.2.2 Les facteurs organisationnels . . . . .	82
5.2.2.1 Les facteurs de structure organisationnelle . . . . .	82
Les niveaux administratifs . . . . .	82
Les services fonctionnels . . . . .	83
Les directives de production . . . . .	84
La surface de contrôle . . . . .	85
La propension à former les contremaîtres .	85

5.2.2.2 Les facteurs organisationnels informels .	86
5.2.3 Les facteurs personnels . . . . .	87
5.3 Conclusion partielle . . . . .	88
 <b>Chapitre 6 Les facteurs déterminants du pouvoir des contremaîtres</b>	
6.1 Les aspects méthodologiques . . . . .	89
6.2 Les facteurs déterminants du pouvoir et l'interprétation des résultats . . . . .	90
6.2.1 Les régressions par mesure du pouvoir des con- tremaîtres et l'analyse des résiduels . . . . .	91
6.2.2 Interprétations et observations générales . . .	102
6.2.3 Interactions internes du modèle . . . . .	105
6.3 Les facteurs déterminants du modèle . . . . .	107
6.3.1 Les facteurs de contingence . . . . .	107
6.3.2 Organisation Structurale . . . . .	111
6.3.3 Les facteurs organisationnels informels . . . . .	116
6.3.4 Les facteurs personnels . . . . .	118
 <b>CONCLUSION</b> . . . . .	 119
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> . . . . .	128

## Liste des Tableaux

Tableau I	Répartition des contremaîtres par taille d'entreprise	41
Tableau II	Nombre de répondants et d'entreprises pour les questionnaires retenus dans l'étude	42
Tableau III	Catégories de décisions	45
Tableau IV	Distribution des contremaîtres selon la taille des entreprises	59
Tableau V	Distribution des entreprises selon la présence ou non d'un syndicat	59
Tableau VI	Distribution des contremaîtres selon le degré de contrôle technique	60
Tableau VII	Distribution des contremaîtres selon le degré de contrôle bureaucratique	61
Tableau VIII	Distribution des entreprises et des contremaîtres selon la présence du service GRH	62
Tableau IX	Distribution des contremaîtres selon la présence de règles de GRH	63
Tableau X	Distribution des entreprises selon la présence du service de gestion de la production	64
Tableau XI	Distribution des entreprises et des contremaîtres selon le degré de directives de production émises.	65
Tableau XII	Distribution des entreprises et des contremaîtres selon le nombre de niveaux administratifs	66

Tableau XIII	Distribution des contremaîtres selon l'échelle de formation interne	67
Tableau XIV	Distribution des contremaîtres selon la consultation par leurs supérieurs hiérarchiques	68
Tableau XV	Distribution des contremaîtres selon la coopération offerte par ses subordonnés	69
Tableau XVI	Caractéristiques socio-démographiques des contremaîtres	70
Tableau XVII	Distribution des réponses par type de décisions	71
Tableau XVIII	Distribution des contremaîtres selon le degré de pouvoir global	72
Tableau XIX	Distribution des contremaîtres selon le degré de pouvoir de GRH	74
Tableau XX	Distribution des contremaîtres selon le pouvoir de gestion de la production	76
Tableau XXI	Distribution des contremaîtres selon le degré de pouvoir opérationnel	76
Tableau XXII	Distribution des contremaîtres selon le degré de pouvoir stratégique	77
Tableau XXIII	Résultats des corrélations entre les pouvoirs des contremaîtres et les variables indépendantes	80
Tableau XXIV	Equation de régression sur le pouvoir général des contremaîtres	92
Tableau XXV	Equation de régression sur le pouvoir de GRH des contremaîtres	93

Tableau XXVI	Equation de régression sur le pouvoir de gestion de la production des contremaîtres	94
Tableau XXVII	Equation de régression sur le pouvoir opérationnel des contremaîtres	95
Tableau XXVIII	Equation de régression sur le pouvoir stratégique des contremaîtres	96
Tableau XXIX	Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir général	97
Tableau XXX	Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir de GRH	98
Tableau XXXI	Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir de gestion de la production	99
Tableau XXXII	Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir opérationnel	100
Tableau XXXIII	Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir stratégique	101
Tableau XXXIV	Corrélations entre la taille et certaines variables structurelles	104

**Liste des Figures**

Figure 1	Modèle d'analyse	38
Figure 2	Distribution de l'échelle de pouvoir	73





## Introduction

Depuis plusieurs années, la question du pouvoir des contremaîtres se retrouve à la rubrique des études tant en gestion de la production qu'au niveau de ressources humaines. Ces diverses études proposent plusieurs problématiques d'études comme les problèmes d'intégration des contremaîtres à la hiérarchie, les problèmes familiaux engendrés par le sentiment d'inadéquation des contremaîtres, jusqu'à la disparition possible de ces derniers. Toutes ces études démontrent en fait que le rôle, le pouvoir et la position des contremaîtres sont remis en question.

Avant de remettre en question le rôle, le pouvoir ou même l'existence des contremaîtres, il semble approprié d'établir un schéma de l'environnement dans lequel le contremaître exerce sa profession. C'est peut-être cet environnement qui est responsable des problèmes et des ambiguïtés des contremaîtres.

Partant du principe établi par la littérature selon lequel il existe une inadéquation entre les responsabilités et le pouvoir des contremaîtres, nous nous proposons de mettre en évidence les déterminants du pouvoir des contremaîtres en gestion de la production et des ressources humaines. Plus précisément, nous cherchons à savoir ce qui dans l'environnement organisationnel, structurel et informel influence le pouvoir des contremaîtres dans ses champs de responsabilités. Nous considérons que ses champs de responsabilités s'arrêtent à la gestion de

la production et des ressources humaines nécessaires à l'accomplissement de la production.

Contrairement à la littérature dont la tendance principale consiste à étudier le pouvoir des contremaîtres d'une façon diachronique, notre étude se place dans une perspective synchronique montrant le portrait des contremaîtres en 1989 dans l'industrie manufacturière québécoise. Le pouvoir des contremaîtres sera mesuré par la participation de ces derniers aux décisions dans leurs champs de responsabilités. Pour mieux mesurer le pouvoir dans chacun de ces champs, nous avons construit des échelles de pouvoir spécifiques qui sont composées de la participation des contremaîtres aux décisions sur chacun de ces champs.

Le chapitre I présente une revue de littérature exhaustive sur les variables à l'étude. D'abord, nous avons procédé à une revue justifiant le choix des champs de responsabilités à l'étude. Puis, nous étudions le concept de pouvoir appliqué aux contremaîtres dans la littérature. Nous présentons les diverses techniques de mesure du pouvoir et notre choix de la technique du "decision-making". En second lieu, nous abordons un à un les divers facteurs que la littérature présente comme pertinents dans l'étude du pouvoir des contremaîtres. Pour arriver à présenter ces facteurs dans un ordre logique, nous les avons présentés par bloc de facteurs correspondant à notre modèle d'analyse. Le premier bloc est celui des variables de contingence qui présente la taille, la syndicalisation et la technologie. Le second bloc, est celui des facteurs structuro-organisationnels, comprenant la technostrucure fonctionnelle

et ses extrants, la complexité des structures hiérarchiques, le ratio de supervision et la formation. En troisième lieu, le bloc de l'organisation informelle présente les variables de relations informelles. Puis, le dernier de ces blocs présente les variables personnelles que l'on retrouve dans la littérature. Le premier chapitre se termine sur la présentation de notre modèle d'analyse regroupant tous ces facteurs pour les mettre en relation avec le pouvoir des contremaîtres.

Le Chapitre 2 est constitué des aspects méthodologiques de notre recherche. Nous y présentons les diverses constructions de variables, la provenance et les techniques de collecte de données et le traitement statistique qui sera utilisé.

Nos premiers résultats sont présentés au Chapitre 3. Nous avons cru essentiel de présenter le contexte environnemental dans lequel le contremaître évolue. Ainsi, on retrouve dans ce chapitre une description des variables indépendantes, qui représentent en fait le portrait des entreprises et de leurs structures où le contremaître exerce sa profession. Encore une fois, nous avons présenté nos résultats dans l'ordre du modèle d'analyse.

Le Chapitre 4 présente les résultats de l'état du pouvoir des contremaîtres dans les entreprises étudiées. On y retrouve la distribution de nos 5 échelles de pouvoir en commençant par le pouvoir général. Toutes les statistiques associées aux échelles de pouvoir y sont présentées.

Le Chapitre 5 fait état des corrélations qui décrivent les associations entre les facteurs du modèle et les échelles de pouvoir. Ces résultats ne permettent pas à ce point de tirer des hypothèses sur la raison des corrélations rencontrées et sur les impacts réels des facteurs sur le pouvoir.

Dans le Chapitre 6 nous présentons les résultats de régression sur le modèle d'analyse nous permettant de découvrir les facteurs déterminants du pouvoir des contremaîtres. Après avoir présenté les tableaux de régression et de l'analyse résiduelle, nous procédons à l'interprétation des résultats. C'est aussi dans ce chapitre que nous découvrons le fonctionnement organisationnel, les influences de l'environnement et l'impact des relations informelles sur le pouvoir des contremaîtres.

Enfin, la conclusion fait une revue générale du mémoire et des principaux résultats. Nous tentons de mettre en évidence les perspectives de recherches futures en relation avec le pouvoir et les découvertes faites dans l'étude.

## CHAPITRE I

### OBJET ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

#### 1.1 Objet et objectif de l'étude

Divers auteurs se sont penchés sur la question des contremaîtres. La plupart d'entre eux arrivent à la conclusion qu'il existe au sein du groupe un malaise profond. Cette discussion autour du malaise, en plus d'être fascinante, comporte un intérêt particulier pour nous à cause des relations étroites que nous avons entretenues avec ce groupe à Poste Canada durant nos emplois d'été. Nous étions alors fort intrigué de constater que les contremaîtres ne possédaient pas le pouvoir formel que nous jugions nécessaire pour remplir leurs tâches.

Le malaise des cadres de premier niveau prend plusieurs formes dans la littérature qui, en somme, peuvent se résumer dans deux grandes approches: le conflit de rôle du contremaître dans l'organisation qui entraîne notamment un problème d'identification à la hiérarchie d'une part, et l'inadéquation entre leurs responsabilités et leur pouvoir d'autre part. C'est par rapport à cette dernière problématique que se situe la présente étude dont l'objet porte sur les variations dans le degré de pouvoir des contremaîtres, eu égard à leur champ de responsabilités.

Plusieurs hypothèses (Rothlisberger 1945, Bowey 1976, Schoenfeldt 1988...) ont été avancées pour expliquer le fondement de la problématique du pouvoir des contremaîtres et pour analyser celui-ci. La situation au Québec demeure pourtant méconnue d'un point de vue empirique. Notre objet d'étude prend donc racine au Québec et s'attaque à l'implication du contremaître dans le processus de décision correspondant à ses champs habituels de responsabilités. Les décisions concernant la production et la gestion de la main d'oeuvre sont au centre de notre problématique. Notre but est de chercher à connaître les variations du pouvoir des contremaîtres dans ces domaines et de chercher des explications à ces variations à l'aide de diverses variables: le facteur syndical, le contexte technologique, le développement de la spécialisation fonctionnelle et quelques autres variables organisationnelles et personnelles. Notre analyse est rendue possible grâce à l'accès à une banque de données recueillies auprès d'un vaste échantillon de contremaîtres de l'industrie manufacturière. Nous tenterons de vérifier si divers facteurs organisationnels et personnels affectent le pouvoir du contremaître dans son champ de responsabilités.

Nous fondons et justifions cette étude sur le constat que la littérature normative et théorique (Weber, Rothlisberger, Taylor...) pose l'importance de l'implication du contremaître dans le processus de décision pour remplir adéquatement le champ de ses responsabilités. Par ailleurs, diverses études empiriques étrangères tendent à montrer qu'il existe une discordance entre les responsabilités et le pouvoir que le contremaître détient pour mener à bien sa tâche.

## 1.2 Problématique de la recherche

### 1.2.1 Perspective théorique générale

Le contremaître a fait l'objet d'une multitude d'études s'intéressant à tous les aspects imaginables de sa fonction, partant de ses responsabilités et de son pouvoir jusqu'à son comportement familial. Dans l'industrie, les gouvernements et le monde académique, on s'intéresse à ce personnage qui demeure, encore aujourd'hui, au centre du processus de production.

Les 117 ouvrages publiés que nous avons recensés dans cette étude nous tracent le portrait, souvent contradictoire, d'un individu aux responsabilités multiples, confronté à la réalité de l'atelier de production. Pourtant, un consensus se dégage de cette littérature et montre le contremaître qui subit une érosion de son pouvoir, pourtant nécessaire à la conduite de sa tâche.

Étrangement, on ne retrouve pas parmi la plupart des auteurs étudiés, une définition claire et précise du concept de pouvoir. Il va sans dire que dans la présente étude, nous nous donnerons une définition précise et mesurable du pouvoir des contremaîtres. Pourtant, les auteurs s'entendent pour dire que certains facteurs sont responsables de l'affaiblissement du pouvoir des contremaîtres dans le temps. La syndicalisation, l'évolution technologique et le développement des services fonctionnels, encadrant la gestion de la production et des



ressources humaines, seraient les principaux éléments responsables de l'érosion du pouvoir des contremaîtres. C'est donc le plus souvent dans une perspective diachronique que la littérature étudie les processus qui affectent le pouvoir des contremaîtres.

Notre perspective consiste au contraire en une approche synchronique montrant le portrait du pouvoir des contremaîtres en 1989 dans l'industrie manufacturière québécoise. Cette approche au phénomène du pouvoir des contremaîtres entraîne que nous devons nous écarter de la littérature pour faire entrer d'autres facteurs dans l'analyse. Notre approche a l'avantage d'élargir la problématique qui est utilisée dans la littérature par l'accès que nous avons à une banque de données, regroupant de l'information sur plusieurs autres aspects des entreprises où travaillent les contremaîtres.

En fait, si on se situe dans la perspective de la théorie des organisations, on peut dire que la plupart des auteurs qui se sont intéressés à la question des contremaîtres expliquent l'affaiblissement de leur pouvoir, d'une part par des facteurs de contingence comme la syndicalisation et l'évolution technologique, et d'autre part par quelques facteurs de structure organisationnelle comme le développement des services fonctionnels.

Or, dans une perspective synchronique, ces facteurs sont insuffisants. Ils ne prennent pas en considération certains autres facteurs de contingence comme par exemple la taille de l'entreprise, non plus que

certaines autres facteurs organisationnels structurels comme l'étendue de la structure hiérarchique, le ratio de supervision et la propension de l'organisation à offrir de la formation aux contremaîtres. De plus, la plupart des études déjà publiées ne tiennent pas compte dans les variables influant sur le pouvoir des contremaîtres, de facteurs organisationnels plus informels comme les relations des contremaîtres avec leurs supérieurs hiérarchiques et même avec leurs employés, non plus que les facteurs plus personnels tels l'âge, le niveau de scolarité et le style de supervision.

En tenant compte d'une telle variété de nouvelles variables, il nous est possible dans le présent mémoire d'offrir une perspective théorique plus large et qui nous l'espérons, contribue à expliquer le phénomène de l'érosion du pouvoir des contremaîtres.

### 1.2.2 La variable dépendante

Deux concepts sont à l'étude dans notre recherche, celui de contremaître et celui de son pouvoir. Partant de la littérature, on peut établir que le pouvoir des contremaîtres subit des variations dû à la présence de diverses variables: le facteur syndical comme contre-pouvoir dans l'organisation, le développement de la technostructure qui prend forme dans le bureau du personnel et dans celui d'organisation et méthode, le contexte technologique véhiculé par l'organisation du travail

et la machinerie, auxquelles variables nous en ajoutons d'autres, organisationnelles et personnelles.

Ces variations possibles impliquent que l'on puisse préciser une définition de ce qu'est le pouvoir du contremaître et bien sûr, de ce qu'est le contremaître lui-même. L'éclaircissement de ces concepts nous permettra de mieux comprendre l'influence possible des variables organisationnelles sur ceux-ci.

#### 1.2.2.1 Le contremaître: définition et champ de responsabilité.

Plusieurs définitions du contremaître s'entendent sur l'importance de l'implication de celui-ci dans le processus de décision face à ses responsabilités et l'importance de ses responsabilités dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Le dictionnaire Dion des Relations de Travail(1986) définit le contremaître comme:

*"Personne qui, au plus bas échelon de la chaîne d'autorité hiérarchique, a pour fonction essentielle soit de diriger la production, soit d'ordonner et de surveiller l'exécution du travail, en détenant le pouvoir d'imposer les sanctions disciplinaires aux employés placés sous sa direction ou d'en recommander formellement l'imposition à une autorité de rang supérieur" (Dion, Dictionnaire des Relations du Travail p. 129)*

Trois éléments principaux semblent ressortir de cette définition et sont précisés par Sasser et Leonard(1982):

- 1- Échelon hiérarchique: le contremaître est considéré comme membre de la hiérarchie et donc comme cadre.
- 2- Responsabilité de production: la notion de responsabilité de la bonne marche est aussi au centre de son rôle.
- 3- Pouvoir: le pouvoir sur les ressources humaines qui sont nécessaires pour assurer la production.

Nous en retiendrons que le contremaître est un cadre de premier niveau, responsable et ayant du pouvoir à ce niveau sur la production et, pour assurer celle-ci, un pouvoir sur la main-d'oeuvre. On peut percevoir l'importance de son rôle dans Dubrin(1980) qui insiste sur la question de sa responsabilité face aux objectifs en disant:

*"A supervisor is a first-level manager responsible for directing the job activities of one or more subordinates so that the work objectives are accomplished" P.4*

Sa responsabilité principale dans Dubrin comme dans Dion est la production. Il se doit d'atteindre les objectifs établis. Sa responsabilité sur la main d'oeuvre est instrumentale par rapport à sa charge première dans le sens où la main-d'oeuvre fait partie du processus de travail pour atteindre les objectifs de production. C'est en ce sens qu'Industrie, Commerce et Tourisme Québec(1979) met en évidence qu'un contremaître est le lien direct qui unit les objectifs de l'organisation aux ouvriers.

Pourtant d'autres auteurs comme Dawson et McLoughlin(1986) diront que les superviseurs sont principalement concernés par le contrôle des subordonnés, mais qu'ils ont aussi la responsabilité de la production i.e. ressources matérielles, actions correctives en cas de problèmes, contrôle des conditions d'opération et de la qualité.

Il semble donc d'un constat général que l'on puisse ramener les responsabilités du contremaître à la gestion de la production et de la main d'oeuvre, la production étant sa préoccupation principale. Ces deux grands champs de responsabilité supposent qu'un certain degré de pouvoir existe, pour les réaliser correctement. Il nous faut donc clarifier le concept de pouvoir appliqué au contremaître.

#### 1.2.2.2 Le concept de pouvoir appliqué au contremaître

Dans cette recherche, nous étudierons le degré de pouvoir des contremaîtres défini à partir de leur participation au processus de prise de décisions relatives à la gestion de la production et de la main-d'oeuvre qui constitue leur champ de responsabilité. Évidemment, la littérature propose d'autres angles possibles d'analyse du pouvoir: l'analyse réputationnelle (Hunter:1953), l'analyse relationnelle et stratégique (Crozier, Friedberg:1978) et l'analyse systémique. Mais ces divers autres types d'analyse du pouvoir ne sont pas réalisables dans notre cas, en raison des données disponibles dans la banque que nous

exploitons, et qui portent sur la participation au processus de prise de certaines décisions.

Cependant, à la lumière de la littérature existante sur les contremaîtres, il apparaît que la question de la participation aux décisions des contremaîtres est une dimension fondamentale, et peut-être en fait, la dimension principale de leur pouvoir. C'est ainsi qu'en 1949, Wray observe que le contremaître est devenu un simple transmetteur de directives, dont les fonctions sont de mettre en vigueur des décisions prises par d'autres décideurs dans son champ de responsabilités. Les décideurs effectifs seraient selon lui, la haute direction et des spécialistes de la technostructure fonctionnelle. Dahrendorf(1959), Mallet (1963) et Blauner(1964) maintiennent aussi que le contrôle sur les décisions affectant le champ de responsabilités du contremaître, a été retransmis à d'autres sphères de l'organisation, comme la direction, la technostructure et la technologie elle-même.

L'expression la plus dramatique de la situation est décrite par Patton en 1979. A son avis, le contremaître est peu à peu dépourvu de son pouvoir et il ne semble plus avoir d'influence sur les fonctions opérationnelles et stratégiques, dont il a la responsabilité. Partant des conclusions de Patton et de la littérature précédente, on voit donc que l'influence et le pouvoir du contremaître sont directement liés à sa participation aux décisions. C'est ce que confirment Sasser et Leonard (1982) qui affirment que pour réussir dans la conduite de leurs respon-

sabilités, les contremaîtres doivent avoir une influence sur les décisions concernant celles-ci.

Par conséquent, il semble bien que l'étude de la participation des contremaîtres aux décisions relevant de leur champ de responsabilités nous place au coeur de la problématique du pouvoir de cette catégorie hiérarchique.

Ceci nous amène à préciser la notion de participation aux décisions qui sera utilisée dans cette recherche. La participation est ici définie comme le degré d'implication des contremaîtres, dans certaines décisions de gestion de la production et de la main-d'oeuvre. En fait, trois degrés ont été distingués lors de la collecte des données: la non consultation qui est, à toutes fins pratiques, synonyme de la non-participation, sinon de l'exclusion du processus, ensuite la consultation avant la décision finale, et enfin la participation à la prise de décision finale. Il aurait été souhaitable d'ajouter la possibilité d'un degré encore supérieur de participation, équivalent à l'idée d'autorité complète et exclusive sur la décision concernée. Mais cette éventualité n'a pas été incluse dans le questionnaire ayant servi à la collecte des données. Cependant, comme il y a plusieurs types de décisions mesurés, il est possible de construire, en cumulant les réponses pour les décisions, une échelle de pouvoir comprenant plus de trois degrés.

Il vient d'être fait référence aux diverses décisions sur lesquelles les contremaîtres ont été interrogés quant à leur degré de par-

ticipation. Ces décisions ont deux caractéristiques. La première est qu'elles réfèrent soit à la gestion de la production, soit à la gestion de la main-d'oeuvre. Comme nous l'avons montré à la section précédente, il s'agit là des deux grands domaines de responsabilités des contremaîtres.

Deuxièmement, les questions posées aux contremaîtres en rapport avec leur participation aux décisions permettent de distinguer entre les décisions d'ordre opérationnel (décisions concernant les mesures disciplinaires, la répartition des tâches, méthodes et charges de travail) et les décisions d'ordre plus stratégique (politiques et procédures de gestion du personnel, objectifs de production).

En ce qui a trait à une participation possible aux décisions stratégiques, notons que les définitions traditionnelles de Dion et Dubrin semblent éloigner le contremaître de ces champs. Mais dans plusieurs entreprises, le pouvoir des contremaîtres semble s'étendre à l'aspect stratégique. Il semble que la déhiérarchisation et la décentralisation soient les concepts qui poussent le contremaître dans l'arène de la participation stratégique. Rainville(1989) nous fait part dans sa monographie de l'implication de certains contremaîtres dans les décisions budgétaires et dans les projets de modifications de produits dans l'entreprise étudiée. Il indique également que cette situation n'est pas généralisée, mais plutôt restreinte aux organisations moins traditionnelles. Cependant, Kerr, Hill et Broedling(1986) estiment que la tendance actuelle est d'intégrer le contremaître aux décisions stratégiques par



l'intermédiaire d'une participation à l'extérieur de son unité de travail, dans des sphères traditionnellement réservées à la direction et aux services fonctionnels. Cette tendance serait la conséquence d'une nouvelle recherche de l'efficacité dans les entreprises. Des études récentes de Roach(1987), Krafcik(1988) et Loveman(1988) parlent aussi de cette nouvelle tendance. Enfin, Thurley(1966) parle de certaines responsabilités du contremaître qui s'apparentent à un champ stratégique comme la spécification des méthodes de travail et les standards de quantité et qualité. Il sera donc opportun de mesurer la participation tant aux décisions opérationnelles qu'à celles à caractère plus stratégique.

### 1.2.3 Les variables indépendantes

Cette section présente les facteurs proposés comme ayant une influence sur le pouvoir des contremaîtres. Pour faciliter la compréhension et pour nous permettre de déboucher sur notre modèle d'analyse, nous présenterons les facteurs par bloc en commençant par les facteurs de contingence.

#### 1.2.3.1 Les facteurs de contingence

Les facteurs de contingence se définissent comme des facteurs de l'environnement affectant les paramètres structurels d'une organisation. Mintzberg(1982) et d'autres auteurs, nous proposent que les paramètres d'une organisation, comme son développement fonctionnel et hiérarchique, dépendent de facteurs conditionnant leur présence. En d'autres mots, les

entreprises répondent à ces facteurs par la mise en place ou le développement de structures. Dans le contexte de notre étude, nous croyons que trois facteurs sont de type contingent: la syndicalisation, la taille et la technologie représentée par le contrôle technique et bureaucratique.

#### 1.2.3.1.1 La syndicalisation

Notre objectif est de démontrer que la littérature présente la syndicalisation comme une des variables affectant à la baisse le pouvoir des contremaîtres et ensuite, que la syndicalisation est un facteur de contingence des organisations.

Cette hypothèse n'est pas récente. Rothlisberger l'a faite déjà en 1945. Schoenfeldt(1988) pose aussi l'hypothèse que la syndicalisation est un des grands facteurs qui modifie le pouvoir et le statut du contremaître, principalement de deux manières. D'abord, la présence syndicale produit un dédoublement des structures du pouvoir qui a pour effet une certaine exacerbation du conflit patronal-ouvrier et réduit le rôle du contremaître dans la régularisation de ce conflit. D'autre part, la présence d'un syndicat produit une centralisation des négociations, qui à son tour produit une panoplie de règles restrictives pour les contremaîtres.

On conçoit facilement que la présence syndicale dédouble la structure des relations patronales-ouvrières. Barbash(1975) présente une partie du problème lorsqu'il souligne que l'existence des deux structures

dans une même organisation change la nature des communications, l'accès à celle-ci et la conduite de l'autorité. Il ne prétend pas pour autant que cela est mauvais. L'autre partie du problème est que l'information n'est pas de même nature dans les deux structures, parce que les intérêts qui y sont véhiculés sont différents. Whisler(1970) estime que par la nature des intérêts, la circulation de l'information entre ces deux structures est opposée, entraînant une exacerbation du conflit patronal-ouvrier. En fait, c'est la possibilité d'exprimer les intérêts divergents qui accentue le conflit patronal-ouvrier.

Autrefois, en l'absence de syndicat, on conférait au contremaître le rôle clef d'intermédiaire-médiateur entre les ouvriers et l'employeur. Le contremaître perd, avec la syndicalisation, la représentation exclusive des ouvriers face aux propriétaires. Les ouvriers ont aujourd'hui, à travers leur syndicat, leur représentant attitré. Par ricochet, les contremaîtres ont donc perdu une partie de l'influence qu'ils avaient sur l'employeur en matière de gestion des ressources humaines.

Ils ont de plus, en partie perdu le pouvoir de marchandage avec les ouvriers. N'étant plus le seul intermédiaire, il leur est plus difficile de promettre une récompense ou une sanction en échange du comportement ouvrier désiré. A ce sujet, Dunkerley(1975) maintient que la communication ouvrier-superviseur est aujourd'hui principalement basée sur des questions techniques et l'application des droits issus de la convention collective. Le contremaître exerce donc moins d'influence directe sur le comportement des ouvriers. On peut supposer que plus la présence

syndicale sera forte par le nombre de représentants dans l'entreprise, plus l'effet du dédoublement se fera sentir. L'influence syndicale sera grandissante avec le nombre de représentants dans l'entreprise.

Aujourd'hui, l'influence principale que peuvent ressentir les travailleurs leur vient directement du syndicat et de ses représentants qui collectivisent les intérêts des ouvriers face aux intérêts des employeurs. La présence et surtout la reconnaissance du conflit d'intérêts entre les parties, amène à chercher un terrain d'entente qui maintient la production à un niveau acceptable et, en contre partie, qui maintient des conditions de travail convenables. La convention collective sera ce terrain d'entente entre les parties. Comme le souligne Child(1975), par la négociation d'une entente, l'employeur reconnaît, vit et institutionnalise le conflit dans des ententes de fonctionnement. Mais, il dira aussi que par la négociation centrale, on éloigne le contremaître de sa position d'autorité.

*"..supervisors are futher removed from the levels at which decisions affecting the shop floor and department are made..."p.74-75*

La principale raison qui explique cet éloignement est l'effet de centralisation de la négociation des ententes qui résulte de la syndicalisation. A son tour, cette centralisation renforce le pouvoir des cadres fonctionnels (service du personnel), qui sont affectés à négocier la convention collective, ce qui éloigne le contremaître du processus de décision. Ceci vient du fait que les services fonctionnels se voient

donner avec le syndicat le mandat d'établir les conditions du travail, conditions d'embauche, les salaires, les processus de griefs, etc... Il fût une époque où le contremaître était celui qui, avec l'ouvrier individuellement, négociait ou plutôt proclamait les conditions salariales et l'embauche, etc... Nous y reviendrons dans la section sur le pouvoir fonctionnel du service du personnel.

La négociation centralisée résulte à son tour en l'élaboration des règles contenues dans la convention collective concernant l'exécution du travail. Plusieurs de ces règles prescrivent le comportement du contremaître sur l'affectation des travailleurs, les conditions de travail en obligeant par exemple à respecter l'ancienneté. Par conséquent le pouvoir que le contremaître avait sur ces considérations se trouve ainsi réduit par l'existence de règles qui le contraignent à agir à l'intérieur de leurs limites. Wray(1949) soutient que le pouvoir des contremaîtres est mis de côté à mesure que la syndicalisation amène une multitude de règles, limitant ses actions vis à vis les employés. Child(1979) et Bowey(1976) vont dans cette voie en maintenant que le contremaître doit concilier et répondre aux attentes des structures patronales et syndicales, à travers les règles, ce qui l'obligera parfois à négliger les objectifs premiers de fonctionnement.

Bref, la centralisation des négociations laisse le contremaître face à un ensemble de règles qui déterminent son comportement et limitent son pouvoir face aux ouvriers. Kerr, Hill et Broedling(1986) alimentent cette thèse en disant que plus les travailleurs forment des syndicats

pour négocier leurs conditions de travail, plus ils enlèvent avec la direction fonctionnelle, le pouvoir aux contremaîtres. Les services fonctionnels sont responsables des négociations centralisées, où sont établies les règles des relations patronales-ouvrières avec le syndicat.

Rainville(1989) souligne un autre aspect du problème en soutenant que la centralisation des négociations place souvent le contremaître dans une situation de manque d'information en face de la convention collective et de son interprétation. Bouteiller(1985) dans son étude sur le terrain constate qu'à cause de ce manque d'information sur la négociation, le contremaître tend à se sentir dans une situation d'infériorité face au délégué syndical dans leurs rapports.

Nous tenterons d'évaluer, dans notre recherche, l'influence du degré d'organisation syndicale.

#### 1.2.3.1.2 La technologie

Ce second groupe de variables a à son actif une littérature très considérable. On y retrouve des auteurs empiriques comme Woodward(1965), Lipstrum et Reed(1965), Burock(1967), Hickson(1969), Fullan(1970), Child et Mansfield(1972) et Blau et al.(1976). Ici encore, nous tenterons de démontrer à l'aide de la littérature que la variable technologique a un effet sur le degré de pouvoir du contremaître. On peut attribuer cet effet à plusieurs conséquences de la technologie: le développement d'un

pouvoir et d'un contrôle bureaucratique exercé par des services fonctionnels qui standardisent l'organisation du travail et forcent à la spécialisation ouvrière, et l'incorporation d'un contrôle grandissant dans la technologie elle-même.

Le développement technologique prononcé qu'ont connu les entreprises a provoqué un besoin supplémentaire de conception et de planification du processus de production. Ce contrôle se définit comme le contrôle bureaucratique. Le principe d'un concept de production anime la production de masse et la production par processus. On ne parle plus ici d'une production à l'unité où le travailleur réalise la somme du travail du début à la fin et surtout, où il est détenteur du savoir-faire. Le développement de la production de masse demande que l'on décompose le travail, qu'on l'analyse, qu'on conçoive une méthode et des moyens de travail, et qu'on incorpore ses composantes dans une structure globale. Cette façon de faire nécessite le développement d'équipes de conseillers et de créateurs capables de réaliser cette tâche. Une fois la structure en place, la planification des besoins et des extrants de la structure demande des professionnels capables d'analyser le système et d'autres capables de l'entretenir. C'est ainsi que la technologie a entraîné le développement des services fonctionnels de planification, d'entretien, d'organisations et de méthodes (Woodward:1965).

S'il est vrai qu'au départ les contremaîtres pouvaient à eux seuls s'occuper de l'organisation du travail, nous devons accepter la pensée de Dalton(1956), de Strauss(1957), et de Wikstrom(1963) à l'effet qu'au-

jour d'hui, divers services fonctionnels ont pris le contrôle de la conception et de l'organisation du processus de production, réduisant ainsi le pouvoir du contremaître. Ils maintiennent aussi que ce dernier doit désormais accéder à un haut niveau de connaissance pour pouvoir influencer les décisions technologiques concernant son département. La formation interne et la scolarité seront donc des variables intéressantes à évaluer en rapport avec le pouvoir du contremaître.

Wray(1949) soutient que la technologie de production de masse résulte en une diminution de l'autorité et des responsabilités des contremaîtres. Dans ce contexte technologique, le contremaître est responsable de l'application de décisions prises par des spécialistes des services fonctionnels. Braverman(1974) et Edwards(1979) maintiennent cette idée car un des effets de la structure de l'entreprise dite bureaucratique, est de réduire le contrôle externe du contremaître par la standardisation du travail. Les études de Wray(1949), de Hurt et Lichman(1970), de Rosen(1970) et de Beker(1974) observent toutes que la production de masse met en péril le pouvoir du contremaître, car la répétitivité des tâches réduit le besoin de contrôle et la zone d'incertitude ou de variance. La Society of Manufacturing Engineers(1972) dira que les différents changements survenus dans le rôle du contremaître sont la conséquence de modifications dans les modèles de travail et de production. La ligne de montage incorpore le contrôle du travail et donc le pouvoir, dans la rigidité du processus. Le processus suivi par la ligne détermine et restreint la zone de décisions par l'incorporation des variables en lui-même. Krafcik(1988) nous présente un tableau qui, selon



les technologies, montre la relation entre la standardisation de la production et l'aire de contrôle des ouvriers et cadres de premier niveau sur la production.

	<u>Atelier</u>	<u>Pur Fordisme</u>	<u>Fordisme Récent</u>
<u>Technologie</u>	Artisanal	Prod. de Masse	Prod. Processus
<u>Standardisation</u>	bas	élevé	très élevé
<u>Aire de contrôle</u>	très grand	modéré	minuscule

Krafcik définit la standardisation par la décomposition systématique d'un ouvrage en tâches simples qui ne demandent pas de connaissances complexes. Le fordisme est la conception de la ligne de montage, avec les zones tampons, la liaison entre les départements et la quantité des inventaires. On voit clairement que l'aire de contrôle du contremaître a évolué inversement à la standardisation. Nous tenterons de mesurer le degré de standardisation du travail qui réfère à un contrôle bureaucratique du travail.

Mais le développement technologique entraîne aussi l'apparition d'un contrôle technique incorporé au niveau de la machine elle-même. Par exemple les ordinateurs prennent aujourd'hui plus de contrôle et laissent moins de choix décisionnels aux cadres chargés de leur supervision. Le Business Week(1983) fait un rapport détaillé sur le fait que la nouvelle technologie des ordinateurs commence à prendre le contrôle de la cadence et de la qualité de la production des mains du contremaître. Mais

aujourd'hui déjà les exemples du contrôle technique sont multiples. Les machines elles-mêmes déterminent en grande partie le rythme du travail et la qualité des produits. Mann et Hoffman(1960), Atchison(1970), Thurley et Windenius(1973) diront que dans certains cas, les contremaîtres sont dépossédés d'une partie du contrôle par la machine. Davidson(1986) suggère que les décisions généralement prises par les contremaîtres sont en partie éliminées par l'intégration à la machine ou à l'ordinateur et, il devient de plus en plus difficile aux contremaîtres de comprendre l'équipement complexe qui les entoure. Dawson et McLoughlin(1986) confirment cette hypothèse dans leur étude sur l'introduction d'ordinateurs à la British Rail. Le contrôle que les ordinateurs exercent sur les employés, le rythme de travail, la façon d'exécuter les tâches et la simplicité des tâches reflète le degré de contrôle technique existant dans les départements.

De plus, le contrôle technique n'influence pas uniquement le travail des ouvriers. Groulx(1983) dénote une modification du rapport hiérarchique des cadres aux exécutants dû à l'automatisation dans la pétrochimie. Le cadre a moins le pouvoir de contrôler la production, il subit le rythme de la machine. Le rapport hiérarchique n'est plus le même du fait que les contremaîtres ne contrôlent pas la situation. De plus, les questions sur le fonctionnement, l'entretien ou la réparation des machines deviennent de plus en plus hors de la portée du contremaître. Buchanan et Boddy(1983) remarquent à cet effet, que les contremaîtres perdent peu à peu leur supériorité de connaissances au profit soit des ouvriers qui travaillent sur l'équipement ou au profit des techni-

ciens. Dans nos analyses, nous tiendrons compte du degré de complexité dans la réparation des équipements, et du besoin des contremaîtres à recourir à des techniciens pour la réparation des machines comme indicateur du contrôle technique. De plus, nous tiendrons également compte de la détermination des aspects du travail (comme le rythme, la cadence, la façon de procéder...) par la machinerie.

#### 1.2.3.1.3 La taille

La taille d'une entreprise est une variable contingente qui est importante à considérer en rapport avec le pouvoir du contremaître. Bien que la relation taille-pouvoir n'est pas amplement documentée, on peut penser à plusieurs effets possibles de la taille, à partir de la synthèse des recherches présentées par Mintzberg(1982). Ainsi, la grande taille d'une organisation semble avoir quatre conséquences principales, soit la standardisation et la parcellisation du travail, la multiplication des échelons hiérarchiques, le développement de règles bureaucratiques (Samuel et Mannheim 1970) et le développement des services fonctionnels (Talacchi:1960). Il s'agit donc de conséquences ayant des effets sur la structure même des entreprises et leur fonctionnement. En d'autres termes, la taille constitue un facteur contraignant l'organisation au développement de ses structures pour supporter l'augmentation de ses effectifs et de sa production. Par exemple, on peut penser qu'avec l'expansion de l'entreprise, les services de GRH devront se développer pour continuer à répondre à la demande. Mais encore, la structure syndicale doit aussi grandir en fonction de la taille pour être en mesure

de répondre aux besoins de ses membres. Il est donc de notre avis, que la taille d'une entreprise entraîne des changements structurels importants à mesure que l'on observe sa croissance. Ces changements structurels pourront avoir un impact sur le pouvoir des contremaîtres.

Mais on peut aussi penser à d'autres phénomènes se produisant maintenant de plus en plus dans les entreprises de grande taille, et qui pourraient avoir des effets favorables au pouvoir des contremaîtres. Prenons le cas de la décentralisation verticale, que Mintzberg(1982) définit comme un ensemble de procédures permettant aux niveaux inférieurs de la hiérarchie de participer aux décisions. Peut-être en réaction aux excès de la centralisation et de la bureaucratisation dans les grandes entreprises, certaines d'entre elles expérimentent des formules de décentralisation verticale. Il semble donc fondamental de vérifier si la taille a une influence sur le pouvoir du contremaître.

Enfin, notons que des auteurs comme Ingham(1974) attribuent à la taille des entreprises des phénomènes sociaux comme la conscience de groupe et l'appartenance à l'organisation. De plus, la taille semble être positivement reliée à l'absentéisme, le nombre de grèves, les accidents du travail, la rotation du personnel, la satisfaction au travail et la productivité individuelle.

Sans nul doute, la taille des entreprises est un facteur primordial de contingence affectant d'abord la structure et ensuite les compor-

tements individuels et de groupes. Il va sans dire que la probabilité des répercussions sur le pouvoir est considérable.

### 1.2.3.2 Les facteurs organisationnels structurels

#### 1.2.3.2.1 La technostucture

Nous avons déjà mentionné que le développement de la technostucture était le résultat de divers changements. Certains ont donné naissance au service du personnel, d'autres aux services reliés à la conception de la production. Il nous apparaît donc plus convenable de réaliser l'étude de ces deux pouvoirs fonctionnels séparément.

#### Le service du personnel

L'apparition de ce service survient à la suite de la constitution des premières armes militantes des travailleurs. Autrefois responsable et ayant le pouvoir sur les critères d'embauche, la formation et la négociation des contrats individuels de travail, le contremaître s'est vu progressivement enlever ces pouvoirs au profit du service du personnel. Ce service assume aujourd'hui une grande partie des fonctions et pouvoirs du contremaître en matière de main-d'oeuvre. Ainsi, Child(1975)

maintient que la fonction personnel restreint le pouvoir des contremaîtres à cause de la prise en charge du contrôle du personnel.

Le service du personnel établit en effet les critères d'embauche des ouvriers et même des contremaîtres. Le service a aussi le pouvoir de négocier la convention collective, de voir à l'interprétation de celle-ci, de faire respecter la législation et de régler les griefs. Le contremaître est en face d'un pouvoir qui utilise ses connaissances spécialisées pour prendre des décisions qui affectent directement sa tâche. Grimm et Dunn(1986) diront que le contremaître se doit de faire respecter les normes, de transiger avec le délégué syndical et de voir au respect de la convention, sans généralement avoir un seul droit de regard, ou les connaissances nécessaires pour intervenir dans les décisions fonctionnelles. Ceci porte à croire que le contremaître possède uniquement un pouvoir d'application et non un pouvoir de décision. La présence de règles et de procédures de gestion du personnel sont des indicateurs pertinents du pouvoir fonctionnel sur les contremaîtres.

Bref, le développement de la fonction personnel s'est inscrit dans l'évolution de la gestion de la main d'oeuvre, comme une réponse à des besoins nés de la relation patronale-ouvrière. L'effet direct sur le contremaître a été de lui enlever sa prérogative d'intermédiaire responsable de la relation patronale-ouvrière, pour la déposer entre les mains des spécialistes. Le résultat de cette situation est un affaibliss-

sement considérable du pouvoir du contremaître, pourtant responsable de l'intervention directe et quotidienne sur la main-d'oeuvre.

Les services de gestion de la production.

La notion de contrôle par ces services doit se comprendre comme des extensions de l'organisation, qui imposent à chaque activité de production plusieurs activités parallèles de gestion. Ce qui veut dire en d'autres termes, que chaque tâche ou mouvement de la production est étudié, conçu et entretenu par un département spécialisé de conseillers pour ainsi en extraire le maximum. Les fonctionnels ont le contrôle sur l'ensemble ou sur des parties distinctes du procédé de fabrication.

Cette conception de l'organisation fût inventée par Taylor, dont Braverman(1976) met bien en évidence le fait qu'elle est liée à la volonté patronale de maximiser le rendement au travail et le contrôle. Il en résume ainsi un effet non seulement sur les ouvriers, mais aussi sur les contremaîtres qui les supervisent:

*"C'est de façon plus ou moins aveugle que les processus physiques de production sont exécutés maintenant, non seulement par les ouvriers qui les exécutent, mais souvent par les employés subalternes qui supervisent le travail. Les unités de production agissent comme une main surveillée, corrigée et contrôlée par un cerveau éloigné." p116*

Ce cerveau éloigné auquel il fait allusion est composé des services de planification et de gestion de la production. C'est ainsi qu'il dira que les grands départements de conception des entreprises modernes ont leur place dans les bureaux de planification, d'estimation et d'élaboration dont l'essor fut parallèle à celui du mouvement d'organisation du travail.

Sur l'organisation scientifique moderne, Child et Partridge(1982) affirment que les transformations historiques de la position du contremaître s'expliquent par un déplacement dans le contrôle de la production. Ils proposent qu'il y a eu un déplacement des assises du pouvoir vers les services fonctionnels. Ce serait grâce à leurs connaissances spécialisées que les fonctionnels ont gagné du pouvoir. L'épanouissement de la technologie a demandé un savoir nouveau que les contremaîtres n'avaient pas. Les organisations se sont spécialisées avec des départements d'ingénierie et de méthodes/procédés qui se sont accaparés une partie du pouvoir du contremaître. Les services fonctionnels organisent la façon de faire le travail, les techniques pour le réaliser et déterminent les quotas de production, à partir des procédures standardisées du travail.

Aujourd'hui Gandillot(1982) dira qu'avec l'émergence des nouvelles technologies, le contremaître devra être en possession d'un grand nombre de connaissances techniques pour pouvoir participer au choix fait par les services fonctionnels. Ruffier(1980) propose que le pouvoir du



contremaître ne peut se baser aujourd'hui que sur son savoir technique. Seul le savoir lui permettra de se maintenir au pouvoir.

#### 1.2.3.2.2 Les niveaux administratifs

La hiérarchisation ou la multiplication des niveaux administratifs peuvent aussi avoir une incidence sur le pouvoir du contremaître. Plus la structure administrative est complexe, plus cela a pour effet un éloignement des contremaîtres des centres de décisions. Plus il y aura de niveaux entre le contremaître et le décideur, ou plus il y aura d'intervenants dans le processus de décision, moins le poids du contremaître sera grand. Son influence sur la décision finale en souffrira. Nous vérifierons donc le nombre de niveaux administratifs qui existent entre le sommet décisionnel et le contremaître, en relation avec le pouvoir de ce dernier.

#### 1.2.3.2.3 La surface de contrôle

Le nombre d'employés que le contremaître supervise est à notre avis un facteur d'influence majeure sur le pouvoir des contremaîtres. Child et Partridge (1982) propose que la surface de contrôle est un indicateur du pouvoir des contremaîtres. Selon ces derniers, une grande surface (grand nombre d'employés supervisés) entraîne un pouvoir plus grand. Cette relation peut s'expliquer par un concept d'importance relative de

la surface de supervision par rapport à l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ainsi, un contremaître ayant une proportion élevée des ressources de l'entreprise sous sa direction devrait avoir plus de pouvoir. Les relations qui existent entre le contremaître et l'entreprise sont modifiées par l'importance que son département a dans l'entreprise.

#### 1.2.3.2.4 La formation des contremaîtres

La propension d'une entreprise à former ses contremaîtres est à notre avis une variable qui influencera le pouvoir des contremaîtres. Sasser et Leonard(1982) croient que pour améliorer le pouvoir des contremaîtres, la direction des entreprises possède un moyen privilégié dans la formation sur le leadership, les aspects techniques et les relations humaines.

#### 1.2.3.3 Les facteurs organisationnels informels

##### 1.2.3.3.1 Les relations contremaître - supérieurs hiérarchiques

Jusqu'à maintenant nous avons discuté des aspects structurels pouvant influencer le pouvoir des contremaîtres. Pourtant, le fait de concevoir le pouvoir comme un phénomène de participation à la prise de décisions (Decision-Making Method) met en lumière l'importance possible des relations informelles. Selon l'approche que nous avons adoptée, toute

décision est prise dans un enchevêtrement d'inter-relations et d'attitudes entre les contremaîtres et leurs supérieurs hiérarchiques. Kerr, Hill et Broedling(1986) parlent d'influence des contremaîtres auprès de leurs supérieurs, comme le poids de ces derniers dans la prise de décisions.

C'est pourquoi nous pensons qu'une partie du pouvoir des contremaîtres est issue de la consultation du contremaître par le management. La consultation du management et l'attitude des supérieurs permettront au contremaître de participer pleinement ou simplement d'être informé des décisions.

#### 1.2.3.3.2 Les relations contremaîtres - subordonnés

Les responsabilités du contremaître sont de gérer la production et les ressources humaines qui y sont affectées. Dans l'exercice de ses fonctions, les bonnes relations entre lui et les subordonnés sont primordiales dans l'atteinte des objectifs. Du plus classique théoricien comme Roethlisberger(1945), aux plus récents comme Pulich (1984) et Schoenfeld(1988), posent que les contremaîtres doivent obtenir si possible la coopération des ouvriers dans l'atteinte des objectifs.

La littérature sur ce sujet n'est pas développée comme nous l'aurions souhaité. Mais, Walker et Guest(1952) nous exposent au simple principe qu'avec la collaboration des ouvriers dans l'atteinte des

objectifs. le contremaître a moins de problèmes disciplinaires et donc consacre plus de temps à la gestion et à la satisfaction des besoins des employés. C'est donc une situation souhaitable qui bénéficie aux contremaîtres et à ses subordonnés. Plus encore, Turner(1957) propose que de bonnes relations entre la direction et le contremaître, entraînent de meilleures relations entre les employés et le contremaître. Il justifie sa position en expliquant qu'une pression abusive appliquée au contremaître pour augmenter la production sera automatiquement ressentie au niveau des employés. Les employés constatant le manque de respect de la direction pour le contremaître, ne respectent plus ce dernier et lui font subir une pression inverse à la direction.

Il est donc possible que la coopération des subordonnés avec le contremaître influence positivement son pouvoir. Par exemple, grâce à la coopération et donc de meilleures relations, il serait possible pour le contremaître de régler plus facilement les griefs et d'éviter les plaintes d'un syndicat mieux que tout autre cadre de l'entreprise. Dans cette situation, il participerait donc directement à la gestion des problèmes et serait plus apprécié par son supérieur. La participation lui donnerait possiblement un certain pouvoir. De plus, les relations avec le supérieur que nous avons établie comme importante à la section précédente, serait un atout possible pour le contremaître. Nous tenterons d'évaluer le degré de coopération que le contremaître obtient et ses subordonnés.

#### 1.3.4.3 Les variables personnelles

Trois variables personnelles documentées lors de la collecte de données, peuvent selon nous, avoir une influence sur le pouvoir des contremaîtres: l'âge du contremaître, sa scolarité, et son ancienneté.

La question de l'âge du contremaître met en évidence les ressources du contremaître comme son expérience et son ancienneté. Il est possible que l'expérience et l'ancienneté soient des facteurs qui peuvent modifier le pouvoir du contremaître. La scolarité est aussi une ressource importante pour le contremaître. Rainville(1989) note que la formation universitaire des contremaîtres renforce leur statut par la compréhension de leur environnement.

Nous tenterons de vérifier si les variables personnelles ont une influence de renforcement sur le pouvoir du contremaître. Nous les concevons comme des ressources personnelles du contremaître qui peuvent contribuer à sa participation au processus de décision par une meilleure capacité d'influencer la décision.

### 1.3 Le modèle d'analyse

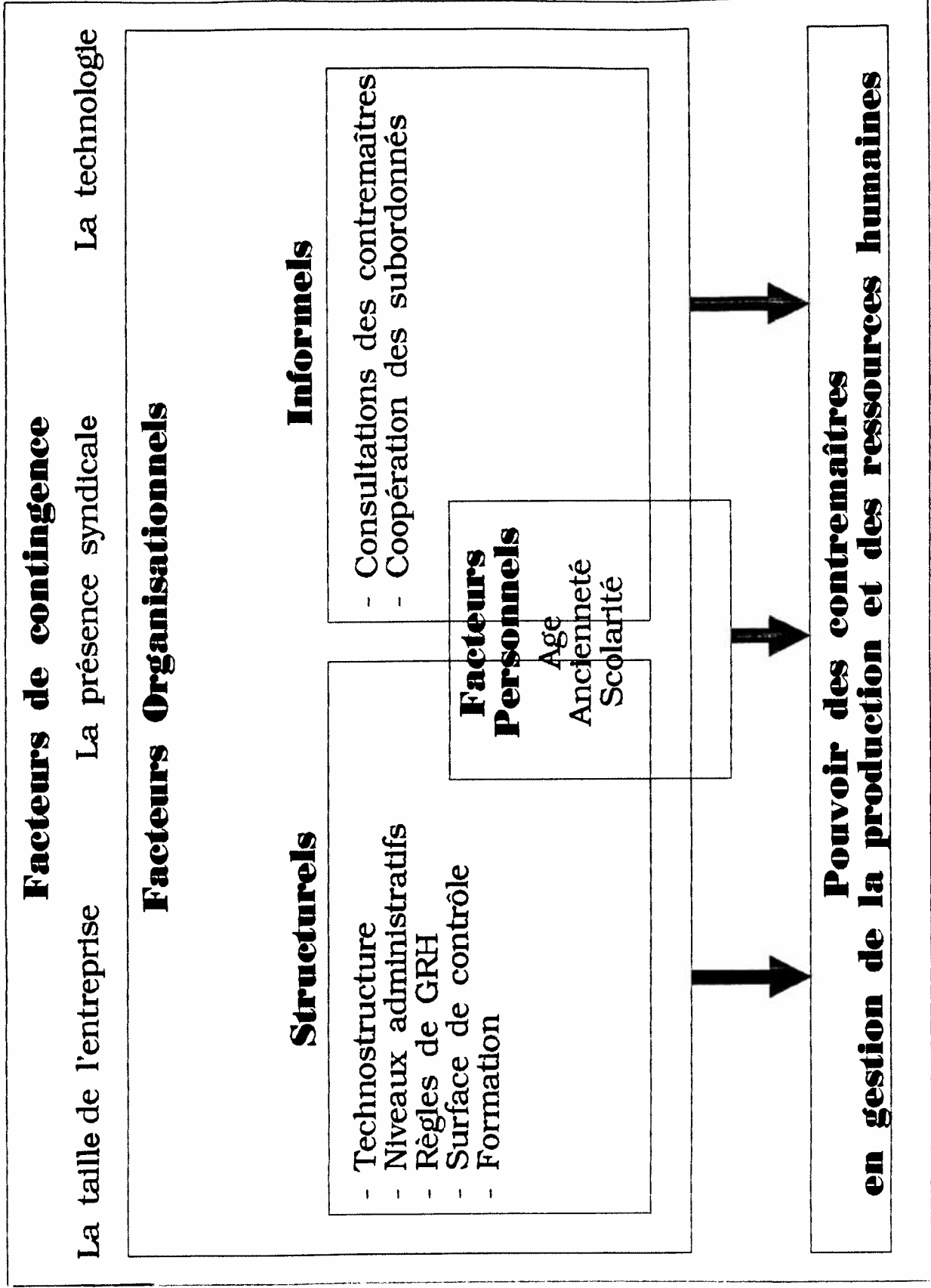
Vous trouverez à la page suivante le modèle d'analyse utilisé dans notre recherche. Ce modèle nous permettra d'étudier le pouvoir des contremaîtres à partir de leur participation au processus de décisions relatives à la gestion de la production et de la main-d'oeuvre. La

variable dépendante du modèle est le pouvoir des contremaîtres sur la gestion de la production et de la main-d'oeuvre dans son unité de travail.

Les variables indépendantes sont regroupées en trois blocs. Le premier de ces blocs regroupe des facteurs de contingence tels que la syndicalisation de la main-d'oeuvre, le degré de contrôle de la technologie et la taille. Le 2e bloc regroupe, quant à lui, diverses variables organisationnelles qu'on peut subdiviser en 2 grandes catégories. La première est celle des facteurs structurels qui comprend les services fonctionnels, les niveaux administratifs, la surface de contrôle et la formation. La seconde catégorie est celle des facteurs organisationnels informels qui regroupe la consultation des contremaître par la direction et, la coopération des subordonnés.

Le 3e bloc regroupe les variables personnelles soit, l'âge des contremaîtres, leur niveau de scolarité et leur style de supervision.

# Modèle d'analyse



## CHAPITRE II

## MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour étudier les variations du pouvoir des contremaîtres à travers leur implication au processus de décision concernant la gestion de la main-d'oeuvre et de la production. A cette fin, nous allons présenter la constitution de l'échantillon, la pondération des données, les techniques de collecte de celles-ci et l'opérationnalisation des variables.

### 2.1 Constitution de l'échantillon

Les données analysées dans cette recherche sont tirées de l'étude Simard et al.(1988) portant sur l'efficacité en gestion de la sécurité au travail dans les entreprises de 70 employés et plus du secteur manufacturier. La collecte de celles-ci a été réalisée de l'automne 1987 au printemps 1988 et elle couvre l'ensemble du territoire québécois.

Simard et al. (1988) ont opté pour un modèle d'échantillonnage de type stratifié et non-proportionnel. L'objectif était d'obtenir la participation de 100 entreprises tirées dans la population des 1095 entreprises de 70 employés et plus réparties dans les 20 secteurs de



l'industrie manufacturière<sup>1</sup>. Notons que ces 1095 entreprises employaient, en 1986, 60 % de la main-d'oeuvre manufacturière du Québec.

Pour constituer l'échantillon final de 100 entreprises, Simard et Coll. (1988) ont appliqué la méthode du quota à un bassin d'entreprises pré-sélectionnées au hasard et reportées en 6 strates définies par la taille et le taux de fréquences d'accidents du travail. Le taux de réponse suite à l'application de cette méthode fût de 71 %. Au total, l'échantillon comprend 25% de petites entreprises (moins de 150 employés) 42 % de moyennes entreprises (151 à 400 employés) et 33% de grandes entreprises (401 employés et plus). Dans ces 100 entreprises, un total de 1064 contremaîtres de production ont rempli un questionnaire dans le cadre de la recherche. La taille de l'échantillon est donc de n=1064 contremaîtres de production avec un taux de réponses s'établissant à 89,7 % des contremaîtres sollicités. C'est donc à partir de cet échantillon de 100 entreprises que nous allons étudier l'implication au processus de décisions des contremaîtres sur les questions de gestion de main-d'oeuvre et de production dans l'industrie manufacturière. Pour faciliter l'analyse, nous n'avons conservé que les cas qui n'avaient aucune valeur manquante pour chacune des variables. Le nombre de cas devient donc 883.

---

<sup>1</sup> Aliments, boissons, tabac, plastique, cuir, textile, habillement, bois, meuble, papier, imprimerie, produits métalliques, machinerie, matériel de transport, métaux, produits électriques, produits minéraux, pétrole et charbon, produits chimiques, autres.

Tableau I

Répartition des contremaîtres  
par taille d'entreprises

Moins de 150 employés	68 contremaîtres
Entre 150 et 400 employés	244 contremaîtres
Plus que 401 employés	571 contremaîtres

2.2 Méthodes de collecte des données

Au départ, la base de données fût construite autour d'une problématique de gestion de la santé et sécurité au travail. Cette problématique empêchait l'utilisation d'entrevues pour la collecte des données, étant donné la multiplicité des intervenants ayant une incidence dans la gestion du dossier.

Simard et coll(1988) ont donc adopté une méthode basée sur des questionnaires standardisés auto-administrés, 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 celle-ci des modalités d'application du protocole de recherche.

Une batterie de 13 questionnaires a été appliquée en totalité ou en partie dans les entreprises selon les caractéristiques de leurs structures organisationnelles. Pour les besoins de notre recherche, nous avons retenu les données tirées des questionnaires présentés au tableau

2 avec le taux de répondants. Ces questionnaires comptaient deux parties: les caractéristiques organisationnelles et les questions relatives à la gestion de la santé et sécurité. Ce sont les caractéristiques organisationnelles qui sont retenues dans notre étude.

Au total 2169 personnes réparties dans une centaine d'entreprises ont fourni bénévolement leur collaboration pour rendre possible la recherche de Simard et al.(1988).

Tableau II

Nombre de répondants et d'entreprises pour les questionnaires (personnes) retenus dans l'étude.

Catégorie de personnes retenues	Nbre de questionnaires complétés	Nbre d'entreprises
1) Membres de la haute direction	91	91
2) Direction de la production	100	100
* Directeurs en titre	51	
* Autres membres	49	
3) Direction du personnel	100	100
* Directeurs en titre	53	
* Autres	47	
4) Surintendants de département	243	66
5) Contremaître de production	1064	98
6) Présid. du syndicats	78	78

### 2.3 L'opérationnalisation des variables à l'étude

Nous avons présenté trois blocs de variables qui, dans la littérature, tendent à expliquer l'affaiblissement du pouvoir du contremaître sur la gestion de la production et, par ricochet, la gestion du personnel. Nous allons maintenant présenter celles-ci avec les indicateurs qui, dans notre étude, seront utilisés pour mesurer ces variables.

#### 2.4.1 La variable dépendante: le degré de pouvoir du contremaître

Plusieurs méthodologies différentes existent pour mesurer le pouvoir. Les plus courantes sont la méthode réputationnelle, la méthode du contrôle des ressources et la méthode du décision-making.

La méthode réputationnelle a d'abord été élaborée par Hunter en 1953 qui propose d'évaluer le pouvoir par la réputation des dirigeants. Il avait demandé à des personnes influentes de classer les leaders régionaux les plus puissants. Il s'agit donc là de la réputation des leaders comme détenteurs de pouvoir. La critique que l'on peut apporter à cette approche est qu'elle introduit un biais conceptuel dans la mesure. En effet au niveau conceptuel, quoique la réputation puisse constituer une source de pouvoir appréciable, elle est loin de démontrer la réalité du pouvoir du leader.

La méthode du contrôle des ressources, quant à elle, cherche à évaluer le pouvoir par la mesure des ressources rares qu'un individu

contrôle dans un système. Le principal problème de cette méthode est qu'à cause de la diversité des sources de pouvoir dans une organisation, il est difficile d'établir une base commune à tous les acteurs pour décrire leur source de pouvoir et juger de leur importance respective. Malgré cela, des ressources comme la scolarité et l'expérience peuvent être évaluées sur des bases communes.

Enfin la méthode du décision-making qui est la méthode adoptée dans cette étude, propose une approche plus concrète, celle de l'implication au processus de décision. Cette méthode permet de saisir le pouvoir au moment où il est actualisé. Cette approche permet en plus d'observer l'étendue du pouvoir décisionnel des acteurs, stratégique ou opérationnel, et leur degré respectif d'implication. Elle a été introduite par Dahl en 1961 dans "Who Govern..."

Dans notre étude, la mesure de l'implication des contremaîtres au processus de décision est tirée d'une auto-évaluation de leur participation au processus, plutôt que d'une observation objective de notre part.

Les données recueillies selon cette méthode de la participation à la prise de décisions, sont constituées des réponses des contremaîtres à la question suivante et sont présentées aux Tableaux III: ... dans votre usine, de quelle façon êtes-vous généralement impliqués dans la prise des décisions ?

## Tableau III

## Catégories de décisions

Prise de décisions concernant:

- 1- les mesures disciplinaires à appliquer à des cas individuels d'employés...
- 2- la modification des politiques ou procédures de gestion du personnel...
- 3- l'organisation du travail (par ex.: répartition des tâches, méthodes et charges de travail)...
- 4- les objectifs de production à atteindre (quantité, qualité, délais)...

L'échelle de réponses possibles pour chacun des quatre points ci-haut est: la non-consultation, la consultation avant la prise de décision finale et enfin la participation à la prise de décision finale. A partir des réponses à ces 4 items, nous pouvons construire 5 mesures du pouvoir des contremaîtres.

## 1- Mesure Globale du pouvoir des contremaîtres

Les réponses obtenues pour chacune des 4 questions (tableau III) sont trichotomisées selon l'échelle de consultation-participation. La non-consultation correspond à 0; la consultation avant la décision à 1; et la participation à la décision finale à 2. En cumulant les réponses aux 4 points, on obtient une échelle de 0 à 8 décrivant le degré de pouvoir des contremaîtres sur leur champ de responsabilités.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8

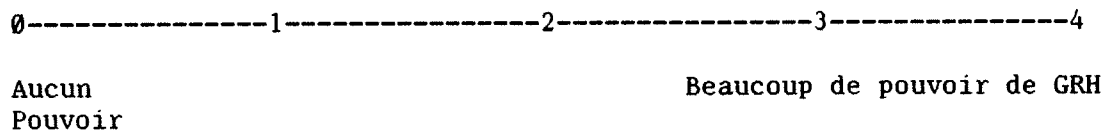
Aucun pouvoir

Pouvoir maximum

En examinant les quatre thèmes sur lesquels il y a possibilité de prise de décision, on constate que des recouvrements sont possibles. Les points 1 et 2 concernent plus particulièrement la gestion des ressources humaines, tandis que les points 3 et 4 concernent la gestion de la production.

## 2. Le degré de pouvoir du contremaître sur la GRH.

Nous avons donc regroupé les items 1 et 2 (Tableau III) pour construire une variable que l'on appellera le pouvoir sur les décisions en ressources humaines. Cette variable aura une échelle de pouvoir de 0 à 4, en utilisant le barème non-consulté=0; consulté avant la décision=1; participe à la décision finale=2. Elle sera construite par un cumul des réponses de la trichotomie des items 1 et 2 concernant leur pouvoir sur les questions de GRH.



Il sera intéressant de croiser cette échelle avec des variables concernant le pouvoir du service des ressources humaines et la syndicalisation dans les entreprises.

### 3. Le degré de pouvoir du contremaître sur la gestion de la production.

Les points 3 et 4 (Tableau III) ont été regroupés pour construire la variable représentant le pouvoir des contremaîtres en matière de gestion de la production. Elle a aussi une échelle de 0 à 4, construite sur le même principe, indiquant le degré d'implication des contremaîtres dans la gestion de la production. Encore une fois cette variable pourra être mise en parallèle avec les variables concernant la gestion de la production.

### 4. Le degré de pouvoir des contremaîtres sur les décisions opérationnelles.

Une variable de pouvoir opérationnel peut aussi être construite à partir des énoncés 1 et 4 (Tableau III). Sur ces points le contremaître pourra participer ou non, selon le même barème que précédemment, à des décisions qui ont un effet immédiat, individuel ou de standard pré-établis. Elle sera construite d'un cumul de la trichotomie de réponses aux points 1 et 4, qui réfèrent plus particulièrement aux décisions opérationnelles. L'échelle de degré de pouvoir opérationnel sera donc contenu entre des valeurs allant de 0 à 4.

### 5. Le degré de pouvoir stratégique des contremaîtres

Les items 2 et 3 (Tableau III) concernent un niveau plus stratégique. Le pouvoir sur ces items 2 et 3, sera vu comme un pouvoir au niveau



de décisions plus stratégiques en gestion des Ressources Humaines et de la production. Cette variable a une échelle de 0 à 4, construite sur le cumul des réponses trichotomisées aux items 2 et 3. Cette variable nous permettra de répondre à la question soulevée dans la revue de littérature à savoir si les contremaîtres ont un pouvoir stratégique.

#### 2.4.2 Les variables indépendantes

##### 2.4.2.1 Les facteurs de contingence

De notre base de données, nous avons isolé 3 facteurs de contingence qui sont présentés dans notre revue de littérature. Il s'agit de la syndicalisation de main-d'oeuvre, de la technologie et de la taille des entreprises.

##### 2.4.2.1.1 La syndicalisation de la main-d'oeuvre

A travers la revue de littérature nous avons exposé quatre conséquences de la syndicalisation qui ont une incidence sur le pouvoir des contremaîtres: le dédoublement des structures, la centralisation des négociations qui à son tour causait l'apparition de règles contraignantes et enfin, le climat des relations patronales-ouvrières.

La syndicalisation de la main-d'oeuvre sera mesurée par un indicateur de présence d'un syndicat dans l'entreprise. Cette variable aura la valeur 0 pour l'absence et 1 pour la présence. Cette variable nous permet de vérifier l'impact de la présence d'un syndicat sur la structure de l'entreprise et donc, son effet de contingence.

#### 2.4.2.1.2 La technologie

Nous allons utiliser pour mesurer la technologie, en tenant compte de principaux aspects qui ressortent de la littérature: le degré de standardisation du travail qui réfère à un certain contrôle bureaucratique de l'organisation du travail et le degré de contrôle technique de divers aspects du travail par la machine.

Le degré de contrôle bureaucratique ou de standardisation du travail sera mesuré par: 1- Dans quelle mesure existe-il des spécifications écrites précisant aux employés de quelle façon les tâches doivent être exécutées 2- A quel point les employés n'utilisent pas leur intuition pour régler des problèmes de production. Les échelles de réponses possibles prévoient quatre possibilités: 1- Très peu , 2- Peu, 3- Assez, 4- Beaucoup. Ces échelles seront cumulées pour bien identifier un degré de contrôle bureaucratique.

Le degré de contrôle technique sera mesuré à partir de la détermination des aspects du travail des ouvriers par la machinerie. Nous verrons si la machinerie fixe la cadence du travail, la façon d'exécuter

le travail, la séquence et l'ordre des opérations et la quantité à produire. Une échelle de 0 à 4 sera créée pour chaque contremaître. Celle-ci sera construite par le cumul de la dichotomisation (oui ou non: 0 ou 1) des quatre aspects de la machinerie décrits ci-haut. La valeur 0 représentera l'absence de contrôle technique de la machinerie; 1 un faible contrôle; 2 un contrôle moyen; 4 un contrôle fort.

#### 2.4.2.1.3 La taille des entreprises

La taille, comme nous l'avons mentionné dans notre revue de littérature, semble être une variable qui influence le pouvoir du contremaître. Cette variable a été mesurée par le nombre total d'employés travaillant dans l'usine en 1987. Elle a donc des valeurs continues. Mais nous avons aussi regroupé les entreprises par classes pour définir une seconde variable "taille par classe". Les entreprises sont regroupées selon les catégories: 1- moins de 150 employés, 2- de 151 à 400 employés et enfin 401 employés et plus. Cette distinction entre l'échelle continue et une variable par classe nous permettra de constater s'il existe des particularités communes dans des classes d'entreprises soit, les petites, moyennes et grandes.

## 2.4.2.2 L'organisation structurelle des entreprises

### 2.4.2.2.1 La technostructure

Comme dans la revue de littérature nous allons subdiviser les différents services en deux parties compte tenu des effets différents sur le pouvoir des contremaîtres.

#### Le service du personnel

Pour vérifier l'impact du département des ressources humaines sur le pouvoir du contremaître, il faut vérifier la présence d'un service du personnel. La présence ou non d'un département prendra la valeur 0 ou 1.

Mais, la présence de la fonction personnel ne signifie pas que celle-ci a du pouvoir. Ainsi, une structure fonctionnelle sans pouvoir sur les décisions de ressources humaines ne pourrait pas affaiblir considérablement le pouvoir du contremaître. Le degré de réglementation de la gestion des ressources humaines fait référence au phénomène de production de règles et procédures écrites de gestion quotidienne des ressources humaines et visant: l'affectation au poste de travail, l'attribution du temps supplémentaire, l'évaluation des rendements, le traitement des plaintes et griefs et l'application des mesures disciplinaires. Pour mesurer le degré de réglementation, nous avons construit une échelle de 0 à 5 sur l'existence de règles limitant le pouvoir des contremaîtres sur la gestion des ressources humaines. Chacune des cinq

possibilités de règles sont dichotomisées 0 ou 1, selon leur existence. Nous avons ensuite cumulé les 5 possibilités donnant ainsi une échelle de réglementation des GRH. Cet indicateur nous permettra de juger si la fonction personnel, par la centralisation des négociations et par la création de règles de gestion quotidienne, limite le pouvoir du contremaître.

- 0 Aucune réglementation des ressources humaines
- 1 Très faible réglementation des ressources humaines
- 2 Faible réglementation des ressources humaines
- 3 Moyenne réglementation des ressources humaines
- 4 Forte réglementation des ressources humaines

#### Le service de gestion de la production

Pour mesurer l'impact de la présence et des décisions du département, nous allons utiliser la présence du département.

Nous vérifierons donc la présence du département d'organisation et méthodes de la même manière qu'avec le service du personnel. La présence ou non d'un département prendra la valeur 0 ou 1, qui pourra être mise en corrélation avec le pouvoir du contremaître dans les entreprises.

#### 2.4.2.3 La bureaucratisation de la production

Qu'il y ait présence ou absence du service de gestion de la production, il est possible que des règles écrites de production soient

transmises par la direction au responsable de production. Nous établirons à quel point l'organisation de la production est régularisée ou standardisée par la transmission au responsable de département de production, de directives écrites sur: les quotas de production, les étapes et méthodes à suivre dans l'atteinte des quotas, les standards de qualité, les procédures pour atteindre les standard.

La dite échelle de 0 à 4, nous indique à son maximum que le département d'organisation et méthodes régularise l'organisation de la production.

- 0: aucune directive
- 1: 1 directive/très faible régularisation
- 2: 2 directives/faible régularisation
- 3: 3 directives/moyenne régularisation
- 4: 4 directives/forte régularisation

Nous vérifierons s'il y a corrélation entre nos résultats et le pouvoir du contremaître de la gestion de la production.

#### 2.4.2.4 Le nombre de niveaux administratifs

Le nombre de niveaux administratifs entre le contremaître et la haute direction est la variable considérée. Les valeurs possibles seront 0 et 1 correspondant à 0:structure simple, aucun niveau intermédiaire entre le contremaître et le directeur de l'usine(ou toutes personnes ayant ses attributs); 1 s'il y a un niveau intermédiaire donc une structure plus complexe.

#### 2.4.2.5 La surface de contrôle

La surface de contrôle ou l'étendue du département sous juridiction du contremaître est mesuré par le nombre d'employés du département. Cette mesure nous permet de juger de l'importance du contremaître et de son département dans l'entreprise.

#### 2.4.2.6 La formation

La formation interne en gestion du personnel est mesurée à l'aide de quatre items: a) formation sur style de leadership, b) formation sur relations inter-personnelles c) formation sur les évaluations de rendement d) formation sur les techniques d'analyse et de résolution de conflits. En cumulant la dichotomie oui ou non de chaque réponse, on obtient une échelle de 0 à 4, représentant le degré de formation en gestion du personnel.

#### 2.4.3 L'organisation structurelle informelle

##### 2.4.3.1 La consultation du contremaître par ses supérieurs hiérarchiques

Deux indicateurs sont utilisés pour mesurer l'état de la consultation des contremaîtres par leur supérieur hiérarchique. Le premier est tiré d'une question ayant trait au comportement du principal interlocuteur des contremaîtres pour régler les problèmes de relations de

travail et de gestion du personnel. Le second fait référence au comportement du supérieur immédiat pour les questions de santé sécurité.

Dans le premier cas, il s'agit du degré d'accord ou de désaccord du contremaître en relation avec l'énoncé: (votre principal interlocuteur pour régler les problèmes) me consulte sur des questions de relations de travail et de gestion du personnel. Les degrés de correspondance possible à cet énoncé sont: 1) Tout à fait en désaccord, 2) Plutôt en désaccord, 3) Plutôt en accord 4) Tout à fait en accord. Cet indicateur reflète la qualité des relations qui existent entre la direction (ou les services fonctionnels) et le contremaître.

Pour le second indicateur, le contremaître devait donner son degré d'accord ou désaccord avec l'énoncé suivant, ayant rapport à son supérieur immédiat: me demande régulièrement mon avis sur la façon de régler des problèmes de sécurité au travail. Comme dans le cas précédent, les degrés de correspondance vont de "tout à fait en désaccord" à "tout à fait en accord".

La variable qui a été développée pour mesurer la consultation des contremaîtres par leurs supérieurs hiérarchiques est constituée, de la somme des deux échelles de correspondance. Cette nouvelle échelle s'étendra de 2 à 8 selon le degré de consultation. Ainsi, la consultation qui existe entre la direction (en général) et le contremaître devrait refléter le dialogue, les échanges et les prises de positions qui existent entre les deux.



### 2.4.3.2 La coopération des subordonnés

Pour mesurer la coopération des subordonnés, nous avons utilisé deux indicateurs: 1) la coopération des employés pour l'atteinte des objectifs de production et 2) la coopération à créer un bon climat de travail.

Dans les deux cas, le contremaître devait identifier son degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés qui s'inscrivaient comme suit: habituellement, les employés que je supervise, a) coopèrent sans problèmes pour qu'on atteigne les objectifs de production, b) m'aident à créer un bon climat de travail dans le groupe. L'échelle de correspondance allait de: 1) Tout à fait en désaccord 2) Plutôt en désaccord 3) Plutôt en accord 4) Tout à fait en accord. Pour constituer la variable de coopération des subordonnés, nous avons cumulé les échelles de réponses des deux indicateurs pour une échelle allant de 2 à 8.

Très peu de coopération                      Beaucoup de coopération

2 ←-----3-----4-----5-----6-----7-----→ 8

### 2.5 Les variables personnelles

Ces variables sont des ressources ou contraintes du contremaître.

A. L'âge est notre première variable personnelle que l'on mesure sur une échelle continue.

B. L'ancienneté est aussi mesurée sur une échelle continue en années.

C. La scolarité est mesurée en années sur une échelle continue.

## 2.5 Le traitement statistique

Le traitement statistique se fera sur SPSS-X PC version 3. Nous ferons d'abord de l'analyse bi-variée, par crosstabs et corrélation. Ensuite nous ferons une analyse multi-variée par régression multiple (linéaire) pour déterminer l'importance relative des diverses variables à l'étude comme facteurs déterminants des variations du pouvoir du contremaître.

## CHAPITRE III

### Les contremaîtres et leur environnement organisationnel

Nous nous proposons, dans ce chapitre, de faire une description des contremaîtres de l'industrie manufacturière québécoise, telle qu'observée dans notre échantillon. Le coeur même de notre problématique nécessite qu'on mette en relief la situation des contremaîtres et leurs caractéristiques personnelles. Par ailleurs, nous avons aussi dégagé de la littérature que plusieurs variables organisationnelles semblent avoir une influence sur le pouvoir des contremaîtres dans leurs champs de responsabilités. Nous allons donc exposer comment les variables se présentent dans notre échantillon, en procédant dans l'ordre où elles se présentent dans le modèle d'analyse.

#### 3.1 Les variables de contingence

##### 3.1.1 La taille des entreprises

Pour les fins de la présente étude, les entreprises seront classées en trois catégories correspondant à leurs nombres d'employés respectifs. Les trois classes sont de 70 à 150 pour les petites, de 151 à 400 pour les moyennes et de 401 et plus pour les grandes.

Tableau IV

Distribution des contremaîtres selon la taille des entreprises

Taille	N	%
De 70 à 150 employés	68	7.7
De 151 à 400 employés	244	27.6
De 401 et plus	571	64.7

La moyenne est inutile dans le cas présent, mais nous constatons tout de même que la plupart des contremaîtres se retrouvent dans les grandes entreprises.

### 3.1.2 La présence d'un syndicat

Dans notre échantillon, près de 90% des entreprises sont syndiquées et regroupent 94.1% des contremaîtres. Les résultats sont au tableau V.

Tableau V

Distribution des entreprises selon la présence ou non d'un syndicat

Développement	Entreprises	%	Contremaîtres	%
0 Aucun Syndicat	8	10.00%	52	5.9%
1 Avec Syndicat	74	90.00%	831	94.1%

Dans les cas où il existe un syndicat, nous avons cru bon de vérifier si le développement de la structure pouvait avoir un effet sur le pouvoir des contremaîtres. Bien sûr, cette variable ne sera pas utilisée dans l'analyse multivariée pour ne pas exercer une discrimina-

tion sur les cas où il n'y a pas de syndicat. Par ailleurs, pour des fins de discussion et de précisions, cette variable pourra être enrichissante. Elle a été construite par l'observation du nombre de délégués syndicaux par entreprise. L'échelle s'étend de 1 délégué à 64 délégués avec une moyenne de 20.926 et un écart type de 20.045. Nous ne présentons pas de tableau à ce moment-ci de notre exposé.

### 3.1.3 La technologie

Deux variables ont été développées pour mesurer les caractéristiques de la technologie. La première est celle du degré de contrôle technique de la machine sur le travail des travailleurs qui regroupe 4 indicateurs: le contrôle de la machine sur 1) la cadence ou le rythme de travail 2) la façon d'exécuter le travail 3) la séquence ou l'ordre des opérations 4) la quantité à produire. Cette variable se présente sous la forme d'un cumul des 4 indicateurs de 0 à 12 au tableau VI.

**Tableau VI**  
Distribution des contremaîtres selon le degré de contrôle technique

Degré de contrôle	Fréquences	%
0	67	7.6
1	16	1.8
2	31	3.5
3	35	4.0
4	55	6.2
5	47	5.3
6	60	6.8
7	69	7.8
8	123	13.9
9	103	11.7
10	85	9.6
11	62	7.0
12	130	14.7

Moyenne 11.34    Ecart type 3.591

La seconde variable est celle du contrôle bureaucratique incorporé au système technique de travail. Deux indicateurs ont été utilisés pour construire la variable: 1) proportion des travailleurs régis par des spécifications écrites précisant comment faire le travail 2) utilisation de l'intuition pour régler des problèmes de production par les travailleurs. L'échelle finale comporte trois degrés soit: peu de contrôle bureaucratique, assez de contrôle et beaucoup de contrôle bureaucratique. On constate, en regardant la distribution du Tableau VII, que le travail semble assez standardisé avec près de 47% des contremaîtres signifiant un degré assez élevé de contrôle pour leurs employés. La moyenne est de 2.825 avec un écart type de .024

**Tableau VII**  
Distribution des contremaîtres selon  
le degré de contrôle bureaucratique

Degré	Fréquences	%
Peu	312	35.3
Assez	412	46.7
Beaucoup	159	18.0
	883	100.00%

Moyenne 2.024 Ecart Type 1.033

Nous verrons si l'importance qui est généralement accordée à la technologie dans la littérature se reflète dans nos résultats d'analyses bivariées et multivariées.

### 3.2 Les variables organisationnelles

#### 3.2.1 Les variables de structure

Certaines de ces variables sont traditionnellement prises en compte dans les modèles classiques d'analyse. C'est le cas, notamment, de certains aspects de l'organigramme de l'organisation.

##### 3.2.1.1 Le service des Ressources Humaines

###### 3.2.1.1.1 La présence du service

Nous avons construit une variable reflétant la présence du service. La valeur 0 signifie l'absence du service. La valeur 1 signifie la présence du service. Les fréquences rencontrées dans cette échelle sont présentées au tableau VIII.

**Tableau VIII**  
Distribution des entreprises et des contremaîtres  
selon la présence du service de GRH

Présence	Entreprises	%	Contremaîtres	%
0 aucun service	37	40.70%	74	8.4
1 Avec service	55	59.30%	809	91.6
			883	100 %

Dans ce cas, on voit que 40% des entreprises n'ont pas de service de Ressources Humaines, mais que cela ne compte que pour 8.4 % des contremaîtres. On peut alors se demander si cette tendance n'est pas liée

à la taille des entreprises. 27 des 37 entreprises n'ayant pas de service de GRH sont de petites entreprises, soit 73 % des entreprises sans service.

### 3.2.1.1.2 Le degré de réglementation de GRH

L'influence du service de GRH peut s'exprimer par la mise en place de plusieurs politiques ou règles interférant dans la gestion des Ressources Humaines au niveau des contremaîtres. Le Tableau IX présente les résultats de cette variable, composée de cinq énoncés de règles écrites possibles: 1-1'affectation au poste de travail, 2-1'attribution du temps supplémentaire, 3-1'évaluation des rendements, 4- le traitement des plaintes et griefs et 5-1'application des mesures disciplinaires. Pour mesurer le degré de réglementation, nous avons construit une échelle sur l'existence de règles concernant la gestion des ressources humaines au niveau des contremaîtres. Chacune des cinq possibilités de règles est dichotomisée 0 ou 1, selon leur existence ou non. Nous avons ensuite cumulé les 5 possibilités pour former une échelle.

**Tableau IX**

Distribution des contremaîtres selon  
la présence de règles de GRH

Échelle de Réglementation	Fréquence	%
0.00	18	2.0
1.00	34	3.9
2.00	69	7.8
3.00	152	17.2
4.00	278	31.5
5.00	332	37.6
<b>TOTAL</b>	<b>883</b>	<b>100.00%</b>



La moyenne est de 3.664, l'écart type de 1.336 donnant un haut taux de règles à respecter par les contremaîtres.

### 3.2.1.2 Le service de gestion de la production

#### 3.2.1.2.1 La présence du service de gestion de la production

Nous avons bâti la variable de la même manière qu'avec le service du personnel. Le tableau X fournit la distribution des entreprises et des contremaîtres pour démontrer l'importance relative de la distribution.

**Tableau X**

Distribution des entreprises selon  
la présence du service de gestion de la production

Présence	Entreprises	%	Contremaîtres	%
Aucun service	30	38.90%	288	32.6
Avec service	48	17.40%	595	67.4
			883	100%

Près d'un tiers des répondants (32.6%) oeuvrent dans un contexte où il n'y a pas un tel service. On peut supposer que la taille des entreprises a une influence sur cette variable. En effet, plus de 15 des 30 des entreprises n'ayant pas de service se retrouvent dans la catégorie des petites entreprises. Ce nombre monte à 93.10% lorsqu'on regarde les petites et moyennes entreprises alors que, seulement 27 % des grandes entreprises n'ont pas de service de gestion de la production.

### 3.2.1.2.2 Le degré de régulation de la production

Nous cherchons à savoir s'il existe des directives écrites concernant la production au niveau des contremaîtres. Notons que ces règles ne sont pas nécessairement émises par le service de gestion de la production. Dans le questionnaire, le responsable du département avait quatre possibilités de directives qui pouvaient lui être transmises: 1- les quotas ou objectifs de production à atteindre, 2- les étapes à suivre et les méthodes à utiliser pour atteindre les quotas, 3- les standard de qualité à atteindre 4- les procédures à suivre pour respecter les standard. Nous les avons comptabilisés en une seule échelle de directives. Les résultats sont présentés au tableau XI, sur une échelle de valeurs continue entre 0 et 4 montrant le nombre de directives de production émises.

Tableau XI

Distribution des entreprises et des contremaîtres selon le degré de directives de production émises

Directives	Entreprises	%	Contremaîtres	%
0.0	0	0.0	35	4.0
1.0	10	12.0	31	3.5
2.0	10	12.2	84	9.5
3.0	11	13.7	156	17.7
4.0	49	62.1	577	65.3
Total	80	100.00%	883	100.00%

Il semble que le nombre de directives émises par les services est très élevé. 62.10% émettent 4 directives de production ce qui représente 50.10% de toutes les entreprises.

### 3.2.1.3 Les niveaux administratifs

Nous voulions vérifier combien de niveaux existent entre le sommet hiérarchique (directeur de l'usine) et les contremaîtres. La variable fut construite de façon à ce que tout niveau administratif intermédiaire entre les contremaîtres et le sommet signifie une structure complexe. La structure simple existe lorsque le directeur de l'usine est le supérieur immédiat des contremaîtres. Les résultats généraux sont au Tableau XII.

**Tableau XII**  
Distribution des entreprises et des contremaîtres  
selon les niveaux administratifs

Structure	Entreprise	%	Contremaîtres	%
Simple	41	42.26%	106	12.0
Complexe	56	57.74%	777	88.0

Evidemment, on se doute que les niveaux administratifs sont liées à la taille de l'entreprise. Ainsi, 67% des petites entreprises ont une structure simple, alors que chez les moyennes et grandes entreprises, c'est l'inverse, 75% et 93% respectivement ont des structures complexes ( $\chi^2=23.9$   $P=.000$ )

### 3.2.1.4 La surface de contrôle

Nous ne présenterons pas un tableau des distributions à cause du trop grand nombre de possibilités. Notons que la moyenne est de 22.3 employés par contremaître avec un écart type de 19.2.

### 3.2.1.5 La propension à former les contremaîtres

Nous avons mesuré la formation interne qu'ont reçue les contremaîtres en cumulant le fait d'avoir suivi une session de formation sur chacun des 4 thèmes mentionnés dans le questionnaire. Pour chacune des possibilités les pourcentages des contremaîtres ayant reçu ce type de formation est le suivant:

1- Style de leadership.....	71.13%
2- Les relations inter-personnelles.....	57.65%
3- L'évaluation de rendement.....	51.34%
4- Techniques d'analyse et de résolution de conflits.....	40.92%

Le cumul des résultats donne une échelle de 0 à 4 dont la distribution est présentée au tableau XIII.

**Tableau XIII**

Distribution des contremaîtres selon  
l'échelle de formation Interne

Echelle	Fréquence	%
Aucune formation 0	143	16.20%
Très faible formation 1	133	15.10%
Faible formation 2	185	21.00%
Moyenne formation 3	191	21.60%
Forte formation 4	231	26.20%
Total	883	100.00%

Cette échelle a été bâtie à partir des réponses oui ou non à chacun des énoncés. La moyenne se situe à 2.12 sessions de formation avec un écart type de 1.439. Il semble donc que 81% des contremaîtres ont eu de la formation et que 43.80%, soit près de la moitié, ont reçu une

formation moyenne ou forte. La formation sur le style de leadership est la plus importante.

### 3.2.2 Les facteurs organisationnels informels

#### 3.2.2.1 Les relations entre contremaître et supérieur hiérarchique

Deux indicateurs ont été utilisés pour construire la variable de consultation du contremaître par ses supérieurs: 1) la consultation du la contremaître par la direction sur des questions de relations de travail et de gestion du personnel, 2) la consultation du contremaître par son supérieur immédiat sur des questions de santé sécurité au travail. L'échelle de la variable finale est construite par le cumul des échelles respectives des deux indicateurs. Le tableau XIV nous montre que la plupart des contremaîtres sont consultés. La moyenne est de 1.35, l'écart type de .741.

**Tableau XIV**  
Distribution des contremaîtres selon la consultation  
par leurs supérieurs hiérarchiques.

Consultation	Fréquences	%
Peu	139	15.9
Moyenne	284	32.5
Beaucoup	450	51.5
	883	100.0%

### 3.2.2.2 Les relations entre contremaître et subordonnés

Nous avons construit cette variable à l'aide de deux indicateurs qui sont la coopération des employés pour atteindre les objectifs de production et l'aide qu'ils apportent pour créer un bon climat de travail. L'échelle finale de notre variable a été construite par le cumul des échelles des deux indicateurs. Le tableau XV nous montre que le climat des relations entre le contremaître et ses subordonnés est excellent dans 76% des cas. La moyenne est de 1.6, écart type de .626. Il sera fort intéressant de croiser les deux variables de relations informelles avec le pouvoir des contremaîtres.

**Tableau XV**  
Distribution des contremaîtres selon  
la coopération offerte par ses subordonnés.

Coopération	Fréquences	%
Peu	76	8.6
Moyenne	134	15.2
Beaucoup	673	76.2

### 3.3 Caractéristiques socio-démographiques des contremaîtres

L'âge a été mesuré en années et offre une échelle continue de résultats allant de 20 à 64 ans. L'âge moyen des contremaîtres est de 41,5 ans. Les résultats sont présentés au tableau XVI.

La scolarité varie entre 2 et 25 ans de scolarité sur une échelle continue. Les contremaîtres ayant une formation universitaire, soit 17 ans de scolarité et plus, ne sont qu'au nombre de 47 pour 4.6% des répondants.

La variable ancienneté donne des résultats sur une échelle continue en mois que nous avons convertis en années d'ancienneté. La moyenne de l'échantillon de l'industrie manufacturière est de 16.4 années.

Tableau XVI

Caractéristiques socio-démographiques des contremaîtres

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Age	883	41,5	9.650	20 à 64
Scolarité	883	11,3	2.755	2 à 25
Ancienneté	883	16,4	11.046	2 à 46

## CHAPITRE IV

### Les variations du pouvoir des contremaîtres

Le degré de pouvoir du contremaître, se mesure par sa participation au processus de décisions dans ses champs de responsabilités. La description qu'il nous fait de sa participation se limite à trois types de participation possibles sur quatre décisions concernant ses champs de responsabilités. Le contremaître peut ne pas être consulté, il peut participer par consultation au processus préalable à la décision ou enfin, participer à la prise de décision finale. Ainsi, les choix de réponses qui se présentent à lui sont illustrés au tableau suivant avec la distribution des réponses par types de décisions en pourcentage.

Tableau XVII

	Non-consulté	Consulté avant la décision finale	Participe à la décision finale
A. des mesures disciplinaires à appliquer dans des cas individuels d'employés	14.2	46.8	39.0
B. la modification des politiques ou procédures de gestion du personnel	42.5	46.1	11.4
C. les objectifs de production à atteindre	20.3	50.4	29.3
D. l'organisation du travail	13.7	43.5	42.8



Les moyennes pour les différentes décisions sont: A. 1.248, B. 0.688, C. 1.090, D. 1.290 . Le nombre total de contremaîtres est de 883. Il semble donc que les contremaîtres sont consultés dans la majorité des cas au moins avant la décision finale.

Nous avons construit une échelle du pouvoir global pour chaque contremaître en cumulant leurs réponses aux différentes questions. L'échelle est continue et a des valeurs allant de 0 à 8. Les résultats sont présentés au tableau XVIII.

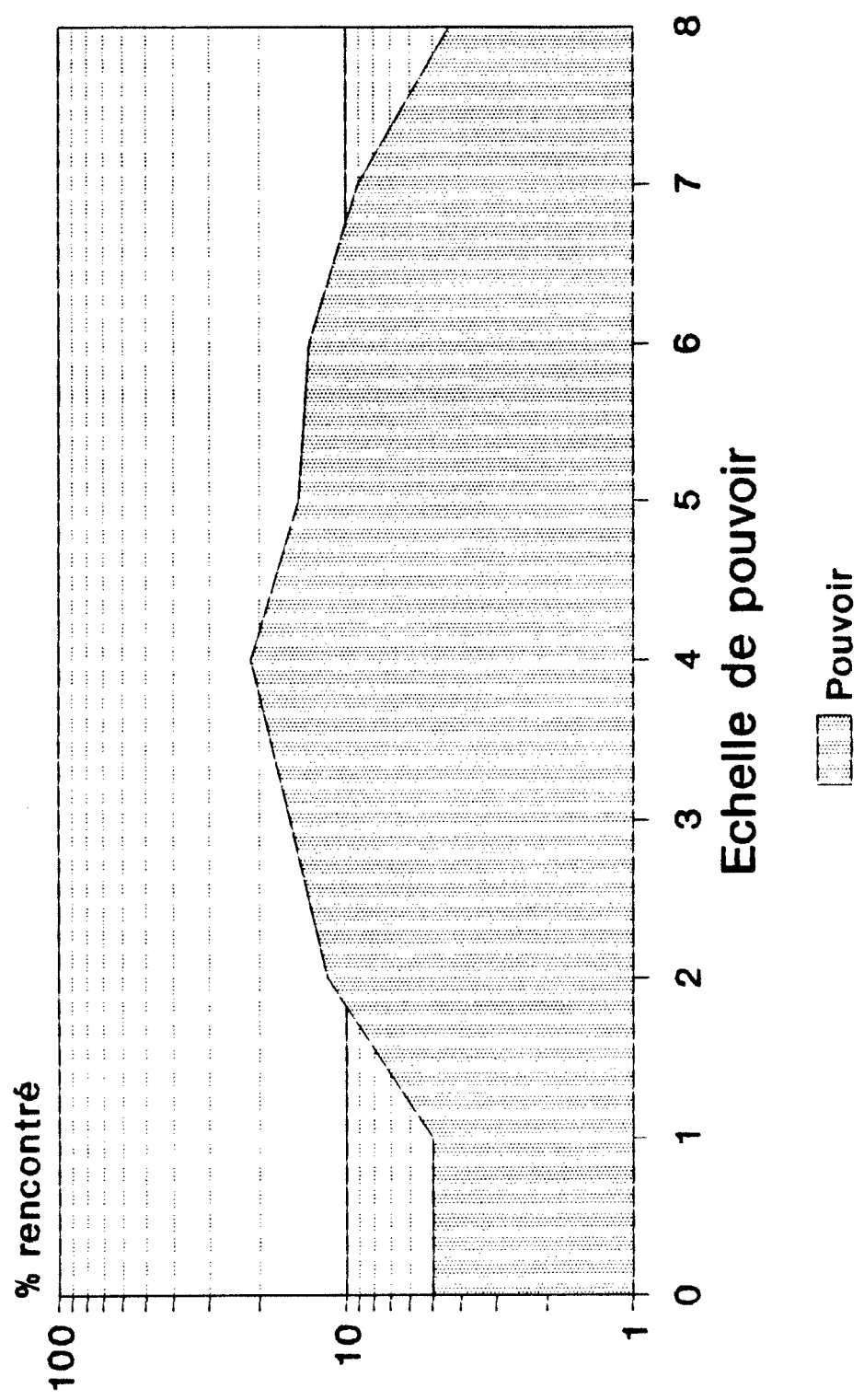
Tableau XVIII

Distribution des contremaîtres selon le degré de pouvoir global

Pouvoir global	Fréquence	%
0	44	5.0
1	44	5.0
2	102	11.6
3	138	15.6
4	189	21.4
5	129	14.6
6	118	13.4
7	80	9.1
8	39	4.4
Total	883	100.0

La moyenne de l'échelle de pouvoir est de 4.126 et l'écart type est de 2.014. La distribution graphique se voit à la page suivante au graphique 1. La distribution (Figure 2 page suivante) suit une tendance normale avec une crête élevée à la moyenne. Donc en général, les contremaîtres semblent avoir un pouvoir qu'ils définissent comme en étant un de consultation.

Figure 2  
Distribution de l'échelle de pouvoir



% de contremâitres par niveau

#### 4.2 Les types de pouvoir

Comme il a été exposé dans la méthodologie, il est possible de construire à partir des données recueillies divers types de pouvoir correspondant aux champs de responsabilités des contremaîtres. Ainsi, on peut mesurer l'intensité du pouvoir des contremaîtres dans quatre domaines: le pouvoir sur la gestion des Ressources Humaines, le pouvoir sur la gestion de la production, le pouvoir opérationnel et le pouvoir stratégique.

##### 4.2.1 Le pouvoir des contremaîtres sur la gestion des Ressources Humaines

Les deux premières questions posées aux contremaîtres pour mesurer leur pouvoir, sont axées sur la gestion des Ressources Humaines. Il a donc été possible de construire une échelle par le cumul des réponses aux items A et B, qui donne des résultats s'échelonnant de 0 à 4. Les résultats sont présentés au tableau XIX.

**Tableau XIX**  
Distribution des contremaîtres  
selon le degré de pouvoir de GRH

Pouvoir	Fréquences	%
0	110	12.50
1.0	217	24.60
2.0	304	34.40
3.0	194	22.00
4.0	58	6.60
Total	883	100.00

La moyenne est de 1.856 avec un écart type 1.099. La proportion des contremaîtres ayant un pouvoir faible est beaucoup plus grande que dans l'échelle globale du pouvoir.

#### 4.2.2 Le pouvoir des contremaîtres sur la gestion de la production

Les troisième et quatrième questions posées aux contremaîtres font référence à la gestion de la production. Comme auparavant, il fut possible de bâtir une échelle d'intensité du pouvoir des contremaîtres sur la gestion de la production. Les résultats de la distribution sont présentés au tableau XX de la page suivante. La moyenne est de 2.270. L'écart type est de 1.239. Le pouvoir des contremaîtres semble beaucoup plus fort ici que dans le cas du pouvoir sur la gestion des Ressources Humaines. D'ailleurs la moyenne est plus forte que celle de l'échelle globale.

#### 4.2.3 Le pouvoir opérationnel des contremaîtres

Le pouvoir opérationnel se définit comme le pouvoir se rattachant à l'exécution quotidienne des responsabilités des contremaîtres. Ainsi, le point A (mesures disciplinaires) et D (l'organisation du travail quotidien) ont une consonance opérationnelle. D'où il est possible de construire une échelle de pouvoir reflétant cet aspect de leur pouvoir. Ici encore, l'échelle s'étend de 0 à 4. Les résultats sont présentés au tableau XXI. La moyenne se situe à 2.469, écart type 1.142 soit la plus élevée des moyennes obtenues jusqu'ici.

**Tableau XX**

Distribution des contremaîtres selon  
le degré de pouvoir de production

Pouvoir	Fréquences	%
0	94	10.60
1	122	13.80
2	305	34.50
3	176	19.90
4	186	21.10
Total	883	100.00%

**Tableau XXI**

Distribution des contremaîtres selon  
le degré de pouvoir opérationnel

Pouvoir	Fréquences	%
0	56	6.00
1	106	12.60
2	301	34.10
3	220	24.90
4	203	23.00
Total	883	100.00%

#### 4.2.4 Le pouvoir stratégique des contremaîtres

Le pouvoir stratégique des contremaîtres se définit comme la capacité de modifier une politique ou une pratique à long terme, concernant l'orientation de leur champ de responsabilités. Les points B (modification des politiques de GRH) et C (les objectifs de production à atteindre) ont une consonance stratégique. Nous avons donc construit une

échelle de pouvoir stratégique en cumulant les réponses des items B et C. L'échelle aura des valeurs qui iront de 0 à 4 comme dans les cas précédents. La moyenne est de 1.657 avec un écart type de 1.105. C'est la catégorie de pouvoir qui donne les résultats les plus faibles en termes de pouvoir.

**Tableau XXII**

Distribution des contremaîtres selon  
le degré de pouvoir stratégique

Pouvoir	Fréquences	%
0	153	17.3
1	231	26.2
2	317	35.9
3	130	14.7
4	52	5.9
Total	883	100.00

#### 4.3 Conclusion

Il semble que le degré de pouvoir des contremaîtres est assez élevé et que ceux-ci soient au moins consultés avant la prise des décisions finales. Le pouvoir sur les GRH et les décisions stratégiques ont les degrés les plus faibles. De plus, l'aspect stratégique de GRH leur semble largement interdit. A l'opposé, le pouvoir opérationnel et celui sur la gestion de la production ont les degrés les plus élevés. Nous verrons au prochain chapitre ce qui affecte le degré de pouvoir des contremaîtres.

## Chapitre V

### Les facteurs associés aux variations du pouvoir du contremaître

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies auprès de l'échantillon d'entreprises et des contremaîtres, pour mettre en évidence les facteurs qui corrélerent avec les variations de pouvoir des contremaîtres. Pour mieux entrevoir les facteurs associés à la participation des contremaîtres à la prise de décisions, nous avons classifié la présentation des facteurs suivant les grandes lignes du modèle d'analyse. Ainsi, trois types de facteurs sont représentés dans ce chapitre. D'abord, les facteurs de contingences suivis des facteurs organisationnels et enfin, les facteurs personnels.

La différenciation des pouvoirs que nous avons exercée, oblige aussi à dégager les différences qui existent entre les types de pouvoir. Nous mettons donc en évidence à travers les variables indépendantes, celles qui sont les plus susceptibles de faire varier les pouvoirs spécifiques. De plus, à l'occasion nous dégageons aussi la présence des interrelations entre les diverses variables indépendantes.

5.1 Les facteurs organisationnels influençant la participation des contremaîtres au processus décisionnel.

Nous avons posé au départ la question à savoir quels sont les facteurs qui entraînent une variation dans le pouvoir des contremaîtres. La revue de littérature et l'élaboration de notre problématique nous ont permis de présenter plusieurs hypothèses en rapport avec cette question. Cette démarche a entraîné le développement de 16 facteurs pouvant avoir une influence sur les variations de pouvoir. Le tableau XXIII de la page suivante présente les résultats des analyses bivariées qui ont été conduites, selon notre classification des variables en facteurs de contingence, facteurs organisationnels structurels et informels, et facteurs personnels.



**Tableau XXIII**  
 Résultats des corrélations entre les pouvoirs  
 des contremaîtres et les variables indépendantes

Corrélations: N=883	Pouvoir	P.GRH	P.Prod.	P.Opér	P.Strat
<b>Facteurs de Contingence</b>					
-La taille	-.1302**	-.0860**	-.1355**	-.0843**	-.1500**
-Présence Syndicale	-.1230**	-.1423**	-.0738**	-.1035**	-.1169**
-Contrôle technique	-.0348	-.0484	-.0583*	-.0064	-.0151
-Contrôle bureaucratique	-.1389**	-.1356**	-.1056**	-.1344**	-.1140**
<b>Facteurs Organisationnels Structurels</b>					
-Niveaux administra.	-.1362**	-.0706**	-.1588**	-.1136**	-.1305**
-Présence/service GRH	-.1334**	-.1066**	-.1223**	-.0975**	-.1421**
-Directives GRH	.1341**	.1731**	.0644**	.1180**	.1221**
-Présence service de gestion production	-.0766*	-.0160	-.1100**	-.0379	-.1002**
-Directives produc.	-.0617	-.0056	-.1053**	-.0254	-.0862*
-Formation des Ctrs.	.2016**	.2132**	.1387**	.1910**	.1695**
-Surface de contrôle	.1386**	.1100**	.1307**	.1054**	.1700**
<b>Informels</b>					
-Consultations des supérieurs	.3084**	.2613**	.2695**	.2227**	.3308**
-Coopération des subordonnés	.1688**	.1407**	.1496**	.1515**	.1507**
<b>Facteurs Personnels</b>					
-Ancienneté	.0285	-.0169	.0613	.0067	.0451
-Age du Contremaître	.0079	-.0158	.0268	-.0267	.0420
-Scolarité	-.0440	-.0214	-.0526	-.0025	-.0776*

\* Significatif à 0.01 \*\* Significatif à 0.001

### 5.2.1 Les facteurs de contingence

Le premier facteur qui est présenté comme facteur de contingence est la taille, qui présente une relation négative avec toutes les dimensions du pouvoir ( $r = -0.13$ ). Cet impact négatif de la grande taille d'une organisation sur le pouvoir des contremaîtres n'est pas surprenant étant donné que la taille corrèle positivement avec la présence d'un service de GRH ( $r = 0.55$ ), avec la présence d'un service de gestion de la production ( $r = 0.19$ ), avec les niveaux administratifs ( $r = 0.43$ ) et enfin, avec les directives de GRH ( $r = 0.43$ ) et de production ( $r = 0.27$ ). Or toutes ces variables ont elles-mêmes une incidence plutôt négative sur le pouvoir des contremaîtres comme nous le verrons avec les facteurs organisationnels.

La seconde variable, la "présence syndicale", est aussi responsable d'effets négatifs sur le pouvoir général des contremaîtres ( $r = -0.12$ ) et surtout sur le pouvoir en gestion des ressources humaines ( $r = -0.14$ ). L'hypothèse syndicale maintient que la présence syndicale produit un dédoublement des structures du pouvoir qui a pour effet de modifier la structure de régularisation des relations de travail. Ainsi, on constate qu'il y a corrélation entre la présence d'un syndicat et la présence d'un service de GRH ( $r = 0.15$ ) pouvant ainsi supporter l'idée que ce service, de concert avec le syndicat, affaiblit la position du contremaître dans la régularisation des relations de travail.

La technologie, comme facteur de contingence, n'offre pas les résultats que nous avions escomptés. La littérature avait fait grand cas du contrôle technique comme affectant négativement le pouvoir des contremaîtres. C'est plutôt le contrôle bureaucratique qui offre les meilleurs résultats. En effet, cette variable tend à affaiblir le pouvoir des contremaîtres ( $r=-0.14$ ). Cette relation signifie que plus il y a de directives écrites émises aux travailleurs par les bureaucrates et moins les ouvriers contrôlent leur travail, moins les contremaîtres ont de pouvoir.

#### 5.2.2 Les facteurs organisationnels

Comme dans le modèle d'analyse, les facteurs organisationnels se composent de deux sous-sections, soit les facteurs de structure et les facteurs informels. La première section se compose des variables des services fonctionnels et de leurs conséquences, de la complexité hiérarchique, du ratio de supervision et de la propension à former les contremaîtres. La seconde section est composée de variables plus informelles comme les relations entre les contremaîtres et leurs supérieurs et celles avec leurs subordonnés.

##### 5.2.2.1 Les facteurs de structure organisationnelle

###### Les niveaux administratifs

Directement reliée à la taille des entreprises, les niveaux administratifs, le nombre de paliers existant entre le contremaître et la

direction a des effets négatifs sur le pouvoir du contremaître ( $r=-0.14$ ), ce qui signifie qu'une structure hiérarchique plus complexe éloigne les contremaîtres du processus de prise de décisions et donc du pouvoir.

#### Les services fonctionnels

La présence du service de GRH est aussi négativement liée aux diverses mesures du pouvoir des contremaîtres ( $r=-0.13$ ) soutenant ainsi l'hypothèse à l'effet que ce service restreint le pouvoir des contremaîtres. On remarque aussi que l'effet est plus fort sur le pouvoir stratégique ( $r=-0.14$ ) montrant ainsi que la présence du service nuit au pouvoir des contremaîtres particulièrement dans le domaine de l'établissement et de modification des politiques de gestion. A notre avis, on pourrait interpréter ces résultats par le fait que le service, fortement impliqué dans les décisions stratégiques telles que la négociation des conventions collectives et les politiques de gestion des ressources humaines, diminue la participation des contremaîtres. Par contre, au niveau de l'application, l'impact négatif de la présence d'un service de GRH est plus faible, ce qui supporte l'idée que davantage de pouvoir est laissé aux contremaîtres à ce niveau.

Cette explication tend à être renforcée par la relation positive qui existe entre les directives de GRH et le pouvoir en GRH des contremaîtres ( $r=0.17$ ). Ainsi, les balises du pouvoir des contremaîtres (règles établies par le service de GRH lorsqu'il existe) seraient en même temps, des renforcements à leur pouvoir. Il est possible que ce

renforcement soit dû au fait que les contremaîtres se sentent épaulés dans leurs actions à cause de l'existence de règles qui établissent clairement la position de l'entreprise sur les questions opérationnelles de ressources humaines.

Comme seconde hypothèse reliée à ce bloc, nous avons supposé que le service d'organisation et méthodes ou de gestion de la production, causerait l'affaiblissement du pouvoir des contremaîtres en organisant la façon de faire le travail, les techniques pour le réaliser et les quotas de production, à partir des procédures standardisées du travail. L'hypothèse est en bonne partie confirmée car la présence du service est négativement reliée au niveau du pouvoir de production ( $r=-0.11$ ) et du pouvoir stratégique ( $r=-0.10$ ). Par contre, il y a absence de corrélation avec le pouvoir des contremaîtres en GRH. Ces résultats proposent que l'effet négatif de la présence du service s'explique par l'émission aux contremaîtres de règles de gestion de la production.

#### Les directives de production

La variable "directives de production" soulevait l'hypothèse que mise en relation avec le pouvoir des contremaîtres, elle affaiblirait ce dernier en édictant les procédures à suivre. Les résultats, bien que significatifs, sont trop faibles pour tirer une conclusion de la sorte ( $r=-0.08$ ). Par ailleurs, prenant en considération que ces directives pouvaient être émises par tous les niveaux hiérarchiques, on constate une relation positive avec les niveaux administratifs ( $r=0.25$ ), avec la

taille des entreprises ( $r=0.45$ ) et avec la présence d'un service de gestion de la production ( $r=0.23$ ). Nous verrons donc en régression l'effet des directives de production.

#### La surface de contrôle

La surface de contrôle ou le nombre d'employés supervisés semble donner aux contremaîtres un "statut de pouvoir" par rapport à la direction. Une surface importante accentuerait le pouvoir des contremaîtres ( $r=0.14$ ) et de façon plus importante au niveau stratégique ( $r=0.17$ ). Par ailleurs, on note qu'une entreprise ayant des niveaux administratifs complexe entraîne une diminution de la surface de contrôle ( $r=-0.16$ ). De plus, plus les services fonctionnels sont développés, plus la surface tendra à diminuer (Service GRH  $r=-0.25$  et Service Gestion production  $r=-0.17$ )<sup>1</sup>. Enfin, notons que la surface aura aussi tendance à diminuer à mesure qu'il y aura développement de l'organisation syndicale ( $r=-0.21$ ).

#### La propension à former les contremaîtres

La formation est en elle-même une caractéristique personnelle du contremaître, mais elle est aussi une variable organisationnelle. La formation est donnée par l'organisation dans le cadre d'un choix de celle-ci. Elle devient alors un atout pour le contremaître et pour

---

<sup>1</sup> Notons que les variables de développement fonctionnel ne sont utilisées ici qu'à titre indicatif pour fin d'explication.

l'organisation, dans l'objectif que ce dernier conduise mieux ses activités. Ainsi, plus le contremaître reçoit de formation plus son pouvoir est élevé ( $r=0.20$ ).

#### 5.2.2.2 Les facteurs organisationnels informels

Jusqu'à présent, les facteurs expliquant les variations du pouvoir avaient une connotation de structure organisationnelle. Il existe d'autres facteurs qui, au contraire des précédents, réfèrent à des processus informels. Ces facteurs sont tout aussi importants et même, plus importants que les facteurs structurels. Ce sont les facteurs de consultation du contremaître par la direction et la coopération des ouvriers. L'hypothèse soutient qu'une consultation de supérieur à subordonnés, comme celle de la direction avec les contremaîtres, est en partie responsable du degré de pouvoir que les contremaîtres auront. Le pouvoir des contremaîtres sera véhiculé dans cette relation avec ses supérieurs par la possibilité de participer aux décisions sur lesquelles il est consulté. Ces facteurs devraient donc être directement liés à nos variables dépendantes de participation aux décisions. Tel que prédit, la consultation des contremaîtres par leurs supérieurs renforce le pouvoir général des contremaîtres ( $r=0.26$ ). De plus, étant donné les composantes "élaboration et modification de politiques" du pouvoir stratégique, il est intéressant de constater que le facteur de consultation renforce plus fortement ce pouvoir ( $r=0.33$ ).

Manifestement, l'aspect de consultation renforce plus le pouvoir stratégique des contremaîtres car ils se sentent impliqués dans les décisions importantes sortant du champ des décisions quotidiennes de gestion. D'ailleurs, leur pouvoir opérationnel est plus faiblement affecté par cette consultation ( $r=0.21$ ). On peut alors affirmer que les tenants d'une politique d'intégration des contremaîtres à la direction possédaient une partie de la vérité pour renforcer le pouvoir de ces derniers.

Le dernier bloc de facteur de processus informel est celui de la coopération des ouvriers. De la même façon que les relations avec la direction, la coopération des ouvriers avec le contremaîtres est importante. Ainsi, le fait que les ouvriers coopèrent avec les contremaîtres accentue le pouvoir de ces derniers ( $r=0.17$ ). Notons que plus les contremaîtres sont consultés par leurs supérieurs, meilleure est la coopération des ouvriers ( $r=0.23$ ).

### 5.2.3 Les facteurs personnels

Bien loin de ce que nous attendions, les corrélations présentent des résultats décevants. Aucune corrélation n'est digne de mention à ce stade de l'analyse.



### 5.3 Conclusion partielle

En conclusion, on peut affirmer que la plupart des facteurs proposés pour expliquer les variations du pouvoir des contremaîtres donnent les résultats escomptés. Mais, la faiblesse des corrélations laisse supposer qu'aucun facteur n'est la raison unique des variations de pouvoir des contremaîtres. Il semblerait que l'hypothèse de la combinaison des facteurs dans une dynamique entraînant les variations soit la plus plausible. C'est donc à travers le modèle que nous devrions trouver les réponses globales à l'explication des variations de pouvoir. Cela nous conduit donc vers une analyse multivariée par régression pour mettre en valeur les inter-relations entre les variables indépendantes, l'importance relative de chacune de celle-ci et de connaître l'impact combiné de l'ensemble des variables sur le pouvoir des contremaîtres.

## Chapitre VI

### Les facteurs déterminants du pouvoir des contremaîtres

#### 6.1 Les aspects méthodologiques

Dans le chapitre précédent, nous avons découvert que certains facteurs étaient liés au pouvoir des contremaîtres et qu'en même temps, ces facteurs avaient des influences sur les variables indépendantes. Dans ce chapitre nous tenterons de mettre en évidence les facteurs qui sont déterminants dans du pouvoir des contremaîtres.

Quelques indications méthodologiques sont nécessaires avant de débiter la présentation des résultats. En effet, contrairement aux analyses bivariées, nous avons procédé à une analyse multivariée pour d'abord découvrir les facteurs les plus déterminants du pouvoir des contremaîtres aux décisions. Cette analyse fut exécutée en fixant l'ordre d'entrée des variables dans l'équation de régression par bloc, pour respecter notre modèle d'analyse. Ainsi, l'ordre d'entrée des variables fut d'abord les variables organisationnelles structurelles, puis les variables du bloc organisationnel informel, le bloc de contingence et enfin le bloc personnel. Cette technique nous permettra de voir si certaines composantes du modèle sont plus importantes et s'il existe des influences entre les diverses composantes, mais surtout de voir si le modèle est valable.

## 6.2 Les facteurs déterminants du pouvoir et l'interprétation des résultats

Nous allons d'abord présenter dans les quatre pages suivantes les tableaux des régression qui ont été effectués sur nos cinq mesures du pouvoir des contremaîtres. Les tableaux XXIV à XXVIII seront suivis des résultats de l'analyse des résiduels<sup>1</sup>. Chacune des régressions a été construite par bloc de variables respectant le modèle d'analyse. Pour le premier bloc, les variables organisationnelles de structure sont la formation des contremaîtres, la surface de contrôle, la présence des services fonctionnels et leurs directives respectives et enfin, la multiplicité des niveaux administratifs.

Le second bloc est composé des variables organisationnelles informelles dont la consultation des contremaîtres par ses supérieurs et, la coopération des subordonnés. Le troisième bloc est celui des facteurs de contingence comme la taille, la présence syndicale et la technologie représentée par le contrôle bureaucratique et technique. Enfin, le bloc de facteurs personnels termine l'entrée de facteurs avec l'âge des contremaîtres, leur ancienneté et leur niveau de scolarité.

Il est sans doute nécessaire d'expliquer brièvement la forme des tableaux présentant les régressions. D'abord, notons que seules les variables qui entrent dans l'équation de régression sont inscrites aux

---

<sup>1</sup> Les analyses résiduels sont présentés pour mettre en évidence la validité de nos résultats. Cette analyse présente un tracé de courbe de probabilité normale des valeurs standardisées des résiduels. Plus la courbe des résiduels respectent un tracé normal, plus les résultats de l'équation de régression sont adéquats.

tableaux. Elles y sont inscrites dans l'ordre d'entrée hiérarchique établi par le logiciel et par bloc de variables. En d'autres mots, à l'intérieur des blocs que nous avons imposés à l'analyse, le logiciel a choisi hiérarchiquement les variables prépondérantes. De gauche à droite, les tableaux présentent l'analyse par bloc et l'influence de l'entrée d'un nouveau bloc sur le bloc précédent. Dans chacun des blocs, on retrouve le T et le niveau significatif. Le R' de chacune des variables est présenté dans la première colonne. Nous utilisons la valeur T, plutôt que BETA pour comparer l'importance relative des facteurs dans l'équation de régression car, en présence de variables dichotomiques, BETA n'a plus de valeur standardisée.

#### 6.2.1 Les régressions par mesure du pouvoir des contremaîtres et l'analyse des résiduels

Les tableaux XXIV à XXVIII, présentant les résultats des équations de régression sont exposés aux pages 92 à 96. Les résultats de l'analyse des résiduels sont aux pages 97 et suivantes.

Tableau 24

Equation de régression sur le pouvoir général des contremaîtres

VARIABLES	R <sup>2</sup>	T1	T2	T3
<b>STRUCTURELLES</b>				
Formation	0.040	6.516 **	5.488 **	5.388 **
Complexité hiérarchique	0.014	-3.808 **	-3.542 **	-3.552 **
Ratio de supervision	0.015	3.808 **	3.774 **	4.153 **
Présence d'un service de GRH	0.012	-3.828 **	-3.536 **	-3.079 **
Directives de GRH	0.003	3.619 **	2.100 *	2.934 **
Présence service de gestion production	0.008	-2.838 *	-2.396 **	-2.237 **
<b>INFORMELLES</b>				
Consultation avec les supérieurs	0.062		7.437 **	7.646 **
Relations avec les subordonnés	0.005		2.527 **	2.266 **
<b>CONTINGENCES</b>				
Contrôle bureaucratique	0.014			-3.787 **
Présence syndicale	0.013			-3.575 **
	20% expliqué			

Tableau 25

Equation de régression sur le pouvoir de GRH des contremaîtres

VARIABLES	R <sup>2</sup>	T1	T2	T3	T4
<b>STRUCTURELLES</b>					
Formation	0.047	6.323 **	5.603 **	5.499 **	5.849 **
Présence d'un service de GRH	0.014	- 3.978 **	- 3.843 **	- 3.209 **	- 3.190 **
Directives de GRH	0.015	4.083 **	3.046 **	3.363 **	3.309 **
Ratio de supervision	0.012	3.193 **	3.075 **	3.449 **	3.437 **
Complexité hiérarchique	0.003	- 2.038 **	- 1.729 *	- 1.778 *	- 1.581
<b>INFORMELLES</b>					
Consultation avec les supérieurs	0.047		6.505 **	6.679 **	6.979 **
<b>CONTINGENCES</b>					
Présence syndicale	0.022			- 4.798 **	- 4.398 **
Contrôle bureaucratique	0.011			- 3.438 **	- 3.430 **
<b>PERSONNELLES</b>					
Age des contremaîtres	0.006				- 2.526 *
	17% expliqué				

Tableau 26

Equation de régression sur le pouvoir gestion de production des contremaîtres

VARIABLES	R <sup>2</sup>	T1	T2	T3
<b>STRUCTURELLES</b>				
Complexité hiérarchique	0.023	- 4.264 **	- 4.034 **	- 3.855 **
Formation	0.024	4.810 **	3.826 **	3.742 **
Présence service de gestion production	0.017	- 3.707 **	- 3.324 **	- 3.461 **
Ratio de supervision	0.010	3.301 **	3.251 **	3.655 **
Présence d'un service de GRH	0.005	- 2.765 **	- 2.444 *	- 2.388 **
Directives de GRH	0.003	2.158 *	0.765	0.659
<b>INFORMELLES</b>				
Consultation avec les supérieurs	0.050		6.478 **	6.424 **
Relations avec les subordonnés	0.005		2.444 **	2.471 **
<b>CONTINGENCES</b>				
Contrôle bureaucratique	0.008			- 2.938 **
Contrôle technique	0.003			- 2.003 **
	15% expliqué			

Tableau 27

Equation de régression sur le pouvoir opérationnel des contremaîtres

<b>VARIABLES</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>
<b>STRUCTURELLES</b>					
Formation	0.036	5.882 **	5.074 **	4.925 **	5.255 **
Complexité hiérarchique	0.017	-3.172 **	-2.984 **	-2.974 **	-2.787 **
Ratio de supervision	0.005	2.588 **	2.519 **	2.840 **	2.848 **
Présence service de GRH	0.004	-2.977 **	-2.596 **	-2.176 **	-2.147 **
Directives de GRH	0.006	2.587 *	1.429	1.347	1.381
<b>INFORMELLES</b>					
Consultation avec les supérieurs	0.031		4.954 **	5.081 **	5.357 **
Relations avec les subordonnés	0.006		2.620 **	2.391 **	2.491 *
<b>CONTINGENCES</b>					
Contrôle bureaucratique	0.014			-3.482 **	-3.472 **
Présence syndicale	0.008			-2.928 **	-2.657 **
<b>PERSONNELLES</b>					
Age des contremaîtres	0.005				-2.401 *
	13% expliqué				



Tableau 28

Equation de régression sur le pouvoir stratégique des contremaîtres

VARIABLES	R <sup>2</sup>	T1	T2	T3
<b>STRUCTURELLES</b>				
Formation	0.028	5.542 **	4.593 **	4.712 **
Ratio de supervision	0.023	4.243 **	4.186 **	4.681 **
Présence d'un service de GRH	0.023	-4.074 **	-4.013 **	-1.930 *
Présence service de gestion production	0.010	-3.501 **	-3.153 **	-2.553 *
Directives de GRH	0.010	3.778 **	2.405 *	2.598 *
Complexité hiérarchique	0.006	-3.511 **	-2.396 **	-2.046 *
<b>INFORMELLES</b>				
Consultation avec les supérieurs	0.080		8.824 **	9.016 **
<b>CONTINGENCES</b>				
Présence syndicale	0.017			-3.386 **
Contrôle bureaucratique	0.010			-3.189 **
	20% expliqué			

Tableau XXIX

Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir général

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	5.3906	11.2990	8.1138	.8998	861
*RESID	-5.1007	4.9462	-.0000	1.7936	861
*ZPRED	-3.0263	3.5397	.0000	1.0000	861
*ZRESID	-2.8273	2.7417	-.0000	.9942	861

Histogramme de Probabilité Normale (P-P)

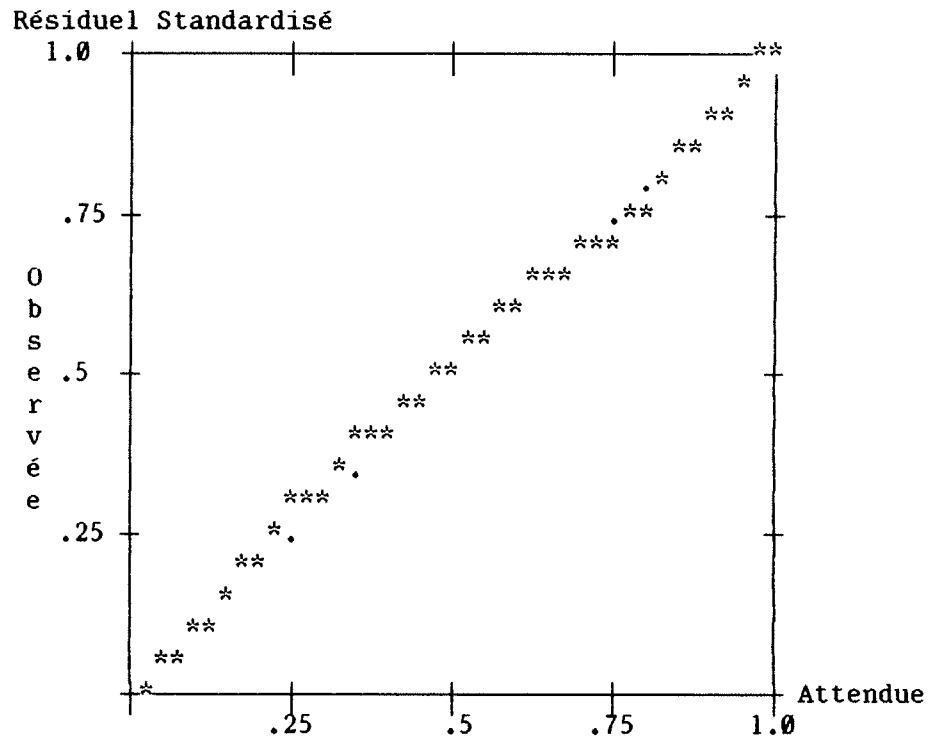


Tableau XXX

Statistiques résiduelles de la mesure du pouvoir de GRH

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	2.5578	5.3374	3.8525	.4486	861
*RESID	-3.0003	2.7135	-.0000	.9972	861
*ZPRED	-2.8859	3.3099	.0000	1.0000	861
*ZRESID	-2.9947	2.7084	-.0000	.9953	861

Histogramme de probabilité normale (P-P)

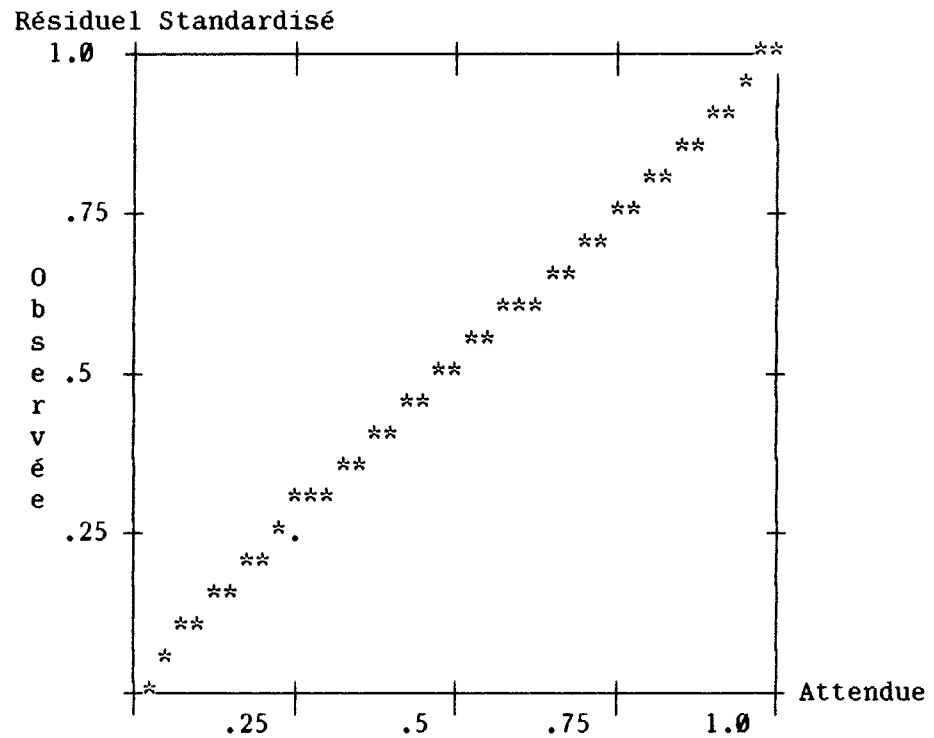


Tableau XXXI

Statistiques résiduelles sur la mesure  
du pouvoir de gestion de la production

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	2.9338	6.4608	4.2613	.4733	861
*RESID	-2.6618	2.9835	-.0000	1.1410	861
*ZPRED	-2.8049	4.6471	.0000	1.0000	861
*ZRESID	-2.3221	2.6027	-.0000	.9953	861

Histogramme de Probabilité Normal (P-P)

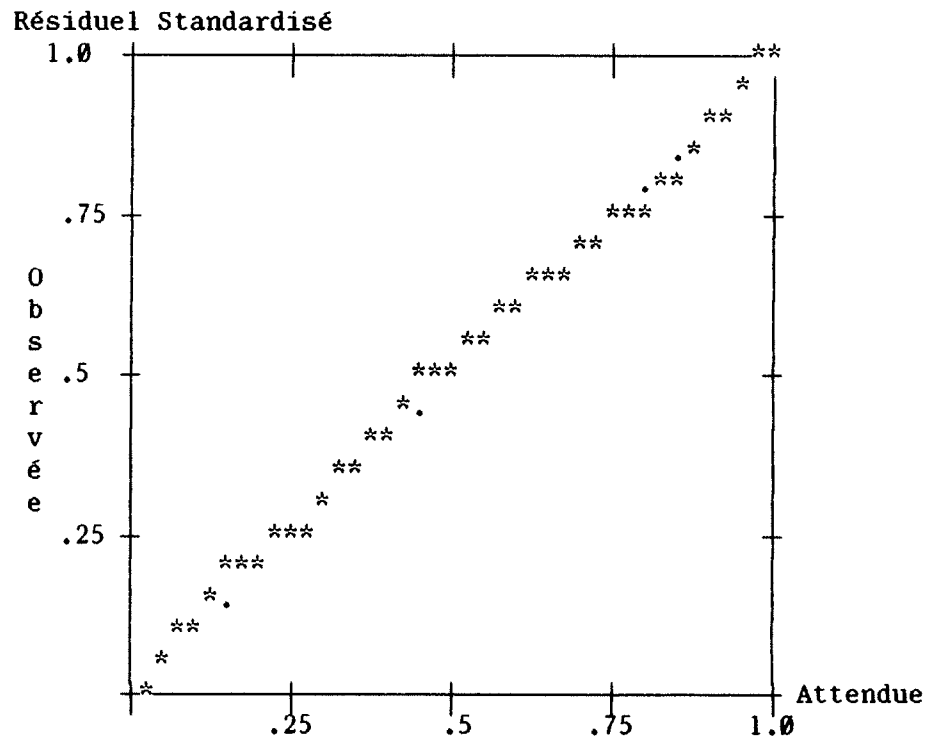


Tableau XXXII

Statistiques résiduelles sur la mesure  
du pouvoir de gestion des opérations

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	3.1939	5.8890	4.4646	.4229	861
*RESID	-2.7750	2.7101	.0000	1.0589	861
*ZPRED	-3.0043	3.3679	.0000	1.0000	861
*ZRESID	-2.6053	2.5444	.0000	.9942	861

Histogramme de Probabilité Normale (P-P)

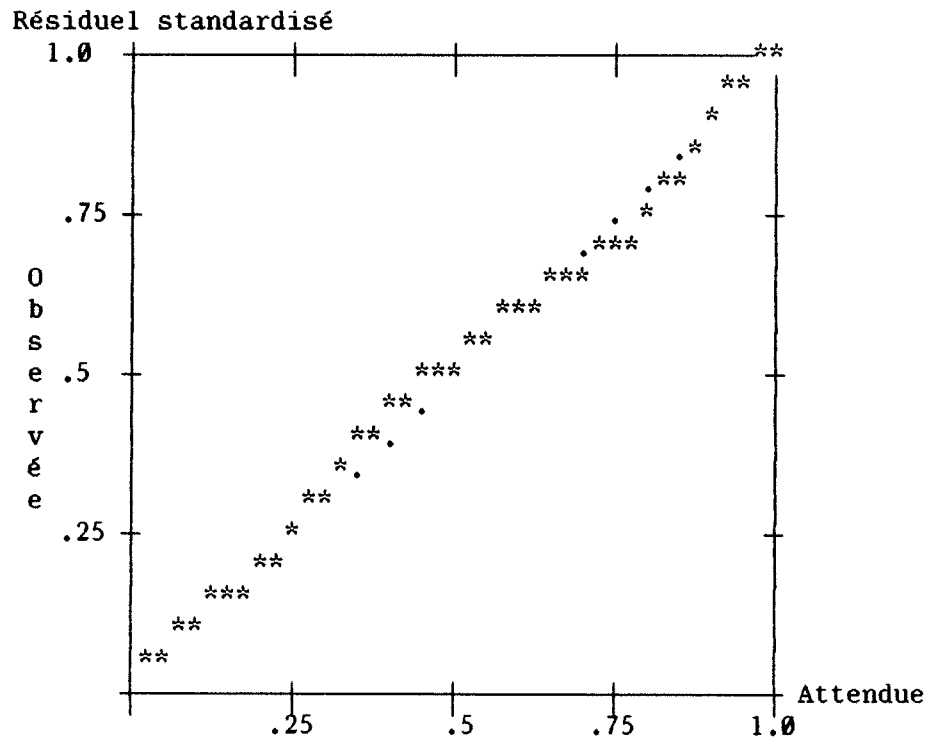
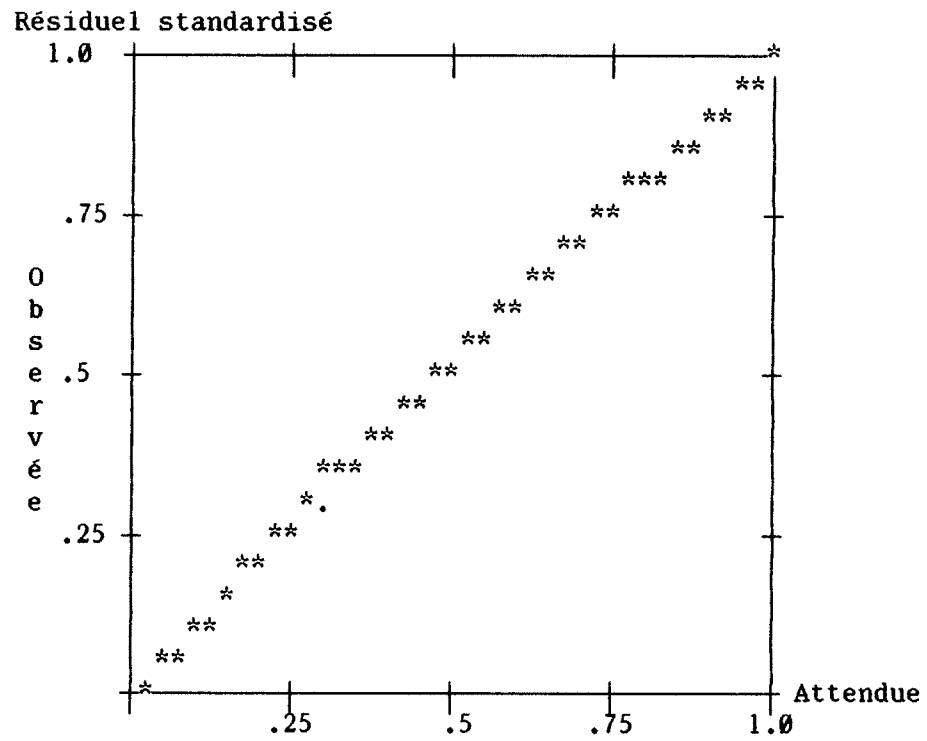


Tableau XXXIII

Statistiques résiduelles sur le mesure du pouvoir stratégique

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	2.2108	5.5374	3.6492	.4901	861
*RESID	-2.8382	2.9791	.0000	.9856	861
*ZPRED	-2.9350	3.8525	-.0000	1.0000	861
*ZRESID	-2.8644	3.0066	.0000	.9948	861

Histogramme de Probabilité Normale (P-P)



### 6.2.2 Interprétations et observations générales

En fonction de nos grandes hypothèses de départ, les variables retenues dans l'équation de régression supportent principalement l'approche de la théorie des organisations, selon laquelle le pouvoir des contremaîtres est fonction du contexte organisationnel prévalant dans les entreprises et aussi du contexte plus large des facteurs conditionnant le développement organisationnel. En effet, six des dix variables retenues se retrouvent dans le bloc de structure organisationnelle et deux autres au niveau des variables de contingences. Par ailleurs, notre modèle, bien que confirmant l'apport des modèles traditionnels dans l'explication du phénomène, montre aussi que ceux-ci sont incomplets et que, l'organisation informelle est aussi importante que l'organisation formelle pour expliquer les variations du pouvoir. En effet, la structure à elle seule n'explique généralement que 10 % de la variance. L'organisation informelle explique 7 % de la variance de la mesure du pouvoir. Les facteurs de contingence expliquent environ 3 %.

Il est très satisfaisant de constater qu'à l'instar des modèles traditionnels, les variables d'organisation structurelle jouent un rôle considérable dans le modèle. Ainsi, les prédictions de Roethlisberger (1945) et de Schoenfeldt (1988) se confirment à travers la prise de pouvoir des fonctionnels et la complexification des paliers hiérarchiques.

Peut-être plus étonnant est de constater les faibles résultats obtenus avec les facteurs de contingence. La littérature a fait grand cas de ces facteurs comme étant prédominants dans l'affaiblissement du pouvoir des contremaîtres. Pensons simplement à la littérature existant sur la syndicalisation et sur ses impacts sur les contremaîtres. Il est vrai que la syndicalisation fait partie des équations, mais nous nous attendions à des résultats plus considérables. Les résultats sur l'impact des variables technologiques sont aussi surprenants. Que dire des interprétations de la variable technologique faites par des auteurs comme Woodward(1965), Lisptrum et Reed(1965), Burock(1967), Hickson (1969), Fullan(1970), Child et Mansfield(1972) et Blau (1976). Nos résultats ne correspondent pas à ceux prédits par ces auteurs en fait de variance expliquée. Mais, ces facteurs ont tout de même une certaine importance dans le modèle lorsque l'on s'attarde à comparer les T.

Enfin, la taille des entreprises que Mintzberg qualifie de grand facteur de contingence n'entre même pas dans nos équations. Pourtant les résultats obtenus en analyse bivariée montrent une relation évidente entre celle-ci et le développement des variables d'organisation structurelle. Par exemple, la taille des entreprises offre les relations décrites au Tableau XXXIV.



Tableau XXXIV

Corrélations entre la taille et certaines variables structurelles

Corrélations	Taille
Formation des contremaîtres	.20
Directives de GRH	.26
Niveaux administratifs	.42
Directives de production	.45
Présence service gestion production	.20
Présence service GRH	.53
Présence syndicale	.13

La taille d'une organisation occasionne donc quatre conséquences principales, soit la standardisation et la parcellisation du travail à travers les directives, la multiplication des échelons administratifs, le développement de règles bureaucratiques (Samuel et Mannheim 1970) et le développement des services fonctionnels (Talacchi 1960). Nous croyons que les facteurs organisationnels et contingents utilisés dans l'équation de régression sont le reflet des effets les plus notoires de la taille. Ainsi donc, l'hypothèse selon laquelle la taille est une variable ne s'exprimant que par ses conséquences serait confirmée. La taille prise sans ces effets est vide de sens comme variable. Donc, la construction de nos équations de régression avec la somme des variables structurelles reflète l'effet de la taille et confirme l'hypothèse de Mintzberg sur l'effet de contingence de la taille.

Toujours selon nos hypothèses de départ, le pouvoir des contremaîtres serait aussi fonction des variables informelles. L'effet de ces variables n'a été souligné qu'à très peu d'endroits dans la littérature. De plus, lorsqu'on fait mention des relations informelles des contremaî-

tres, ce n'est qu'en relation indirecte avec son pouvoir. Dans nos résultats, 35 % de la variance expliquée (soit 7 % de 20%) repose sur la consultation des contremaître par ses supérieurs et la coopération de ses employés. Ces facteurs sont non négligeables et ont un apport important au modèle explicatif des variations de pouvoir des contremaîtres.

Enfin, le bloc des variables personnelles n'offre aucun des résultats attendus en régression. On remarque par ailleurs qu'il existe des corrélations entre les variables informelles et les variables personnelles. Par exemple, le contremaître aura une meilleure relation avec ses supérieurs s'il est plus âgé ( $r=0.16$ ), s'il a plus d'ancienneté ( $r=0.13$ ) et moins d'éducation ( $r=-0.11$ ).

### 6.2.3 Interactions internes du modèle

L'ultime but d'une régression est de démontrer la validité d'un modèle explicatif en rapport avec une variable dépendante. Souvent, à l'intérieur du modèle, on peut aussi remarquer les influences des variables entre elles. Il faut comprendre que la procédure de régression cherche à éliminer les relations entre les variables indépendantes pour mettre en évidence les relations avec les variables dépendantes. Dans ce processus, il est possible de voir des liens entre les blocs de facteurs et les variables indépendantes elles-mêmes.

La première de ces interactions est celle de la structure formelle avec les relations informelles. Au tableau XXIV, on constate clairement

qu'à l'entrée des variables informelles, les variables structurelles perdent de l'importance dans le modèle. Par exemple, le T de la formation des contremaîtres passe de 6.516 à 5.488 à l'entrée des variables informelles. La baisse importante de la formation dans le modèle à l'entrée des variables informelles montre que de bonnes relations informelles peuvent être un palliatif à la formation, en termes d'impact positif sur le pouvoir des contremaîtres. La même explication s'applique à l'influence qu'ont les variables informelles sur les directives de GRH. Au départ, les directives de GRH influencent positivement le pouvoir des contremaîtres et même affaiblissent le besoin de formation dans l'équation. A l'entrée des variables informelles, le T passe de 3.6 à 2.1. De plus, si les subordonnés coopèrent avec le contremaître, les directives de GRH perdent encore plus d'importance dans le modèle général.

Enfin, le résultat le plus surprenant par rapport à la littérature est celui qui fait référence à l'entrée de la variable présence syndicale. On remarque alors une hausse de l'importance des directives de GRH dans l'équation, qui ont un effet positif, plutôt que négatif comme le prétend la littérature sur le pouvoir des contremaîtres. Cet effet est constant pour tous les pouvoirs, sauf pour le pouvoir de gestion de la production où la présence syndicale ne fait pas partie de l'équation. Nous traiterons de cette question de façon plus approfondie dans la section suivante.

### 6.3 Les facteurs déterminants du modèle

#### 6.3.1 Les facteurs de contingence

Nous avons proposé que la présence syndicale produit un dédoublement des structures du pouvoir qui a pour effet une certaine exacerbation du conflit patronal-ouvrier et réduit le rôle du contremaître dans la régularisation de ce conflit. D'autre part, la présence d'un syndicat produit une centralisation des négociations, qui à son tour produit une panoplie de règles restrictives pour les contremaîtres. D'abord, on conçoit facilement que la présence syndicale dédouble la structure des relations patronales-ouvrières. Les corrélations entre la présence syndicale et la présence des services fonctionnels confirment cette relation ( $r=.14$  avec Service GRH,  $r=.10$  avec Service de Gestion production). Suivant le dédoublement des structures, l'hypothèse de Barbash (1975) propose que l'existence des deux structures dans une même organisation change la nature des communications, l'accès à celle-ci et la conduite de l'autorité.

Par ailleurs, selon l'hypothèse soutenue par Child(1975), la négociation d'une convention collective institutionnalise le conflit dans des ententes de fonctionnement. La négociation centralisée résulte à son tour en l'élaboration des règles contenues dans la convention collective concernant l'exécution du travail. On le voit clairement dans nos corrélations, la présence syndicale entraîne l'élaboration de directives de GRH émises aux contremaîtres ( $r=.24$ ). Mais, d'après la littérature, cette production de règles devait affaiblir le pouvoir des contremaîtres.

C'est ici que nos résultats contredisent cet effet anticipé puisqu'au contraire, ces règles renforcent le pouvoir des contremaîtres pour pallier aux effets de la présence syndicale. C'est notamment la conclusion qu'on doit tirer des analyses de régression qui montrent que l'entrée de la variable syndicale a un effet de renforcement des impacts positifs des directives de GRH sur le pouvoir des contremaîtres.

On avait aussi fait l'hypothèse, suivant la littérature, que le contrôle bureaucratique relié à la technologie affaiblissait le pouvoir des contremaîtres à cause de la prise en charge de la production par les services fonctionnels. La littérature proposait que le développement de la production de masse demande que l'on décompose le travail, qu'on l'analyse, qu'on conçoive une méthode et des moyens de travail, et qu'on incorpore ces composantes dans une structure globale. Le contrôle bureaucratique serait donc issu des fonctionnels en rapport avec la technologie présente comme l'avancait Strauss(1957), Wikstrom(1963) et Dalton (1966).

Tel qu'avancée, le contrôle bureaucratique a un effet négatif sur le pouvoir des contremaîtres et entre aussi dans l'équation de régression comme variable de contingence. Son effet, malgré l'abondante littérature, est pourtant minime comparativement aux autres variables. En moyenne le contrôle bureaucratique ne compte que pour 7 % de la variance expliquée soit, 1.4 % des 20 % expliqués. Mais, il s'agit du plus important effet négatif du modèle ( $T = -3.787^{**}$ ).

Par ailleurs, les mêmes auteurs avaient proposé que la formation serait la sauvegarde des contremaîtres. Que par la connaissance, le contremaître serait en mesure de garder une partie de son pouvoir. Or, il y a une corrélation de ( $r=-0.11$ ) entre la formation et le contrôle bureaucratique signifiant que plus il y a de contrôle bureaucratique du travail, moins les contremaîtres ont de formation.

En ce qui a trait au contrôle technique, nous avons avancé que la machine elle-même devait réduire le besoin de contrôle des contremaîtres et donc son pouvoir sur la production et les subordonnés. En fait, comme le diront Mann et Hoffman(1960), Atchison(1970), Thurley et Wirdenius (1973), les contremaîtres sont dépossédés d'une partie de leur pouvoir par la machine. Les études de Wray (1949), de Hurt et Lichman(1970), de Rosen(1970) et de Beker(1974) observent toutes que la production de masse met en péril le pouvoir du contremaître, car la répétitivité des tâches réduit le besoin de contrôle et la zone d'incertitude ou de variance. Sur toutes les mesures du pouvoir, sauf sur celle du pouvoir de gestion de la production, le contrôle technique n'a aucun effet dans le modèle. Pour le pouvoir de gestion de la production, le contrôle technique entre dans l'équation comme variable de contingence expliquant moins d'un pour-cent de la variance ( $T = -2.003$ ). Nous nous devons donc de rejeter cette hypothèse sur la base de nos données. A notre avis, le contrôle exercé directement par la machine n'est pas une menace pour les contremaîtres sur la capacité de participer aux décisions. Il est possible cependant que ce contrôle diminue le champ des décisions, mais non la participation à celles qui restent. En d'autres termes, le contremaître

participe à un champ de décisions limité par la possibilité de prendre des décisions qui sont sous le contrôle de la machine.

L'hypothèse de Groulx(1983), selon laquelle une modification du rapport hiérarchique des cadres aux exécutants est dû à l'automatisation, n'est pas vérifiée. Il n'y a aucune relation directe entre le contrôle technique et les relations qu'entretient le contremaître avec ses subordonnés.

Finalement, nous avons aussi fait l'hypothèse que la grande taille d'une organisation avait quatre conséquences principales: la standardisation et la parcellisation du travail, la multiplication des échelons administratifs, le développement de règles bureaucratiques (Samuel et Mannheim 1970) et le développement des services fonctionnels (Talcchi 1960). Nous croyons fortement que la taille de l'entreprise, qui est reliée à la présence syndicale et à tous les facteurs de structure de l'organisation, est ce que l'on pourrait appeler le macro-facteur de contingence du modèle. Pourtant la taille n'est pas présente dans les équations de régression. Mais, cette absence confirme l'hypothèse avancée à l'effet que la taille en elle-même est vide de sens et que la taille modifie tellement l'organisation, que les autres variables internes au modèle sont radicalement transformées. Il est donc possible que ce soit la taille qui établisse la relation entre la syndicalisation et la présence d'un service de GRH.

Notons que la taille ne semble pas influencer les facteurs informelle, comme la consultation de la direction et la coopération des ouvriers. La syndicalisation, telle que proposée, influence légèrement la coopération des subordonnées avec le contremaître.

### 6.3.2 Organisation Structurelle

Il est vrai que la présence des services fonctionnels, comme nous l'avons avancé, affaiblit le pouvoir des contremaîtres. Comme on le constate au tableau XXIV, la présence du service de GRH a une influence négative ( $T=-3.079$ ) sur le pouvoir des contremaîtres. Par contre, les directives émises par ces service, notamment en GRH, sont positivement reliées au pouvoir ( $T= 3.619$ ). Nous avons pourtant émis l'hypothèse que ces directives allaient avoir un effet négatif sur le pouvoir des contremaîtres et cette hypothèse se justifiait dans la littérature. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les règles de GRH renforcent le pouvoir des contremaîtres et ce, de façon plus considérable à l'entrée de la variable syndicale. Ici encore, l'équation de régression sur le pouvoir de GRH montre que la valeur ( $T=3.0$ ) des directives est renforcée à ( $T=3.3$ ) à l'entrée de la variable présence du service de GRH, qui elle a un impact négatif sur le pouvoir des contremaîtres. Dans le cas de l'équation de régression sur le pouvoir général, le T des directives passe de 2.1 à 2.9 à l'entrée de la variable syndicale. Cela renforce notre hypothèse à l'effet que la mise en place de directives de GRH guide



le contremaître et renforce son pouvoir comme proposé au Chapitre V. A l'inverse, l'équation révèle aussi que la consultation des contremaîtres par la direction et le supérieur immédiat enlève une grande partie de la nécessité des règles de GRH (le T passe de 3.6 à 2.1). Le contremaître a donc, de toute évidence, besoin être appuyé dans son pouvoir. En fait, lorsque mise en corrélation sélective<sup>1</sup>, où la consultation est fixée au maximum, nous avons découvert que la corrélation pouvoir avec les directives de GRH n'était plus significative. Nous pouvons peut-être avancer à ce stade que le pouvoir des contremaîtres est en partie supporté par les ressources dont il dispose, comme la consultation de son supérieur ou les directives de GRH.

Le service de gestion de la production devait selon nos attentes, affaiblir le pouvoir des contremaîtres et entrer dans l'équation de régression comme un facteur négatif important. Concernant le pouvoir général, le pouvoir de gestion de la production et le pouvoir stratégique, nos attentes sont respectées. Dans les corrélations, ce ne sont que les pouvoirs de gestion de la production et stratégique qui sont affectés par cette variable. Dans les équations de régression, la présence du service de production explique 0.8% de la variance ( $T=-2.8$ ). Dans l'équation de régression du pouvoir de gestion de la production des contremaîtres, la présence du service de gestion de la production explique 1.7% de la variance ( $T=-3.4$ ). Notons que le présence du service

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une corrélation où un paramètre de contrôle (variable de consultation avec les supérieurs) est fixé à un niveau déterminé pour mettre en évidence une corrélation affectée par ce paramètre.

entrait aussi dans l'équation du pouvoir stratégique pour 1.0% de la variance. Dans les trois équations de régression, on remarque qu'à l'entrée des variables informelles dans l'équation, le T de la variable présence du service de gestion de la production perd de son importance (de  $T = -2.8$  à  $-2.3$ ). A notre avis, ces variations s'expliquent par le fait que l'effet négatif de la présence du service est rapidement épuisé, si les supérieurs entretiennent une consultation avec le contremaître sur la gestion du département. La présence aura un impact plus grand s'il y a peu de consultation entre la direction et les contremaîtres. A titre indicatif, nous avons fait des corrélations entre le pouvoir des contremaîtres et la présence du service de gestion de la production dans le cas extrême de la consultation entre leurs supérieurs et eux. Lorsque la consultation est absente, la corrélation entre le service et le pouvoir passe à  $r = -.20$   $p = .000$ . Lorsque la consultation est maximale, la corrélation est de  $r = -.08$   $p = .126$ .

Confirmant aussi notre hypothèse, une structure ayant plusieurs niveaux administratifs entraîne une diminution du pouvoir des contremaîtres ( $T = -3.5$ ) et ( $T = -3.8$ ) pour le pouvoir de gestion de la production. On peut interpréter cette hypothèse par le fait qu'intercaler des paliers entre le contremaître et la direction amène plus de participants à la décision et diminue le poids de sa participation aux décisions. D'autre part, on remarque que plus la structure est complexe, moins il y a de consultations entre la direction et les contremaîtres ( $r = -0.12$ ). On peut presque dire que les niveaux administratifs enlève la relation d'intimité qui existe entre le contremaître et la direction.

D'autres variables structurelles sont positivement influencées par les relations informelles entretenues par les contremaîtres. La surface de contrôle influence positivement le pouvoir des contremaîtres ( $T=3.8$ ). Cette variable oscille de la deuxième à la troisième variable en importance du modèle selon les pouvoirs pour expliquer 1.5% de la variance. Pour le pouvoir stratégique et de production, c'est la deuxième variable en importance, expliquant 2.3% de la variance. Notre hypothèse face à cette variable se confirme largement. Cette variable, pourtant inexploitée dans la littérature, montre clairement le poids des contremaîtres face à l'organisation. Plus son département est important en terme d'effectifs, plus son pouvoir est soutenu par cette importance relative. Les décisions qui sont prises dans ces départements à grand effectifs ont généralement des incidences plus déterminantes pour l'entreprise. En ce sens, le contremaître d'un département important sera respecté et consulté pour éviter les décisions nuisibles.

Il est à noter que la surface de contrôle est négativement liée à la présence des services GRH ( $r=-.24$ ) et gestion production ( $r=-.17$ ) et à la multiplicité des niveaux administratifs ( $r=-.16$ )<sup>1</sup>. On peut alors dire que tout développement de l'entreprise dû à sa taille (contingence du développement organisationnel), entraînera une baisse de la surface de contrôle. En somme, c'est dans les petites entreprises qu'on trouve davantage de contremaître ayant de grande surface de contrôle.

---

<sup>1</sup>Voir Chapitre 3 pp.58 et suivante

La formation des contremaîtres est la deuxième variable en importance du modèle et la première au niveau de l'organisation structurelle. Elle explique 4 % de la variance  $T= 6.5$ . Il semble donc que la propension des entreprises à former les contremaîtres soit un facteur très influent sur le pouvoir confirmant notre hypothèse. Plus encore, à l'entrée des autres variables structurelles ayant une influence négative sur le pouvoir, le T de formation se renforce. On remarque cette tendance à l'entrée des variables niveaux administratifs, présence de service GRH et présence de service de gestion de la production. La formation serait donc un palliatif aux effets néfastes des structures organisationnelles sur le pouvoir des contremaîtres. Cela sous-entend donc que les services fonctionnels et la hiérarchie sont conscients des effets qu'ils ont sur le pouvoir des contremaîtres, car ils sont responsables de la mise en place de cette formation. Il y a corrélation entre la formation, le nombre de niveaux administratifs ( $r=.15$ ) et la présence des services GRH ( $r=.13$ ) et gestion de la production ( $r=.10$ ). La taille et la formation sont aussi en relation directe ( $r=.20$ ).

Bref, la structure organisationnelle des entreprises, avec tous ces sous-facteurs, a des effets sur le pouvoir des contremaîtres qui se résument en deux points. D'abord, le développement des entreprises qui se reflète dans sa taille, ajoute des acteurs et règles dans le processus de prise de décisions concernant le champ de responsabilités des contremaîtres. Ces nouvelles variables sont les conséquences directes des variables contingentes de taille, de présence syndicale et technologique. Mais il semble, que la taille des entreprises soit le principal facteur

conditionnant l'apparition des variables structuro-organisationnelles. En deuxième lieu, certains facteurs structuro-organisationnels sont favorables à la participation des contremaîtres aux processus de décisions. La formation est un facteur réponse au développement structuro-organisationnel. La surface de contrôle est aussi un facteur important donnant du pouvoir aux contremaîtres.

Le modèle de la théorie structuraliste des organisations est fort bien représenté dans les résultats que nous avons obtenus. Il n'en demeure pas moins qu'il est incomplet.

#### 6.3.3 Les facteurs organisationnels informels

L'hypothèse de départ, selon laquelle le pouvoir des contremaîtres est influencé par les relations informelles qui prennent place à l'intérieur du cadre structuro-organisationnel contraignant, semble être en bonne partie confirmée et présente des résultats très intéressants. Les deux variables que nous avons choisies comptent pour près de 7 % de la variance de l'équation de régression. La consultation du contremaître par ses supérieurs compte à elle seule pour 6.2% de la variance.

Les résultats obtenus avec la variable de consultation avec les supérieurs sont très intéressants ( $T=7.4$ ). C'est la variable la plus importante du modèle. On peut donc constater que cette variable surpasse tous les facteurs structuro-organisationnels et atténue fortement tous les autres facteurs qui affectent négativement le pouvoir des contremaî-

tres. La plupart des modèles d'analyse du pouvoir des contremaîtres négligent l'importance des facteurs informels. A la lumière de nos résultats, il nous paraît pourtant fondamental d'inclure les variables informelles dans une analyse du pouvoir qui soit plus complète.

En ce sens, nos résultats apportent une dimension nouvelle au modèle d'analyse du pouvoir des contremaîtres. De plus, non seulement les variables informelles sont parmi les plus importants facteurs favorables au pouvoir des contremaîtres, mais elles atténuent aussi l'effet négatif de plusieurs variables structurelles affectant négativement le pouvoir des contremaîtres. Par exemple, dans l'équation de régression du pouvoir général des contremaîtres, l'entrée de la variable consultations des supérieurs abaisse le T des niveaux administratifs de -3.8 à -3.5, de la présence du service de GRH de -3.8 à -3.5, et de la présence du service de gestion de la production de -2.8 à -2.3. Nos résultats proposent donc que, dans une entreprise structurellement développée, l'effet négatif des structures sur le pouvoir des contremaîtres pourrait en partie être compensé par l'existence de consultations des contremaîtres par leurs supérieurs.

Bien que la plupart des variables de structure organisationnelle n'ait pas d'influence sur les variables informelles, on constate cependant que la formation influence les relations informelles. Il est possible que la formation soit en réalité le reflet d'une compétence accrue qui favorise la consultation des contremaîtres par leurs supérieurs.

#### 6.3.4 Les facteurs personnels

La régression montre clairement que les variables personnelles ne sont pas d'une grande importance dans le modèle. L'âge des contremaîtres est la seule variable personnelle qui entre dans l'équation de régression. On peut interpréter cette variable en termes d'expérience dans la fonction, qui semble d'ailleurs fournir de meilleures relations avec ses supérieurs. On remarque qu'à l'entrée de l'âge dans l'équation du pouvoir de GRH, la variable consultation passe d'un  $T = 6.6$  à  $6.9$ .

## Conclusion

Nous avons cherché à découvrir les facteurs qui sont responsables des variations du pouvoir des contremaîtres en gestion de la production et des ressources humaines. Au départ, nous devons avouer que nous étions biaisés dans notre jugement à cause des observations que nous avons faites à Poste Canada. Notre opinion était que les contremaîtres des entreprises modernes étaient totalement dépourvus de pouvoir.

La littérature que nous avons consultée dans cette recherche laissait aussi présager que le pouvoir des contremaîtres avait subi un affaiblissement substantiel dû aux variables présentes dans les entreprises. Certains auteurs nous ont dépeint une situation où le pouvoir des contremaîtres était presque prisonnier de la structure organisationnelle. Une partie de leur pouvoir ayant glissé entre les mains de la technostructure qui, grâce à sa spécialisation semblait plus apte à prendre les décisions. La multiplication des niveaux administratifs semblait aussi avoir éloigné le contremaître des centres décisionnels.

D'autres auteurs nous présentaient l'environnement organisationnel comme responsable des modifications structurelles qui ont affaibli le pouvoir des contremaîtres. Ces auteurs nous parlaient de la taille grandissante des entreprises, de la syndicalisation de la main-d'oeuvre et des modifications technologiques conduisant à l'auto-contrôle de la machine et à l'élaboration de règles bureaucratiques sur l'exécution du travail.



Pourtant, la situation dans les 100 entreprises québécoises à l'étude nous montre que, bien que plusieurs variables amenées par la littérature ont une influence réelle sur le pouvoir des contremaîtres, ces derniers possèdent encore assez de pouvoir puisqu'ils participent minimalement, sous forme de consultation, à un certain nombre de décisions à 95% des cas. Mais au-delà de cette participation minimale, il existe tout un éventail de degrés de pouvoir possibles qui reflètent la participation des contremaîtres aux décisions. Nous avons cru bon de diviser le pouvoir en cinq variables dépendantes qui sont: le pouvoir général des contremaîtres, le pouvoir de gestion des ressources humaines, le pouvoir de gestion de la production, le pouvoir opérationnel des contremaîtres et le pouvoir stratégique. En fait, le pouvoir général des contremaîtres est mesuré par leur participation aux décisions tant opérationnelles que stratégiques sur la gestion des ressources humaines et de la production. Les quatre pouvoirs restant, sont présentés pour mettre en évidence les diverses influences des variables indépendantes sur chacun des pouvoirs.

Les variations que nous avons rencontrées sur nos échelles de pouvoir semblent s'expliquer en partie à travers le modèle d'analyse que nous avons développé. Rappelons que notre modèle est constitué de 4 blocs de variables indépendantes: 1) les variables structuro-organisationnelles 2) les variables d'organisation informelle 3) les variables de contingence et 4) les variables personnelles. Ce modèle s'est avéré utile et assez complet pour constater les influences combinées des variables indépendantes sur le pouvoir des contremaîtres.

Le premier bloc de variables était constitué des variables de contingence. Nous y retrouvons les variables de taille, de présence syndicale et de technologie représentée par le contrôle bureaucratique et le contrôle technique. Bien que nous ayons trouvé des relations évidentes entre les facteurs de contingence et le pouvoir, nos résultats ne sont nullement comparables à ceux prédits dans la littérature. En effet, les facteurs de contingence ne comptent que pour 2% de la variance.

Mais, il ne fait aucun doute que la syndicalisation de la main-d'oeuvre affaiblit le pouvoir des contremaîtres dans les termes des hypothèses posées. D'abord, le contremaître en présence d'un syndicat n'est plus le représentant des travailleurs. Il ne peut plus non plus diriger la production sans respecter les règles négociées entre les travailleurs et la direction. Mais, l'effet de la syndicalisation sur le pouvoir se combine aussi avec celui de la présence du service de GRH. Ce dédoublement des structures tend à éloigner le contremaître des décisions concernant la gestion du personnel. En fait, le contremaître participe de moins en moins aux décisions de gestion des ressources humaines et de la production. Il demeure responsable de la production à l'intérieur des règles de fonctionnement négociées par la direction et le syndicat.

La syndicalisation et la présence du service de GRH sont pourtant rattachées à des causes plus contingentes. La taille de l'entreprise, malgré son absence de nos résultats de régression, est la variable de contingence la plus importante pour façonner l'environnement des

contremaîtres. Toutes les variables structuro-organisationnelles sont directement ou indirectement liées à la taille des entreprises. Ainsi, nous avons découvert que le pouvoir des contremaîtres est inversement relié à la taille. A l'aide du modèle d'analyse, nous avons pu découvrir que ce sont les conséquences d'une grande taille qui affaiblissent le pouvoir des contremaîtres. En fait, la taille de l'entreprise prise comme telle est vide de sens, si on ne s'attarde pas à chercher l'explication de la relation taille-pouvoir. C'est le développement structurel de l'entreprise à travers son expansion qui modifie le pouvoir des contremaîtres. Le besoin qu'a l'entreprise de développer des structures de support à sa production grandissante tend à enlever des mains du contremaître une partie de son pouvoir. En fait, son rôle de chef de production s'est transformé en gestionnaire des règles de production.

A notre grande surprise, les variables technologiques n'offrent pas les résultats que la littérature avait annoncés. D'abord, il semble que le contrôle technique, soit le contrôle que la machine exerce sur le travail des ouvriers, n'affecte en rien le pouvoir des contremaîtres. Nous croyons plutôt que l'intégration de certains champs de décisions dans la technologie elle-même a réduit le champ de décisions des contremaîtres mais, n'affecte pas vraiment sa participation aux autres décisions concernant la production. En fait, si les décisions sont intégrées à la machine, ni les contremaîtres, ni les fonctionnels, ni la direction ne peuvent agir sur ces décisions.

Le contrôle bureaucratique relié à la technologie, soit l'existence de procédures régissant le travail des ouvriers, est un facteur de contingence qui produit un affaiblissement du pouvoir des contremaîtres. Nos résultats nous montrent pourtant que l'impact de cette variable est beaucoup moins important que prédit par la littérature.

Dans le second bloc de variables, soit le bloc structuro-organisationnel, la plupart des variables étaient tirées directement de la littérature et respectent généralement les conclusions des auteurs. Ainsi, nos résultats confirment la position des auteurs classiques quant à l'influence de la technostucture sur le pouvoir des contremaîtres. La présence du service de gestion des ressources humaines et la présence du service de gestion de la production affaiblissent le pouvoir des contremaîtres. Par contre, contrairement à la littérature qui proposait que les règles émises en gestion des ressources seraient un des facteurs de l'affaiblissement du pouvoir des contremaîtres, nous concluons que ces dites règles sont au contraire un support au pouvoir des contremaîtres. De par nos résultats qui montrent clairement que les directives de GRH accentuent le pouvoir des contremaîtres, nous supposons que ces règles, tout en étant des balises du pouvoir, sont aussi des assises solides sur lesquelles les contremaîtres peuvent s'appuyer pour exercer leur pouvoir. Or, ces conclusions tendent à atténuer l'effet négatif de la présence du département de GRH et soulèvent l'hypothèse que si les contremaîtres participent à l'élaboration de ces règles, ils possèdent alors passablement de contrôle sur leur environnement.

Une des variables qui n'apporte aucune surprise est la formation ou la propension de l'entreprise à former les contremaîtres. C'est la deuxième variable en importance dans notre modèle. Nous pouvons conclure que la formation est un excellent palliatif aux effets des autres variables structuro-organisationnelles. Bien qu'au départ la formation soit donnée aux contremaîtres par l'entreprise dans l'espoir d'améliorer leur performance ou de leur faire acquérir des connaissances nouvelles, il n'en demeure pas moins que la formation devient une ressource pour les contremaîtres. Il semble que cette formation porte fruit et que les contremaîtres en tirent parti dans leurs relations avec leurs supérieurs.

Quelle que soit la raison des variations du pouvoir des contremaîtres, on constate que les autres variables structurelles offrent les résultats compatibles avec ceux de la littérature. Ainsi, les niveaux administratifs sont aussi des facteurs responsables de l'affaiblissement du pouvoir des contremaîtres. Nous maintenons que cette influence s'explique par l'introduction de niveaux intermédiaires participant eux aussi à la prise de décisions ou prenant une partie des décisions qui étaient du ressort des contremaîtres.

La dernière des variables de ce bloc est la surface de contrôle. Il nous semble étonnant qu'une telle variable ait été négligée par la littérature. Ainsi, un grand nombre d'employés supervisés renforce, selon nos résultats, le pouvoir des contremaîtres et ce surtout au niveau de leur pouvoir stratégique. Nous en concluons que le nombre d'employés supervisés par le contremaître lui accorde un certain poids dans

l'entreprise. Cette influence pourra être utilisée pour accéder à la participation et donc au processus de décisions. Il lui sera donc plus facile d'influencer les décisions. On doit noter que la surface de contrôle tend à diminuer au même rythme que l'entreprise prend de l'expansion.

Le bloc de facteurs le plus intéressant s'est révélé être celui des facteurs informels. Totalement négligées de la littérature traditionnelle, la consultation du contremaître par ses supérieurs constituent le facteur le plus important du modèle. A lui seul, il compte pour 40% de variance expliquée et affecte la majorité des variables structurelles. Ce que nous avons découvert est qu'un contremaître qui est consulté par ses supérieurs de façon informelle possède plus de pouvoir. Sa participation au processus de décisions est renforcée par cette consultation. Cette constatation est encore plus vraie dans le cas du modèle sur le pouvoir stratégique des contremaîtres, où le processus concerne les décisions de changements organisationnels, structurels et de procédures de travail. Au contraire, dans le modèle sur le pouvoir opérationnel la consultation des supérieurs est beaucoup moins importante passant derrière la formation. On peut donc dire que ce facteur informel est une ressource stratégique pour le contremaître qui lui permettra d'influencer les décisions sur lesquelles la structure lui accorde peu de pouvoir. Au contraire, il est possible que les décisions à caractère plus opérationnel comme l'organisation quotidienne du travail ne nécessitent pas tant de consultation puisque le contremaître y a beaucoup

de pouvoir. Il faut se souvenir qu'au Chapitre 4, nous avons montré que c'est dans l'opérationnel que le contremaître a le plus de pouvoir.

Enfin, il est très intéressant de constater que ce processus informel atténue les effets négatifs des facteurs structurels. Cela tend à confirmer notre hypothèse qui veut que le rapport informel entre le contremaître et ses supérieurs, soit une ressource considérable du contremaître pour avoir accès aux processus décisionnels desquels il pourrait être normalement exclu.

Une autre conclusion intéressante que l'on peut tirer des relations informelles vient de l'inter-relation qui existe entre la consultation du contremaître par ses supérieurs et la coopération de ses subordonnés. Bien que l'apport direct de la coopération des subordonnés dans le modèle soit faible, on constate un effet secondaire important. Ainsi, si le contremaître a beaucoup de coopération de ses subordonnés, cela tendra à faciliter la consultation de ce dernier par ses supérieurs. Et, si le contremaître est capable d'influencer ses supérieurs, il obtiendra plus de coopération de ses subordonnés et aura de bonnes relations avec eux. Cette relation circulaire est fascinante dans l'optique des relations de travail. Elle pose comme fondamentale la relation entre le contremaître et ses supérieurs pour obtenir de bonnes relations entre le contremaître et ses ouvriers. Ces bonnes relations seront très utiles pour conduire à bien la production et conserver de bonnes relations de travail.

Finalement, les variables personnelles n'offrent pas les résultats escomptés. Bien que l'âge entre dans deux équations de régression, la faiblesse des résultats ne nous permet que de faire des suppositions quant à sa signification.

Mais enfin, cette première tentative d'intégration du modèle structurel avec les relations informelles apporte une lumière nouvelle sur l'étude des déterminants du pouvoir des contremaîtres. Nous espérons que les principaux concernés de la gestion des cadres sauront y trouver certaines informations utiles tant pour l'amélioration de la performance des contremaîtres que pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

Bien que nous croyons avoir très bien couvert les variables structurelles dans le modèle, il est fort probable que les variables informelles qui entourent le processus de décisions restent à identifier et à développer dans des recherches futures. Les données sur lesquelles nous travaillions nous limitaient dans la possibilité de nous étendre sur d'autres variables informelles. Or, il serait souhaitable que des recherches futures explorent les relations informelles qui pourraient exister entre le contremaître et les directeurs de services fonctionnels ou encore, entre le contremaître et le représentant syndical. Il serait fort intéressant de consacrer une étude complète uniquement à ces facteurs en tenant constant l'environnement organisationnel. Dans une telle étude, on devrait inclure une panoplie de variables personnelles qui pourraient enrichir le contexte des relations informelles.





## BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C., "Human problems with budgets", Harvard Business Review 1953 vol 31 no. 1 pp 97-110
- Armstrong, P., Class and control at the point of production foremen I dans P. Armstrong et al. (eds) White Collar Workers, Trade Unions and class, London Croom Helm
- Atchison, T.J., "The fragmentation of authority", Personnel vol 47 no 4 p.8-14 1970
- Baker, A. et Sartain, A.Q., The Supervisor and the Job, McGraw Hill N.Y. 1978 3ième éd. 464 p.
- Baldrige, Malcom., "Back to basic", American Industry at Crossroads, New Management p 23-24 vol 4 no 2 1986
- Barbash, Jack, Le travail dans une nouvelle société industrielle Rapport final d'une conférence international convoquée par l'OCDE du 15 au 18 octobre 1978 Séminaire International 1975 Texte de 1980
- Bass, B.M., Stoghill's handbook of leadership, New York Free Press 1981
- Bell, G.D., "The influence of the technology components of work upon management control" dans Academy of Management Journal vol 8 1965 pp 127-132
- Bellamy, A.R., Technology, Span of control and Supervisory Style, Phd Unpublished 1976 Perdue University USA
- Betts, P.W., Supervisory Studies, Plymouth & McDonald and Evans Great Britain. 1980
- Blauner, Robert, Alienation and freedom, Chicago University of Chicago Press 1964
- Blau, P.M. et Al., "Technology and Organization", in Manufacturing Administrative Science Quarterly Vol 21 1976 pp.20-40
- Blau, P., Exchange and power in social life, New York, 1964
- Bouteillier, D., Modes d'intégrations des contremaîtres: le cas d'un entrepot d'épicerie Thèse de Maîtrise Université de Montréal Sept.1985
- Bowey, Angela, "The changing status of the supervisor", British Journal of Industrial Relations, 11:393-414
- Braverman, Harry, Travail et Capitalisme monopolitique, la dégradation du travail au XXe siècle, Paris 1976 (Labor and Monopoly Capital, London Montly Review Press).

- Burock, Elmer H.**, "Technology and some aspects of industrial supervision: a model building approach" Academy of management journal vol.9 1966 pp 43-66
- CEREQ L'évolution des systèmes de travail dans l'économie moderne  
Ed. Centre National de la Recherche Scientifique , Paris 1981 p71-124
- Child, J.**, "The industrial supervisor" dans People and Work, G.Esland G. Salamon et M.A. Speakmen (Eds) Edimbourg Holmes McDougal 1975 pp 70-87
- Child, J. et Mansfield, R.**, "Technology, size and organization structure" Sociology vol 6 1972 p 369-393
- Child, J. et Partridge B.**, Lost managers:supervisors in the industry and society  
Cambridge University Press 1982 241 pages
- Cook, D.**, "Foreman, where theory collides with reality", Industry Week  
avril 6, 1981 vol. 209 no 1 pp 74-76,78,80
- Crompton,R. et Jones, G.**, White-collar prolateria London MacMillan 1984
- Crozier, M.**, "Pouvoir et Organisation", Archives Européennes de Sociologie  
1964 pp. 52-64
- Crozier, M. Friedberg, E.**, "Le phénomène bureaucratique" Archives Européennes de Sociologie V. 1964 pp 52-69
- Cummings, P.**, "Occupation: Supervisor", Personnel Administrator Journal  
vol. 54 (1975)
- Dahrendorf, R.**, Class and class conflict in an industrial society,  
London Routhledge and Kenan Paul 1959
- Dahl, R.A.**, "On the concept of power", Behavioral Science, 1957 P.202-3
- Dahl, R.A.**, Who governs ? Democracy and power in an American city Yale  
University Press 1961
- Dalton, M.**, "Unofficial Union-Management Relations" American Sociological Review vol. 15, no. 5 1956 pp.611-619
- Davidson, J.E.**, Technological change: Boon or bane For professional, Supervisory and middle management employees, A report prepared by: THE MANAGEMENT AND PROFESSIONAL EMPLOYEES SOCIETY (MAPES) of B.C. Hydro 1986
- Dawson P.& McLoughlin I.**, "Computer technologie and the redefinition of supervision", in Journal of Managment Studies vol 23 no 1 janvier 1986

- Delorme, F.**, Etude empirique de la satisfaction au travail chez les contremaîtres  
Mémoire de maîtrise Ecole de Relations Industrielles Aout 1974
- Dictionnaire Canadien des Relations du travail - Gérard Dion 1986
- Dubrin, A.J.**, The practice of supervision - Acheving results through people,  
Business Publication Inc. Dallas 1980 493 p.
- Dunkerley, D.**, The Foreman, Aspects of task and structure, Routhledge and Kegan  
Paul, London 1975 p.40 à 94
- Edwards, R.**, Contested terrain, London: Heinemann 1979
- Finchmann, Robin**, New technology and the future of work, The Individual,  
Work and Organization, London, Weinfeld and Nicolson, 1988
- French, J.R. et Al.**, The bases of social power, Londres: 1960 p.609
- Fullan, Micheal**, "Industrial technology and work integration in organization"  
American Sociological review vol 35 1970 p.1028-1039
- Gravenson, Gert**, The role of the foreman in industrial democratisation  
Work and People Australie pp 22-25 vol 11 no 2 1985
- Grimm, J. Dunn, T.**, Contemporary forman's status, Work and Occupation, vol 13  
no 3 Août 1986 p 354-376
- Groulx, G.**, Les cadres, La découverte Maspéro, Paris: 1983 127 pages
- Hall, R.H.**, Organizations:Structure and Process, Prentice-Hall 1972
- Hammer, T.H.**, "Affirmative action programs:Have we forgotten the first-line  
supervisor ?" Personnel, vol. 32 no.6 pp 478-486 (1979)
- Heller, F.;Drenth, P.;Koopman, P.; Rus, V.**, Decisions in Organization  
A Three country comparative study, Sage Publications London, 1988-89
- Héron, André**, Le taylorisme, hier et demain dans LES TEMPS MODERNES 1974  
p 220-227 Recueil de texte UQAM Sc. Politiques

- Hickson, D.J et Al., "Operations technology and organization structures: an empirical reappraisal" dans Administrative Science Quarterly vol 14 1969 p 378-397
- Hunter, F., Community and Power Structure, Chapel Hill:1953
- Industrie, Commerce et Tourisme Québec, Le rôle du contremaître, Collection de gestion des PME, Traduit de l'anglais dans Small Business Administration "The forman in small industry" 1979
- Jay, A., Management and Machiavelli, Peguin 1970
- Kadushin, C., "Power influence and Social circle:a new methodology for studying opinion makers", American Sociological Review oct 1968 p 685-99
- Kerr, S., Hill, K.D., Broedling, L., "The first-Line supervisor: Phasing out or here to stay ?", Academy of Management Review 1986 vol.11 no. 1 pp 103-117
- Khandwalla, P.N., The design of organizations, Harcourt Brace Jovanovich 1977
- Kimberly, J.R., "Organization Size and the Structuralist Perspective A review, critique, and proposal" Administrative Science Quaterly 1976 p. 571-597
- Koontz, H., et O'Donnell, C., Management, principes et méthodes de gestion McGraw Hill La collection administration 1980
- Krafcik, J., "Triumph of the lean production system", Sloan Mangement Review fall 1988 pp 41-52
- Lawrence, P. et Lorsch, J., Organisation and Environment, Homewood Illinois Richard D. iRwin Inc. (1967)
- Lipstrum, O. et Reed, K.A., "A new look at the organizationnal implications of automation" dans Academy of Managment Journal vol. 8 1965 p 24-31
- Loveman, Gary W., "An assement of the productivity impact of information technology", MIT Sloan School of Management Working Paper no 1988-0545 Management in the 1990s projet 1988
- Mann, F.C. et Hoffman, K.R., Automation and the worker N.Y. Holt 1960
- Maccoby, M., "One kindof leader:A foreman who taught workers to take over his job" Across the board vol. 19 no, 2 pp. 49-60
- Mallet, Serge, La nouvelle classe ouvrière paris Ed. DuSeuil 1963

- Mansfield, R., "Beaureaucracy and Centralisation: An examination of organization structure Administrative", Science Quaterly (1973) p. 477-488
- Mather, Hal, "Getting ready today for the production operations of tomorrow" Supervisory Managment vol.13 no5 mai 1986 p 3 à 11
- Miller, D. et Form, W., Industrial Sociology, New York 1981
- Mintzbert, H., Structure et Dynamique des Organisations, Montréal Les édition Agence d'Arc 1982
- Naville, P., L'automation du travail humain, Centre National de Recherche Scientifique, Paris 1961 741 pages
- Ouchi, W.G. et Dowling, J.B., "Defining the span of control" dans Administrative Science Quarterly vol 19 1974 p 357-365
- Paterson, T.T., Théorie du management, Paris Gauthier-Villars, 1969 pp 119-135
- Patten, T., The forman:Forgotten man of management, New York American Management Association
- Patton, J.A., "The demise American foremen", Production vol 83 no 1 janvier 1979 pp 31-33
- Patton, J.A., The forman most mis-used, accused, and abused man in the industry Address to the national machine tools builder association octobre 1973
- Pelz, D. "Influence: A key to effective leadership in the first-line supervision" Personnel 29(3) 209-217, 1952
- Perrow, C., "A framework for the comparative analysis of organizations" American Sociological Review pp 194-208
- Pugh, D.S. et Al., "A conceptual scheme for organisational analysis" Administrative Science Quarterly 1968 p. 65-105
- Pulich, M.A., "The supervisor's role with employees", Supervisory Management March 1984 pp 8-15
- Qvale, T.V., "Comment: what about the forman", Acta Sociologica 19:77-82, 1976
- Rainville, J.M., Forme traditionnelle et forme nouvelle d'organisation, Monographie Ecole de Relations Industrielles UDM 1989
- Rainville, J.M., Le rôle du contremaître, tiré-à-part 32 1979 Monographie Ecole de Relations Industrielles UDM

- Rainville, J.M., La responsabilité fonctionnelle chez les cadres subalternes  
Tié-à-part 54 1984 Ecole de Relations Industrielles Université de Montréal
- Reimann, B.C., On the dimension of of bureaucratic structure, Administrative Science Quarterly 1973 p.462-476
- Roach, S.S., America's technology dilemma: a profile of the information economy, Morgan Stanley Special Economy Study New York 1987
- Roethlisberger, F.J., "Le contremaître: victime de nombreuses ambiguïtés" Havard Business Review, septembre-octobre 1965
- Rose, D. Marshall, G. Newby, H. et Vogler C., "Goodbye to supervisors ?"  
Work, Employment & Society, vol 1 no 1 pp 7-24
- Rosen, R.A.H., "Foreman Role Conflict: an Expression of Contradictions in  
organizational goals", Industrial and Labor Relations Review 23:541-562
- Ruffier, J., Automatisation et organisation du travail, dans Automatisation : formes anciennes et formes nouvelles par Y. Bouchet et Al. Lyon Presses universitaires de Lyon 1980 p 109-126
- Samuel, Y. et Mannheim, B.F., "A multidimensional Approach Toward a Typology of  
Bureaucracy", Administrative Science Quarterly (1970) p.216-228
- Sashkin, M., "Participative managment is an ethical imperative", Organizational Dynamics Printemps 1984 vol 12 no 4 AMA
- Sasser, E. et Leonard, F., "Let the first-level supervisor do their job"  
Harvard Business Review Mars avril 1982
- Schoenfeldt, Roger C., "The evolutionary problems of the foreman's role and  
their consequences", Akron Business and Economic Review 1988 p 49-63
- Schoenfeldt, R.C., "The foreman's job as perceive by is wife" Supervisory Managment vol 25 no 9 pp 9-16 sept 1980
- Simard, M. et Al. Les facteurs d'efficacités en gestion de la sécurité du travail: Résultats d'une recherche auprès et l'industrie manufacturière  
Document de recherche, GRASP, Université de Montréal, 1988
- Singer, J.N., Participative decision-making about work, Sociology at work and Occupations p 347-371 1974
- Society of Manufacturing Engeners, First line mangers, Ivan R. Vernon (éd.)  
London Allen et UnWin 1973 p 117-199

- Strauss G., "The changing role of the working supervisor" Journal of business 198-204, 1957
- Taylor, F.W., The principles of scientific management, New York, Harper 1911
- Thurley, K.A., Computers and supervisors, Sociology of the workplace, Malcom Warner(ed) London Allen and Unwin 1973 p 177-199
- Thurley, K.A., Changing technologie and the supervisor, dans Employment problems of automation and advanced technology, Jack Stieberg London 1966 pp 334-353
- Thurley, K.A. et Wirdenius, H., Supervision: A reappraisal, London Heineman 1973
- Travail Canada La qualité de vie au travail: le rôle du surveillant, 1981
- Turner, A.N., "Foreman, job and company", Human Relations, 10, 2, 1957 pp.99-111
- Udy, S.H., Organization of Work, New Haven, HRAF Press 1959
- Veltz, P., "Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production", Sociologie du Travail, vol 18 no1 1986 p 5-22
- Walker, C.R. - Guest, R.H., "The man on the assembly line", Harvard Business Review, may 1952 no 30,3 p.71 à 83
- Whisler, Thomas L., The impact of computers on organizations, Praeger Publisher Inc. N.Y. 1970 188 pages
- Woodward, Joan, Industrial Organization: Theory and practice, Oxford University London 1965
- Wray, Donald, "Marginal man of industry: The Foremen" dans American Journal of Sociology, vol 54 no4 janvier 1949 p 283-301
- Wrong, D., "Some problems in defining social power" American Journal of Sociology Vol 73 nu.6 mai 1968 p.673-74
- Zalewski, C., The influence of automation on managment, Employment Problems automation and advanced technology, Jack Stieber London 1966 p 154-367
- Zierden, W.E., "Needed: Top management attention to the role of the first-line superviseur" S.A.M. Advanced management Journal 45(3), pp18-25



