Document generated on 04/18/2024 9:43 p.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Le rôle du contremaître
The Foreman's Role

Jean-Marie Rainville

Volume 33, Number 3, 1978

URI: https://id.erudit.org/iderudit/028890ar
DOI: https://doi.org/10.7202/028890ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Rainville, J.-M. (1978). Le rôle du contremaître. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *33*(3), 470–484. https://doi.org/10.7202/028890ar

Article abstract

This is a study of the foreman's role as a determinant factor of work organization and workers' job satisfaction. The foreman's role is defined in terms of social exchange according to two axes : autonomy (his own and his subordinates as perceived by them) and authority (hierarchical authority measured by hisloyalty to Administration, and functional authority measured by his technical competence as perceived by his subordinates). The job task of the workers is defined in terms of rhythm of work as against « task level », a variable composed of three dimensions of work: autonomy, variety and responsibility. Firstly, we specially study the relationship existing between the foreman's role and rhythm of work of the workers in order to ascertain which of these is the independent variable. Secondly, we study the workers job satisfaction according to the order of importance of these two variables.

Regarding the first point, we discover no relationship between the foreman's role and the task level variable. This is surprising since the variable, workers' autonomy is included in the task level variable. This forces us to conclude that the concept of task level is blurred. But, we observe that each one of the four aspects of the foreman's role is related to the rhythm of work. This does not mean that this variable is the independent one because we have to explain the situation where the foreman is without autonomy and authority, is loyal to the Administration and is incompetent (as these four aspects are significantly interrelated). In such a case, the foreman's role is limited to applying discipline, with no functional relationship to the work itself. This confirms the absence of relationship between the foreman's role and the task level. Thus, we can accept the foreman's role to be the independent variable, this being supported by certain findings existing in the related literature.

Regarding the second point, we discover that the foreman's role explains better the workers' job satisfaction than rhythm of work.

We conclude this analysis in saying that to understand the relationship between the worker and his job, we have to take into account both the temporal dimension of work (rhythm of work) and the socio-temporal dimension (authority). More precisely, it is the dichotomy between these two dimensions that characterizes the situation of the worker with regard to his work, that; is social alienation.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1978

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Le rôle du contremaître

Jean Marie Rainville

Cet article met en évidence le rôle déterminant du contremaître pour expliquer la satisfaction des ouvriers dans leur travail

Cet article met en évidence le rôle déterminant du contremaître pour expliquer la satisfaction des ouvriers dans leur travail. Aussi, apparaîtra-t-il clair au cours de cet exposé, que l'on ne peut pas passer outre à ce rôle pour améliorer la situation de travail de l'ouvrier et sa motivation. D'ailleurs, l'étude de l'histoire du travail industriel dans la société occidentale montre qu'à l'organisation du travail fondée sur la relation maître-artisan a succédé l'organisation du travail fondée sur la relation contremaître-ouvrier, ces deux personnages devant travailler désormais pour le capitaliste. D'une manière plus précise encore, relativement à notre sujet, le contremaître a été le rôle administratif dont le capitaliste s'est servi pour enlever à l'ouvrier le contrôle sur son travail[1]. Cette réalité historique indique que l'organisation du travail prend une importance capitale pour essayer de comprendre la relation de l'ouvrier à son travail.

Les théories contemporaines de la motivation, surtout celles de l'enrichissement des tâches ou du « Job Design » sur lesquelles nous nous pencherons font la démarche contraire. En effet, l'importance est accordée d'abord à la qualité du poste de travail, concept comprenant la variété dans le travail, le niveau de responsabilité et d'autonomie, mais excluant l'autorité ou l'encadrement. Et soit dit en passant, l'on se sert de ces théories et des pratiques qui en découlent pour parler exagérément de nouvelles formes d'organisation du travail.

Notre point de vue se situe donc au cœur d'un débat puisque nous faisons prendre le pas justement de l'organisation du travail proprement dite sur le poste de travail. À cet égard, nous savons,

* RAINVILLE, Jean-Marie, professeur agrégé. École de relations industrielles, Université de Montréal.

** Cette recherche a été subventionnée principalement par le Ministère du Travail fédéral et par le Ministère de l'Éducation (F.C.A.C.) et par le Conseil des Arts du Canada.

[1] Stephen MARGLIN, « Origines et fonctions de la parcellisation des tâches », in: André Gorz, *Critique de la division du travail*. Paris, éd. du Seuil, pp. 41-91.

pour avoir étudié ces questions, que la cadence du travail et la qualité du poste de travail, aussi étonnants que ces résultats puissent paraître, sont deux concepts distincts l'un de l'autre et que le premier explique mieux que le second la satisfaction des ouvriers dans leur travail[2]. Autrement dit, c'est le niveau de décision que le travail contient que les ouvriers jugent important. Cette observation commence déjà de mettre en cause le «Job Design» pour désigner une nouvelle forme d'organisation du travail. C'est pourquoi, il importe d'abord de comprendre le rôle du contremaître. C'est le problème que nous étudions dans cet article, en faisant faire un pas de plus aux résultats de recherche mentionnés.

À cet effet, nous répondrons aux questions suivantes: quels rapports existent-ils entre le rôle du contremaître et le travail traité aux points de vue de la qualité du poste et de la cadence du travail? Et quelle est relativement à ces deux aspects du travail l'influence de la supervision sur la satisfaction des ouvriers dans leur travail? Ces analyses nous renseigneront sur la nature non seulement de la satisfaction des ouvriers dans leur travail,mais aussi de son organisation. Mais auparavant, nous exposerons la méthodologie.

LA MÉTHODOLOGIE

L'échantillon

Cette analyse est un fragment d'une recherche plus large menée dans le but d'étudier la relation de l'ouvrier à son travail sous l'angle du système d'autorité. L'enquête a été faite dans trois entreprises industrielles montréalaises choisies selon la variable «technologie». Car il était important de nous assurer de la diversité des genres de travail. Chacune de ces entreprises opère selon un système de production particulier: faible utilisation des techniques d'assemblage, utilisation exclusive de techniques d'assemblage et flux continu. Le but visé a été atteint puisque le degré de variété du travail est plus élevé dans l'entreprise de flux continu que dans les deux autres (p.05)

L'enquête n'a été faite qu'auprès des ouvriers de production, et les répondants sont représentatifs de l'ensemble des individus de chaque entreprise selon l'âge et l'ancienneté. L'échantillon comprend ainsi 269 ouvriers et dans tous les cas, les questionnaires ont été remplis à domicile par les ouvriers eux-mêmes.

---

[2] Voir notre article déjà paru: «Effets comparés de la cadence et de l'enrichissement du travail sur la satisfaction des ouvriers dans leur travail». *Travail et Société*, Vol. 2, no 3, pp. 315-327, juillet 1977.

La taille de chacune des entreprises est de 131, 225, et 756 individus. Elle n'influence aucunement le degré de satisfaction des ouvriers dans leur travail. Cette observation est importante à faire étant donné que cette variable-ci est au centre de notre analyse.

LA DÉFINITION DES TERMES

Trois termes sont importants à définir: la qualité du poste de travail, la cadence du travail et le contremaître.

La cadence du travail

La question suivante a servi à évaluer la cadence du travail: « Est-ce que votre travail vous oblige à travailler trop vite? Très souvent, souvent, rarement, jamais ». Nous l'avons ainsi biaisée parce que l'ouvrier peut avoir pris l'habitude de travailler vite. Dès lors, seul l'excès de cadence peut être ressenti par lui, et c'est ce que nous avons voulu évaluer.

La qualité du poste de travail

Le concept de la qualité du poste de travail est une réplique de celui de « Task Level » de H.L. Sheppard et N.L. Herrick qu'ils ont eux-mêmes emprunté à P. Lawrence et N. Turner (*Industrial Jobs and the Worker*. Boston, Harvard University Press, Graduate School of Business Administration, 1965, 177p.). Il s'agit d'un indice composé de trois ordres de variables qui sont: le degré de variété, de responsabilité et d'autonomie de l'ouvrier dans son travail, évalué par les ouvriers eux-mêmes.

Le contremaître

Comme le fait remarquer G. Dion, le concept de contremaître est apparenté à celui de chef d'équipe[3]. C'est pourquoi nous ne nous sommes pas servi du concept de supérieur immédiat dans la question posée, mais bien de celui de contremaître selon les divers points de vue que nous mentionnerons au cours de l'analyse.

Passons maintenant au problème de l'organisation du travail.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'intérêt d'étudier le travail par rapport au contremaître vient du fait que celui-ci est spécifiquement chargé de superviser l'exécution

[3] G. DION, *Vocabulaire français-anglais des relations professionnelles*. Québec, Presses de l'université Laval, 1972.

du travail. Ce rôle par le fait même comprend deux aspects, soit la coordination — verticale — du travail et la surveillance. Dans l'un ou l'autre cas, il est difficile de ne pas exercer de pression sur les subordonnés. La coopération entre le contremaître et les subordonnés ne prend-elle pas un caractère formel, et jusqu'à quel point? De là l'importance d'analyser ce rôle en terme d'échange social.

Nous l'avons ainsi fait selon deux axes: premièrement, celui de l'autonomie: le contremaître est-il autonome par rapport à ses supérieurs (autonomie proprement dite)? Et en retour, les ouvriers sont-ils autonomes par rapport à lui (délégation d'autorité)? Deuxièmement, celui de l'autorité: le contremaître est-il d'allégeance patronale (autorité hiérarchique) ou ouvrière? Par ailleurs, est-il compétent du point de vue technique (autorité fonctionnelle)?

La question précise que nous posons est la suivante: qu'est-ce qui explique le mieux l'autonomie et l'autorité du contremaître: la qualité du poste de travail ou bien la cadence du travail? Voici les résultats de l'analyse.

Premièrement, pour la qualité du poste de travail, aucun lien significatif n'existe entre cette variable composée et la surveillance du contremaître, ou son autonomie, ou son allégeance, ou sa compétence technique. Ces résultats sont surprenants, surtout celui concernant la surveillance, car la qualité du poste de travail comprend la variable de l'autonomie des ouvriers dans leur travail, qui est liée à chacun des aspects étudiés du rôle du contremaître; mais ni la responsabilité dans le travail, ni la variété du travail ne le sont. Cela ne signifie-t-il pas que la qualité du poste de travail est un concept embrouillé? En tout cas, il est de peu de valeur pour l'étude de l'organisation du travail, mais il répond ainsi à la démarche des praticiens et des théoriciens du « Job Design » et également de l'enrichissement des tâches[4]. Alors, pourquoi, demandons-nous avec insistance, se servir de ce concept pour parler de nouvelle forme d'organisation du travail? Néanmoins, il faut savoir que la qualité du poste de travail accroît la satisfaction des ouvriers dans leur travail[5], mais cela ne justifie aucunement d'en appeler au concept d'organisation du travail. Nous situerons cette observation dans sa juste perspective en conclusion.

---

[4] Ross A. WEBBER, un théoricien du management, dévie de cette voie, quand il écrit que l'enrichissement des tâches suppose un transfert de responsabilité d'un niveau administratif supérieur à un niveau inférieur. Voir: *Management*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1975, p. 123.

[5] J.-M. RAINVILLE, id.

Deuxièmement, la cadence du travail est liée à chacun des aspects du rôle du contremaître selon les deux axes. En ce qui concerne celui de l'autonomie, les résultats sont les suivants:

a — plus la cadence du travail est rapide, plus la surveillance du contremaître est étroite, et l'inverse est vrai (voir le tableau no 1);
b — plus la cadence est rapide, moins le contremaître a d'autonomie, et l'inverse est également vrai (voir le tableau no 2)

En ce qui concerne l'autorité du contremaître, les résultats sont les suivants:

a — plus la cadence est rapide, plus l'allégeance du contremaître est patronale; et si elle est lente, l'allégeance patronale s'affirme moins (voir le tabeau no 3);
b — plus la cadence est rapide, moins le contremaître est jugé compétent sur le plan technique; et si elle est lente, sa compétence technique est plus faible (voir le tableau no 4).

TABLEAU 1

Relation entre la surveillance du contremaître et la cadence du travail

Cadence du travail	Le contremaître surveille: de très près	d'assez près	modérément ou pas du tout
rapide	28 (23%)	37 (31%)	56 (46%)
lente	12 (10%)	48 (33%)	84 (58%)

$X^2 = 11.5$, $p. < .01$

TABLEAU 2

Relation entre l'autonomie du contremaître et la cadence du travail

Cadence du travail	Pour prendre une décision concernant le travail, le contremaître doit aller plus haut: très souvent	assez souvent	rarement; il décide lui-même
rapide	43 (35%)	27 (22%)	52 (42%)
lente	21 (15%)	50 (35%)	70 (50%)

$X^2 = 29.1$, $p. < .01$

TABLEAU 3

Relation entre l'allégeance du contremaître et la cadence du travail

Cadence du travail	Le contremaître est: du côté du patron	plutôt du côté du patron	du côté, et plutôt du côté des ouvriers
rapide	40 (37%)	38 (35%)	30 (28%)
lente	23 (20%)	58 (50%)	35 (30%)

$X^2 = 8.5$, $p. < .05$

TABLEAU 4

Relation entre la compétence technique du contremaître et la cadence du travail

Cadence du travail	La compétence technique du contremaître est: très et assez forte	peu forte et nulle
rapide	55 (59%)	39 (41%)
lente	87 (74%)	31 (26%)

$X^2 = 4.9$, $p. < .05$

Du point de vue de l'organisation du travail, ces résultats signifient-ils que la cadence du travail est la variable indépendante qui explique le rôle du contremaître? Nous ne le pensons pas, le contraire pourrait être également vrai. Si nous retournons à chacun des tableaux précédents et que nous calculons cette fois les pourcentages non plus par rapport à la cadence du travail mais par rapport au rôle du contremaître, les résultats se présentent d'une manière beaucoup plus consistante: plus le contremaître: a) surveille de près, et b) moins il est autonome, et c) moins il a d'autorité, et d) moins il est compétent, plus la cadence du travail est rapide; et la proposition inverse est vraie pour chaque aspect du rôle du contremaître, ce qui n'est le cas que pour la surveillance et l'autonomie et non pour l'allégeance et la compétence technique quand la cadence du travail est prise comme la variable indépendante. Bien sûr, ceci ne constitue pas une preuve valable à l'effet que le rôle du contremaître soit la variable indépendante. Mais que peut-on penser du cas où le contremaître,

tout à la fois, a) surveille de près, b) manque d'autonomie, c) n'a pas d'autorité, et d) est incompétent? Cette question peut très bien se poser car ces quatre aspects du rôle du contremaître sont interreliés entre eux (p. est inférieur à .01 dans chaque cas). On pourra y répondre en disant qu'en ce cas, il joue un rôle disciplinaire. Mais il ne faut pas oublier que le contremaître peut également, tout à la fois, a) exercer une supervision générale, b) avoir de l'autonomie, c) avoir de l'autorité, et d) être compétent. Alors, l'on dira que le rôle du contremaître est fonctionnel, i.e. relatif au travail. Nous ne disons pas rationnel, car, que le contremaître joue un rôle disciplinaire ou fonctionnel, cela renvoie dans chaque cas à une rationalité administrative particulière. C'est cette différence qui pose un problème qu'il faut expliquer. Est-elle due, entre autres causes possibles, à l'existence ou l'inexistence d'un bureau d'études? à des degrés divers de rationalisation du travail? à la qualité de la formation des contremaîtres? à leur héritage culturel[6]? Ces interrogations montrent que constater un phénomène, si évident soit-il, n'est pas l'expliquer.

Cependant, sur un plan général et historique, si l'on remarque que le travail de coordination du contremaître est plutôt hiérarchique que interdépartemental, on admettra que la surveillance exercée jusqu'à être confondue avec la discipline qui elle constitue un héritage du machinisme industriel est un danger qui guette le contremaître. Deux observations complémentaires et symptomatiques montrent que ce point de vue est à considérer sérieusement.

La première a trait à un établissement industriel américain autogéré — et où le travail est routinier — qui, ayant été vendu à des intérêts privés a vu le nombre de contremaîtres augmenter de huit alors que le personnel de travailleurs avait été réduit d'une centaine[7]. Il faut savoir que antérieurement au changement, les ouvriers étaient informés non seulement de la marche de leur travail, mais aussi de celle

[6] À propos de cette dernière source d'explication possible, il faut être bien prudent. Car le concept de culture est très difficile à manier. Nous ferons tout simplement remarquer que actuellement nous faisons une étude sur la différence de comportement des cadres francophones et anglophones de certaines grandes entreprises montréalaises. Des différences apparaissent justement selon l'appartenance ethnique. En l'occurrence, les deux groupes adoptent des valeurs autoritaires mais qui ne sont pas les mêmes. Un facteur explicatif réside non pas dans l'appartenance ethnique, mais dans des caractéristiques sociales qui définissent les ethnies. En gros, il s'agit du modèle de carrière particulier à chaque groupe et qui met en cause les chances inégales des individus au point de départ de leur vie. Cette observation s'appliquerait-elle au contremaître? C'est à vérifier.

[7] Paul BERNSTEIN, «Workplace Democratization: Its Internal Dynamics». *Organization and Administrative Sciences*, (Special Topic), Vol. 7, no 3, 1976, p. 19.

de l'entreprise tout entière. Ils pouvaient ainsi se superviser mutuellement. À la lumière de ce fait, on s'aperçoit que le rapport traditionnel de subordination entre le contremaître et les ouvriers, repose, bien sûr sur un bris du système d'information, mais avant tout sur une usurpation du système de contrôle administratif de leur travail.

La seconde observation concerne une mine anglaise qui passant d'un système de travail fondé sur la rationalisation à un autre fondé sur des équipes semi-autonomes composés d'ouvriers polyvalents a pu se passer de contremaîtres[8].

Ces observations rendent pratiquement impossible de dire que c'est la cadence du travail qui détermine le rôle du contremaître. Nous pensons que le caractère disciplinaire de ce rôle est une conséquence de la dépossession du contrôle des ouvriers de leur travail par les dirigeants, et ceci à leur détriment sur le plan économique. En effet, selon l'observation américaine tout juste mentionnée, la productivité de même que les salaires étaient plus élevés que la moyenne prévalant dans le secteur industriel concerné[9].

Quoi qu'il en soit, pour le sujet qui nous intéresse, voyons, du point de vue de la satisfaction dans leur travail, à quoi les ouvriers accordent plus d'importance, à la cadence du travail ou au rôle du contremaître? D'une manière plus précise, l'ordre d'importance que nous venons de déceler est-il respecté?

LA SATISFACTION DES OUVRIERS DANS LEUR TRAVAIL

Les résultats précédents montrent que le rôle du contremaître revêt une importance capitale dans l'organisation du travail ouvrier.

---

[8] E. L. TRIST and K. W. RAMFORTH, «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting», *Human Relations*, Vol. 4, 1951, pp. 3-38.

[9] Cette étude de l'autogestion en territoire américain rejette dans l'ombre le problème de la parcellisation du travail comme facteur humain de l'organisation du travail et de la productivité pour faire passer au premier plan le contrôle de la gestion. Car la parcellisation du travail et l'autogestion ne sont pas nécessairement deux concepts contradictoires. C'est l'institution du rôle du contremaître qui les rend ainsi. Sur un autre plan, ces expériences d'autogestion se situent dans des secteurs industriels prospères. Elles sont pour cela une exception à la règle, car en général, elles se déroulent dans des secteurs industriels peu compétitifs sinon en déclin. Dans ces cas-ci, les expériences d'autogestion posent plutôt un problème de reclassement de la main-d'œuvre ou témoignent d'un manque de planification économique de la part des élites économiques et politiques. N'est-ce pas la raison pour laquelle ces expériences sont parfois montées en épingle et obtiennent un franc succès sur le plan politique.

Mais ils ne correspondent pas au sens des théories auquelles se réfèrent les adeptes de l'enrichissement des tâches, ou du « Job Design ». F. Herzberg avise ceux-ci de ne pas tenir compte des facteurs extrinsèques (dont la supervision) pour enrichir les tâches, mais lesdit facteurs pouvant avoir servi à diagnostiquer le besoin de le faire[10]. N'est-ce pas là une contradiction? Comment aborder le problème de la motivation d'une façon claire? De son côté Argyris énonce l'hypothèse de l'équivalence a priori entre l'autorité et la spécialisation pour expliquer la motivation en cherchant tant bien que mal à apporter des nuances. Tant qu'on ne peut pas établir un ordre d'importance, faisons-nous remarquer, entre les faits, on est encore bien loin d'une théorie. Argyris optera finalement pour l'adéquation entre la tâche et les besoins individuels comme source de motivation[11]. C'aurait pu être une toute autre théorie étant donné la faiblesse de son point de départ. Mais ce genre d'approche évite de considérer de plein fouet le rôle de l'autorité quand il s'agit non seulement d'aborder la question du travail mais aussi la satisfaction des individus dans leur travail. Or notre analyse indique qu'il faut justement conférer à l'autorité une importance toute première.

En effet, le rôle du contremaître explique beaucoup mieux la satisfaction des ouvriers dans leur travail que la cadence au point où il a tendance à pouvoir être considéré en ce cas comme la variable indépendante. L'examen en détail des résultats selon les deux axes retenus pour le rôle du contremaître le montre bien.

L'axe « autonomie »

C'est l'analyse de la satisfaction par rapport à cet axe qui donne les résultats les plus nets. En effet, tous les ouvriers manifestent des attitudes similaires. Premièrement, ils sont plus satisfaits de leur travail quand ils sont placés sous un contremaître exerçant une supervision générale plutôt que suivie (voir le tableau no 5), et ce indépendamment du rythme de la cadence. Cela signifie que les ouvriers accordent une importance toute première au contrôle de leur travail. Cette observation est concordante avec une autre que nous retrouvons dans la littérature, mais qui n'a jamais fait l'objet d'étude systématique par la suite.

---

[10] F. HERZBERG, « One More Time: How Do You Motivate Employees »? *Harvard Business Review*, Vol. 46, no 1, 1968, p. 61.

[11] C. ARGYRIS, « Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint », in Mason Haire, Ed., *Modern Organization Theory*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 5th ed., 1967, pp. 121-122.

TABLEAU 5

Proportions d'ouvriers satisfaits de leur travail selon le style de supervision et la cadence du travail

Cadence du travail:	Le contremaître surveille: de très près ou d'assez près	modérément ou pas du tout	Écart
rapide	39% (62)	59% (54)	20% (p.<.05)
lente	54% (59)	73% (81)	19% (p.<.05)

Il s'agit d'un fait observé et rapporté par W.F. Whyte où l'on constate justement le rapprochement entre la cadence du travail et le contrôle des ouvriers sur leur travail. En l'occurrence, c'était une équipe de travailleuses qui ne donnaient pas de rendement satisfaisant sur un travail à la chaîne, ceci étant dû au fait, disaient-elles, qu'elles ne contrôlaient pas la vitesse de cette chaîne. Et justement, le jour où elles ont pu y parvenir, leur rendement devint *TROP* satisfaisant pour la Direction. En effet, produisant en trop grande quantité en peu de temps, elles se trouvaient à être mieux payées que le groupe auquel elles étaient subordonnées dans l'usine. Mais ce qu'il faut surtout savoir c'est que les travailleuses, sans en avoir été mises au courant, se trouvaient à travailler à une cadence plus rapide qu'auparavant! Car la vitesse de la chaîne, étant donné le genre de travail à faire, admettait une certaine tolérance, mais uniquement dans le sens d'une augmentation de la vitesse, ce qu'avait « sagement » pratiqué l'ingénieur industriel avant de confier le « contrôle » de la vitesse à l'équipe[12].

Ce cas montre spécifiquement que le pouvoir de décision des individus — soit l'équivalent de la non-surveillance ou de la supervision générale — importe plus que la cadence de travail elle-même, et qu'il a un effet déterminant non seulement sur la satisfaction dans le travail mais aussi sur la productivité. Et ce qu'il faut surtout souligner c'est le fait que par rapport à la cadence, la surveillance prend véritablement le statut d'une variable indépendante pour expliquer la satisfaction. Cependant, la seconde variable classée sous cet axe, l'autonomie du contremaître, semble vouloir assouplir cette interprétation.

En effet, deuxièmement, l'autonomie du contremaître ne produit pas d'effet déterminant sur la satisfaction des ouvriers dans leur travail (voir le tableau no 6). Autrement dit, les ouvriers ne se sentiraient pas tellement solidaires du contremaître qu'ils ont probablement ten-

[12] W. F. WHYTE, *Money and Motivation*. New York, Harper, 1955, pp. 90-99.

TABLEAU 6

Proportion d'ouvriers satisfaits de leur travail selon l'autonomie du contremaître et la cadence du travail

	Pour prendre une décision, le contremaître est obligé d'aller plus haut:		
Cadence du travail:	Très souvent, assez souvent	Rarement; il prend ses décisions lui-même.	Écart
rapide	47% (70)	49% (47)	2%
lente	57% (57)	73% (73)	16% (n.s.)

dance à situer du côté de la Direction. Cela ne veut pas dire qu'ils acceptent ce fait d'une manière neutre. En effet, même si leur univers de travail s'arrête au contremaître, les ouvriers l'apprécient mal lorsqu'il se penche du côté de la Direction ou s'il est incompétent.

L'axe « autorité »

En ce qui concerne cet axe, les ouvriers sont sensibles à des aspects spécifiques du rôle du contremaître selon qu'ils accomplissent un travail d'une cadence rapide ou lente. Ces différences se complètent l'une l'autre d'une manière qui fait réapparaître l'aspect disciplinaire de ce rôle.

Premièrement, en ce qui concerne l'allégeance du contremaître, les ouvriers exerçant un travail d'une cadence rapide y sont sensibles: en ce cas, si l'allégeance du contremaître est patronale, ils sont moins satisfaits de leur travail que si elle était ouvrière (voir le tableau no 7).

Deuxièmement, en ce qui concerne la compétence technique du contremaître, seuls les ouvriers exerçant un travail d'une cadence lente

TABLEAU 7

Proportions d'ouvriers satisfaits de leur travail selon l'allégeance du contremaître et la cadence du travail

	Allégeance du contremaître:		
Cadence du travail:	patronale	ouvrière	Écart
rapide	38% (76)	71% (28)	33% (p. < .01)
lente	61% (79)	71% (35)	10% (n.s.)

y sont sensibles; en ce cas, si le contremaître est jugé incompétent par eux, ils sont moins satisfaits de leur travail que s'il est jugé compétent (voir le tableau no 8).

TABLEAU 8

Proportions d'ouvriers satisfaits de leur travail selon la compétence technique du contremaître et la cadence du travail

	Compétence technique du contremaître		
Cadence du travail:	grande	faible	Écart
rapide	55% (53)	44% (39)	11% (n.s.)
lente	74% (84)	43% (30)	31% (p. < .01)

Ainsi, nous savions déjà que la surveillance étroite était rejetée par les ouvriers qu'ils fassent un travail d'une cadence rapide ou lente. Certes selon les résultats que nous venons d'obtenir, l'incompétence du contremaître et son allégeance sont des aspects moins importants, mais il faut y voir que chaque ouvrier, à sa façon, selon le genre de travail qu'il fait, trouve une nouvelle raison de rejeter le contremaître: l'allégeance patronale de celui-ci n'est pas tolérée par l'ouvrier s'il est soumis à un travail d'une cadence rapide, et l'incompétence technique du contremaître ne l'est pas non plus si l'ouvrier bénéfice d'un travail d'une cadence lente. Dans le premier cas, les ouvriers souffrent selon toute évidence d'un surplus de pression, du joug de la Direction; dans le second, ils ne souffrent pas la contradiction de la situation où ils sont placés. Ce jugement que posent les ouvriers sur leur situation de travail est donc très sévère.

En fait, ce qui se trouve à ressortir de cette analyse c'est le caractère disciplinaire et non pas réciproque des rapports sociaux existant entre le contremaître et les ouvriers. Cela se traduit par des termes tels que: surveillance étroite, absence d'autorité, allégeance patronale et incompétence. En ce cas, il n'est pas dit que le contremaître puisse toujours conserver l'initiative de l'action parce qu'il devient soumis au contrôle social des subordonnés dont il est toujours susceptible d'être coupé. C'est un aspect de son rôle que des chercheurs ont soulevé[13], mais qui demeure encore pas assez éclairé. Cependant, des indications nous sont fournies par des témoignages d'ouvriers radicaux « de gauche »

[13] C. DURAND et A. TOURAINE, « Le rôle compensateur des agents de maîtrise ». *Sociologie du travail*, 12e année, no 2, 1970, pp. 113-140.

à travers le Canada[14]. Ces ouvriers militants déplorent pour la plupart d'entre eux, et d'une façon spontanée, l'intolérance du contremaître selon les aspects que nous avons retenus pour notre analyse.

CONCLUSION

Il importe d'abord de faire une remarque au plan conceptuel. Ce que nous constatons finalement, c'est que le concept du temps représenté par la cadence est indissociable de celui d'espace (social) représenté par l'encadrement. Si nous nous restreignons à ne traiter que de la cadence, nous ne pouvons pas apprendre grand-chose de la nature du travail ouvrier. En effet, nous remarquons, que dans les faits, une brisure sociale s'opère entre l'encadrement et le travail. Le contremaître est celui qui au nom de la Direction défend la situation d'aliénation sociale qui est faite à l'ouvrier, son semblable.

Un seul auteur, R. Blauner[15] a discuté de la cadence du travail relativement au concept du temps mais en en faisant une variable indépendante sans se justifier à ce sujet. Dès lors, l'auteur ramène la cadence à des banalités comme celles-ci: le travail dans les usines à flux continu — où le rythme est lent — est tellement absorbant que les ouvriers ont l'impression que le temps passe très vite, et vont même jusqu'à l'oublier dans les moments de crise i.e. panne dans le système de production. Par contre le temps n'en finit pas de passer dans les usines d'assemblages — où le rythme de travail est rapide. Mais, continue-t-il, dans les usines à flux continu, le temps n'en devient pas moins monotone, ce que le temps de crise vient corriger. Dans ce genre d'usine, le temps peut être représenté comme une espèce d'alternance «crise-monotonie». Et ici Blauner introduit le concept d'autorité, mais d'une façon bien bizarre. Nous le citons: «This is particularly true — qu'il y a monotonie — on night and weekend shifts, when there are no bosses around to ask questions and no maintenance workers to make repairs and pass the time with»[16]. On se rend compte, par cette citation, que Blauner est amené, malgré lui, à établir une relation entre la cadence du travail et l'autorité. Mais celle-ci est définie tout simplement comme un stimulus tout à fait extérieur au travail. Blauner se trouve à dire sans s'en rendre compte que le contremaître représente un palier adminis-

[14] W. JOHNSON, Ed., *Working in Canada*. Black Rose Books, Montreal, 1975, 162 p.

[15] R. BLAUNER, *Alienation and Freedom*. Chicago, the University of Chicago Press, 1966, 222 p.

[16] *Idem*, p. 156.

tratif de trop. Mais en fait, il ne s'éloigne pas du tout des théoriciens traditionnels en administration, qui disent qu'il faut savoir composer avec l'autorité, la centralisation, et qu'il faut apprendre à communiquer. Notre analyse aboutit à une toute autre conclusion, et reconnaît le problème de l'inégalité sociale comme outil indispensable à l'analyse des organisations. Voyons comment ce problème se présente.

Nous avions déjà établi, nous le répétons, dans une analyse antérieure que la qualité du poste de travail et la cadence expliquaient chacune la satisfaction des ouvriers dans le travail; mais nous établissions également que la cadence du travail l'expliquait beaucoup mieux que la qualité du poste. Maintenant, nous venons de constater que le rôle du contremaître explique encore beaucoup mieux la satisfaction que la cadence. Il y a donc une gradation entre ces trois concepts de la qualité du poste de travail, de la cadence et du rôle du contremaître. Il ne sufffirait donc pas d'enrichir le travail, ou d'en réduire le tempo pour accroître la satisfaction. Bien que ces méthodes, certes y contribuent, il faut l'admettre, elles sont nettement insuffisantes. C'est sur le rôle du contremaître qu'il faut agir.

Actuellement, tel qu'il apparaît dans notre analyse, le contremaître soulève un conflit d'intérêts entre la Direction et les ouvriers au détriment de tout le monde. Il contribue ainsi à retarder la promotion collective de la classe ouvrière. L'institution du contremaître apparaît ainsi être sociale et politique. C'est le talon d'Achille de l'organisation de la société industrielle.

Somme toute, l'ouvrier au travail ne peut être rendu intelligible que s'il est situé dans son rapport actuel de subordination. D'une manière précise, il est soumis à une cadence de travail que le contremaître le presse toujours d'augmenter. C'est à cette forme d'ambiguité que l'on aboutit lorsque nous étudions le travail ouvrier selon la cadence et le rôle du contremaître. Au fond, l'ouvrier est placé dans une situation où l'un des siens est forcé de le mépriser. Cet aspect de la relation de l'ouvrier à son travail est encore fort mal éclairé.

The Foreman's Role

This is a study of the foreman's role as a determinant factor of work organization and workers' job satisfaction. The foreman's role is defined in terms of social exchange according to two axes: autonomy (his own and his subordinates as perceived by them) and authority (hierarchical authority measured by his

loyalty to Administration, and functional authority measured by his technical competence as perceived by his subordinates). The job task of the workers is defined in terms of rhythm of work as against « task level », a variable composed of three dimensions of work: autonomy, variety and responsibility. Firstly, we specially study the relationship existing between the foreman's role and rhythm of work of the workers in order to ascertain which of these is the independent variable. Secondly, we study the workers job satisfaction according to the order of importance of these two variables.

Regarding the first point, we discover no relationship between the foreman's role and the task level variable. This is surprising since the variable, workers' autonomy is included in the task level variable. This forces us to conclude that the concept of task level is blurred. But, we observe that each one of the four aspects of the foreman's role is related to the rhythm of work. This does not mean that this variable is the independent one because we have to explain the situation where the foreman is without autonomy and authority, is loyal to the Administration and is incompetent (as these four aspects are significantly interrelated). In such a case, the foreman's role is limited to applying discipline, with no functional relationship to the work itself. This confirms the absence of relationship between the foreman's role and the task level. Thus, we can accept the foreman's role to be the independent variable, this being supported by certain findings existing in the related literature.

Regarding the second point, we discover that the foreman's role explains better the workers' job satisfaction than rhythm of work.

We conclude this analysis in saying that to understand the relationship between the worker and his job, we have to take into account both the temporal dimension of work (rhythm of work) and the socio-temporal dimension (authority). More precisely, it is the dichotomy between these two dimensions that characterizes the situation of the worker with regard to his work, that is social alienation.

PARTICIPATION ET NÉGOCIATION COLLECTIVE

Avant-propos, Laurent BÉLANGER, Jean BOIVIN, Gilles DUSSAULT Alain LAROCQUE — Au-delà de la négociation collective... la participation ?, Laurent BÉLANGER — Quelle participation ?, Bernard SOLASSE — Une expérience européenne de participation: la cogestion allemande, Klaus BOHR — La participation: considérations sur la signification des expériences européennes, Robert COX — Syndicats et démocratie industrielle, Adolf STURMTHAL — Quelques expériences québécoises de participation, — en milieu hospitalier, Paul PLEAU, — en milieu industriel, Jean-Guy FRENETTE — Les expériences québécoises de participation sont-elles viables ?, Guy SAINT-PIERRE — Peut-on concilier négociation collective et participation à la gestion ?, Gilles LAFLAMME — Les incidences juridiques de la participation des employés à la gestion de l'entreprise, André C. CÔTÉ — Quelques moyens de développer la participation au Québec, Ghislain DUFOUR, Borek ZOFKA, Gilles JOBIN — La participation des travailleurs à la gestion a-t-elle un avenir au Québec ?, Hon. Jacques COUTURE.

1 volume, 145 pages — Prix: $7.00

Les Presses de l'Université Laval

Cité universitaire **Québec, P.Q., Canada, G1K 7R4**