

## Construction socio-historique de la fonction « maîtrise » (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles

Anne Gillet

Volume 6, numéro 1, 2011

France-Québec

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1000450ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1000450ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gillet, A. (2011). Construction socio-historique de la fonction « maîtrise » (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(1), 79–99. <https://doi.org/10.7202/1000450ar>

Résumé de l'article

Dans le monde du travail, la « maîtrise » (appelée aussi « contremaître » dans certains milieux industriels) constitue souvent le premier niveau d'encadrement, identifié entre la population d'exécution et la population cadre. Elle est le premier maillon hiérarchique dans l'organisation du travail, entre le « marteau et l'enclume » selon l'expression convenue. Malgré l'importance numérique de ce groupe professionnel au sein de la population active et sa place essentielle dans les organisations du travail, peu de recherches sociologiques s'y sont finement intéressées ces quarante dernières années. Cet article s'attache à montrer la construction socio-historique de la maîtrise (ou contremaître). Or, l'histoire de cette fonction apparue dans l'industrie au XVIII<sup>e</sup> siècle, de cette catégorie socio-professionnelle, est complexe à étudier. Il n'existe pas véritablement d'« histoire de la maîtrise » aussi importante que celles de la classe ouvrière (Noiriel, 1986), du patronat ou des cadres (Boltanski, 1982). C'est à partir de travaux d'analyses secondaires et de recherches sociohistoriques éparses, de travaux divers sur le travail et son organisation, que nous avons retracé la construction de cette fonction liée à l'histoire du travail et des organisations. Nos analyses permettent de construire rétrospectivement différentes figures socioprofessionnelles de la maîtrise qui se sont développées à travers le temps dans nos sociétés occidentales. Elles se sont formées et ont évolué en fonction des changements des conceptions du travail, des organisations du travail, des fonctions et des profils des autres catégories de personnel. Le rôle originel de la maîtrise comme organisateur de la main d'oeuvre est clair : elle est un niveau hiérarchique intermédiaire dans un système vertical d'organisation. Puis, les transformations du monde du travail modifient les rôles de la maîtrise. Nous constatons l'apparition de plusieurs figures professionnelles construites à travers le temps. Nos recherches menées en France et au Québec soulignent la coexistence actuelle de différents types de maîtrise dans les organisations, dont les caractéristiques professionnelles sont proches des figures construites historiquement.

## **Construction socio-historique de la fonction « maîtrise » (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles**

Anne GILLET,  
Conservatoire National des Arts et Métiers,  
Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique,  
Lise-CNRS UMR N°5262  
Paris, France

### **SOMMAIRE**

Dans le monde du travail, la « maîtrise » (appelée aussi « contremaître » dans certains milieux industriels) constitue souvent le premier niveau d'encadrement, identifié entre la population d'exécution et la population cadre. Elle est le premier maillon hiérarchique dans l'organisation du travail, entre le « marteau et l'enclume » selon l'expression convenue. Malgré l'importance numérique de ce groupe professionnel au sein de la population active et sa place essentielle dans les organisations du travail, peu de recherches sociologiques s'y sont finement intéressées ces quarante dernières années. Cet article s'attache à montrer la construction socio-historique de la maîtrise (ou contremaître). Or, l'histoire de cette fonction apparue dans l'industrie au XVIII<sup>ème</sup> siècle, de cette catégorie socio-professionnelle, est complexe à étudier. Il n'existe pas véritablement d'« histoire de la maîtrise » aussi importante que celles de la classe ouvrière (Noiriel, 1986), du patronat ou des cadres (Boltanski, 1982). C'est à partir de travaux d'analyses secondaires et de recherches sociohistoriques éparses, de travaux divers sur le travail et son organisation, que nous avons retracé la construction de cette fonction liée à l'histoire du travail et des organisations. Nos analyses permettent de construire rétrospectivement différentes figures socioprofessionnelles de la maîtrise qui se sont développées à travers le temps dans nos sociétés occidentales. Elles se sont formées et ont évolué en fonction des changements des conceptions du travail, des organisations du travail, des fonctions et des profils des autres catégories de personnel. Le rôle originel de la maîtrise comme organisateur de la main d'œuvre est clair : elle est un niveau hiérarchique intermédiaire dans un système vertical d'organisation. Puis, les transformations du monde du travail modifient les rôles de la maîtrise. Nous constatons l'apparition de plusieurs figures professionnelles construites à travers le temps. Nos recherches menées en France et au Québec soulignent la coexistence actuelle de différents types de maîtrise dans les organisations, dont les caractéristiques professionnelles sont proches des figures construites historiquement.

*Mots-clés: Agent de maîtrise, contremaître, superviseur, encadrement de proximité, histoire du travail, entreprises, organisation du travail, groupe professionnel, comparaisons internationales.*

## INTRODUCTION

Dans le monde du travail, la « maîtrise » (appelée aussi « contremaître » dans certains milieux industriels) constitue souvent le premier niveau d'encadrement, identifié entre la population d'exécution et la population cadre. Elle est le premier maillon hiérarchique, entre le « marteau et l'enclume » selon l'expression convenue. Les agents de maîtrise constituent une population nombreuse en France, de près de 600 000 personnes salariées, comprenant 10,5% de femmes. Il s'agit d'une population repérable dans la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (P.C.S) de l'Insee<sup>1</sup> dans la catégorie 48 du groupe socioprofessionnel (4) des « professions intermédiaires »<sup>2</sup>. Au Québec, il s'agit d'une population répertoriée dans la classification nationale des professions (C.N.P.) par les appellations d'emplois de « contremaîtres », « superviseurs », « surveillants », « gestionnaires »<sup>3</sup>.

Malgré l'importance numérique de ce groupe professionnel au sein de la population active et sa place essentielle dans les organisations du travail, peu de recherches sociologiques s'y sont intéressées comme objet de recherche spécifique ces quarante dernières années.

L'objet de cet article est de montrer la construction socio-historique de la maîtrise (ou contremaître). L'histoire de cette fonction apparue dans l'industrie au XVIII<sup>e</sup> siècle, de cette catégorie socio-professionnelle, est complexe à étudier. Il n'existe pas véritablement d'« histoire de la maîtrise » aussi importante que celles de la classe ouvrière (Noiriel, 1986), du patronat ou des cadres (Boltanski, 1982). Trouvé (1997) a cependant développé une approche historique de la maîtrise dans le secteur industriel, et souligné qu'un groupe professionnel est aussi le résultat de représentations ordinaires construites historiquement. La notion de « catégorie professionnelle objet » (Bourdieu, 1977) caractérise selon lui les contremaîtres dans la mesure où leur évolution historique a été une évolution hétéronome et imposée « du dehors ». Cette évolution se serait effectuée en conséquence des transformations des structures du travail ou comme un effet second de la recomposition de catégories professionnelles voisines - ouvriers, techniciens, cadres, en fonction des volontés patronales et managériales.

C'est à partir de travaux d'analyses secondaires et de recherches sociohistoriques éparses, de travaux divers sur le travail et son organisation, que nous avons retracé la construction de cette fonction liée à l'histoire du travail et des organisations. L'histoire a ici une portée occidentale, mais la période à partir des années 1970 couvre essentiellement la situation en France. Nos analyses permettent de construire rétrospectivement différentes figures socioprofessionnelles de la maîtrise qui se sont développées à travers le temps dans

<sup>1</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

<sup>2</sup> Les trois catégories liées à la fonction publique sont : PCS 42 « instituteurs et assimilés », PCS 43 « professions intermédiaires de la santé et du travail social », PCS 45 « professions intermédiaires administratives de la fonction publique » ; les trois catégories liées aux entreprises sont : PCS 46 « professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises », PCS 47 « techniciens », PCS 48 « contremaîtres et agents de maîtrise ». A ces six catégories s'ajoute celle du « clergé, religieux » PCS 44.

<sup>3</sup> Ces emplois se situent dans les grands groupes professionnels du personnel spécialisé, technique, para-professionnel ou de supervision, et dans le niveau de compétences « Technique » : qui équivaut généralement à un diplôme collégial ou secondaire professionnel.

nos sociétés occidentales. Elles se sont formées et ont évolué en fonction des changements des conceptions du travail, des organisations du travail, des fonctions et des profils des autres catégories de personnel. Le rôle originel de la maîtrise comme organisateur de la main d'œuvre est clair – elle est un niveau hiérarchique intermédiaire dans un système vertical d'organisation. Avec les transformations du monde du travail, les rôles de la maîtrise évoluent et d'autres figures professionnelles apparaissent. Nos recherches soulignent la coexistence de différents types de maîtrise dans les organisations, en France et au Québec.

#### AUX ORIGINES DE LA FONCTION «MAITRISE»

A son origine au XII<sup>ème</sup> siècle, le mot « maîtrise » (la « mestrise » ou « mestrie ») est une référence au commandement d'un vaisseau dans la marine et à la perfection dans la technique digne d'un maître. Au XIII<sup>ème</sup> siècle, le mot désigne la « fonction de maître dans certains métiers » : celui qui, après avoir été apprenti, est reçu dans un corps de métier. Au début du XV<sup>ème</sup> siècle apparaît le terme de « contremaître », pour désigner le second du navire dans la hiérarchie à bord - appelé « le contremaître de marine ». Le préfixe « contre », signifie « à côté » mais aussi « inférieur ». Le pouvoir du contremaître est ainsi délégué par le maître. L'importance du titre va ensuite diminuer. Avec le temps, le contremaître devient le sous-officier chargé de la cale (De Beaurepaire, De Saint Germain, 1977). Donc, le terme initial de « maîtrise » renvoie à un autre type d'organisation<sup>4</sup>. Le système des corporations se généralise au XVI<sup>ème</sup> et au XVII<sup>ème</sup> siècle. La pratique issue du compagnonnage des corporations, qui transmettait jusqu'alors les savoir-faire professionnels par un apprentissage progressif (Segrestin, 1990), ainsi que le rôle d'organisation des contremaîtres choisis parmi les ouvriers les plus anciens (les « maîtres-ouvriers ») ou les « meilleurs », se développe. A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, le concept d'entreprise prend en France sa signification moderne : un système de production capitaliste, dans un établissement de production : la manufacture. L'avènement du capitalisme industriel et la nécessité d'un mode particulier d'organisation du travail et d'un nouveau mode de commandement ont conduit à retenir le terme né dans la marine : celui de « contremaître ». Mais la logique industrielle rend difficile la pratique issue du compagnonnage des corporations. Le rôle d'organisation des contremaîtres choisis parmi les ouvriers les plus anciens (les « maîtres-ouvriers ») ou les « meilleurs », va disparaître. Un nouveau type de contremaître apparaît alors, au cœur de l'industrialisation en cours.

#### APPARITION DES AGENTS DE MAITRISE DANS L'INDUSTRIE

Dans l'industrie, à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, les contremaîtres sont employés pour faire face à une situation particulière et nouvelle, née de la concentration de la main d'œuvre dans un même lieu. Le passage du travail disséminé (travail à domicile) à la grande entreprise nécessite en effet une nouvelle hiérarchie opérationnelle, capable d'organiser l'activité d'une main d'œuvre n'ayant pas l'expérience du travail en commun, et de lui faire respecter une discipline, des horaires, c'est-à-dire des règles de vie collective.

<sup>4</sup> Rappelons la thèse selon laquelle les organisations productives se sont référées à des modèles organisationnels préexistants, armée ou couvent notamment. Les contremaîtres ont été, par exemple, souvent qualifiés d'adjudants ou de sous-officiers.

Le respect de ces règles contraignantes comme conditions d'efficacité est obtenu par une certaine forme de menace appliquée par le contremaître. Dans ce passage du « marché » à « l'organisation », les contremaîtres salariés remplacent les marchands d'avant. La fonction « maîtrise » est alors créée. Dans ce contexte, l'apparition des contremaîtres est une réponse hiérarchique à la difficulté organisationnelle d'obtenir l'efficacité collective d'un personnel nouvellement rassemblé. Le contremaître est à cette époque assuré de la confiance du patron. Il dispose du pouvoir de celui qui organise le travail et qui gère la main d'œuvre. A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle le contremaître détient sur le personnel un pouvoir fort. La figure de la maîtrise se serait construite au cours de cette période autour de deux pôles alors indissociables qui sont deux modes de légitimation marquant l'histoire de la fonction d'encadrement de proximité (Bourdelaïs, 1990 ; Trouvé, 1997). Ces contremaîtres généralement choisis parmi les plus anciens et les meilleurs ouvriers ont une autorité liée à deux grandes dimensions : d'une part l'ancienneté dans le métier et dans une moindre mesure dans l'entreprise ; d'autre part leurs capacités techniques. L'« ascendance » des contremaîtres sur les ouvriers s'exprimait dans une relation affective, correspondant à une relation de maître à disciple, dans le cadre d'une légitimité de nature traditionnelle, selon le modèle wébérien (Weber, 1922). Un autre pôle de légitimité des contremaîtres correspond à ses qualités dans les dimensions d'organisation, d'ordre et de discipline. C'est autour de ces axes que vont se développer pendant la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle les demandes des capacités recherchées de la maîtrise. La fonction va être perçue comme un « maillon intermédiaire et docile de la rationalité et de la domination économique ». Donc, dès l'origine se développe la « bivalence » ou « fonction bipolaire » des contremaîtres (Dewerpe, 1989). Il y a une double compétence instrumentale, ou un double rapport de force « d'autorité et de technique » étroitement mêlées. D'un point de vue sociologique, aussi, cette bivalence est présente car les contremaîtres ont deux appartenances sociales. Ils sont à la fois tournés du côté des ouvriers et du côté des patrons « tournés vers le monde ouvrier par leur origine et par la nature des savoirs qu'ils détiennent [et] vers le capital par les pouvoirs que celui-ci leur concède » (Dewerpe, 1989, p.133). Des appellations multiples ainsi que des qualifications multiples requises montrent l'extrême diversité des situations des contremaîtres dans les entreprises. Ainsi émerge une catégorie de la classe ouvrière, premier maillon de l'échelle hiérarchique, avec la constitution d'un rapport salarial spécifique à travers une rémunération mensuelle et non à la tâche ou à l'heure comme pour les ouvriers, avec un salaire plus important et souvent le bénéfice d'avantages en nature. Les luttes des mineurs et des métallurgistes grévistes de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle vont d'ailleurs s'orienter contre la catégorie maîtrise jugée trop privilégiée et trop autoritaire (Noiriel, 1986). Elle est une catégorie qui a été largement déconsidérée par les salariés ouvriers (Schweitzer, 1990)<sup>5</sup>.

Les travaux sur la maîtrise dans certains pays européens permettent de faire des constats similaires. Le contremaître français, comme le *supervisor*<sup>6</sup> anglo-saxon (Child, Partridge, 1982) et comme le *Meister* allemand « prépare le travail, en dirige l'exécution, en vérifie la qualité et la quantité ; il perfectionne les méthodes, établit les prix de revient » (Schweitzer, 1990, p. 96). Il est un héritier du système artisanal et concentre des pouvoirs

<sup>5</sup> Au XIX<sup>ème</sup> siècle, les expressions « garde-chiourmes », « chiens couchants du capital », « flics d'usine », « adjudants », « incapables », « impolis », « grossiers », « brutaux », « hostiles », « insolents », « antipathiques », « arrogants » sont utilisées pour désigner les agents de maîtrise.

<sup>6</sup> L'agent de maîtrise anglo-saxon est indistinctement appelé *foreman*, *chargehand*, *first-line management*, *supervisor*... Nous observons que la traduction française de ces termes souligne la mise en avant d'un trait ou un autre de ses rôles.

importants, des compétences nombreuses et spécifiques. Le contremaître à cette époque est un représentant direct du patron auprès des ouvriers. Cette position dans l'organisation du travail industriel est claire, contrairement à l'image duale qu'il détient. En effet, certains auteurs rappellent la fonction « de formation des jeunes dans l'entreprise », la fonction « d'écoute », l'« humanisme dans les rapports du travail » du contremaître. D'autres auteurs vont plutôt insister sur la fonction de « commandement » du contremaître, aboutissant à une analyse du travail du contremaître dans sa dimension de pouvoir et d'autorité. Le *Meister* est parfois comparé à un « petit despote ». Les moyens du *supervisor* pour exercer son travail sont importants (Child, Partridge, 1982). Il a des rôles dans l'embauche et dans le licenciement des ouvriers, il participe à la fixation de la paie, et va jusqu'à recourir dans certaines situations à la force physique. Or, dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, avec le développement de la rationalisation industrielle, il va connaître une perte de pouvoir et de statut, avec un rôle qui se dépouille de ses aspects essentiels, avec une remise en question de ses qualifications et de ses compétences sociales et techniques.

### LA FONCTION MAITRISE DANS LA PÉRIODE DE DÉVELOPPEMENT OST<sup>7</sup>

Dans le cadre de la rationalisation taylorienne du travail et de l'organisation, le rôle de la maîtrise est affirmé comme un rôle de « courroie de transmission » entre la hiérarchie supérieure et les subordonnés avec un rôle de contrôle social. C'est avec la diffusion des méthodes de rationalisation de la production en France dans les années 1920 (Fridenson, Noirielle, 1983)<sup>8</sup>, que la figure du « contremaître moderne » se développe. Une nouvelle division fonctionnelle et hiérarchique des entreprises, les modifications des hiérarchies internes, les évolutions technologiques et une émergence de la notion d'expertise avec la domination de la figure de l'ingénieur sont des évolutions qui réduisent considérablement l'autonomie des hiérarchies intermédiaires (Durand, 1978 ; Noirielle, 1986 ; Dewerpe, 1989). Dans ce contexte, un nouvel espace hiérarchique plus dense se développe, qui nécessite une accentuation de la division du travail d'encadrement. Celle-ci s'opère principalement sur les plans technique et fonctionnel. Les fonctions sont recomposées et les pouvoirs redistribués dans l'usine, mais l'encadrement de proximité n'a pas disparu, même si les contremaîtres sont, à cette époque, les subordonnés des ingénieurs.

### Les apports de Taylor

La modification des rôles et de la place du contremaître est centrale dans l'Organisation Scientifique du Travail préconisée par Taylor (1911). Les raisons énoncées par Taylor (1911) découlent de la complexité du rôle de la maîtrise dans le système traditionnel d'organisation de l'époque, qu'il nomme organisation de type militaire - *military plan*, basée sur le principe de la pyramide hiérarchique<sup>9</sup>. Taylor propose de subdiviser le travail de direction. Il introduit dans la direction deux changements radicaux. D'une part, l'O.S.T. va réserver la conception du travail au bureau des méthodes. Les hiérarchies intermédiaires ont alors pour tâche la préparation du travail des exécutants.

<sup>7</sup> Organisation Scientifique du Travail.

<sup>8</sup> L'implantation de l'Organisation Scientifique du Travail a nécessité une période de temps relativement longue en France, et s'est développée de manière spécifique.

<sup>9</sup> Comme pour la hiérarchie militaire.

D'autre part, le changement consiste à remplacer le type d'organisation militaire par le type d'organisation administrative. La direction administrative correspond alors à une répartition de la direction dans tous les échelons de la hiérarchie. Les quatre grands principes de l'organisation scientifique du travail sont appliqués aux chefs d'équipe (contremaîtres) comme aux ouvriers<sup>10</sup>. Ainsi, le travail de chef d'équipe est subdivisé entre huit personnes alors qu'il est réalisé par un seul chef d'équipe dans l'organisation de type militaire. En conséquence, il est beaucoup plus facile de former des personnes capables de remplir correctement leurs fonctions, chaque chef d'équipe ne devant posséder qu'une partie des très nombreuses qualités requises, soulignées par Taylor.

Taylor souligne l'importance de ce niveau « intermédiaire » dans la division du travail. Il explique la nécessité d'un agent faisant le lien entre l'ouvrier et l'organisation, afin de réunir « la science et l'ouvrier »<sup>11</sup>. Mais, selon lui, cette nécessaire cohésion n'implique pas l'unicité du commandement et l'ouvrier a plusieurs chefs successifs.

Dans ce système d'organisation du travail, la maîtrise est chef des ouvriers mais a cependant un rôle essentiel d'exécution. Elle exécute les ordres issus des Directions. Elle a un rôle de transmission et aucun rôle de conception. Par ailleurs, la définition de ses tâches l'éloigne de l'ouvrier car elle doit transmettre et contrôler leur travail. Ainsi, à cette époque, son positionnement « entre » les ouvriers et la Direction s'affirme, la maîtrise se retrouve à une nouvelle place dans la ligne hiérarchique avec de nouveaux rôles. Soulignons que les recommandations de Taylor concernant la maîtrise n'ont pas été strictement appliquées dans les entreprises telles qu'elles étaient formulées. Néanmoins, Taylor a joué un rôle historique dans les transformations des rôles de la maîtrise.

### Les apports de Fayol

A peu près à la même époque, Fayol (1916) conçoit un système d'organisation de l'atelier qui diffère de celui de Taylor<sup>12</sup>. Ce système pose de nouvelles problématiques essentielles sur la maîtrise autour des points suivants : le principe de l'unité de commandement (Fayol, 1916, p. 85), l'importance des niveaux intermédiaires dans une conception pyramidale de l'organisation en tant que « rouage » indispensable et facteur de dynamisme, la détermination du nombre de contremaîtres en fonction du nombre de subordonnés, la dominance des compétences techniques spécialisées ou générales selon le niveau hiérarchique, « l'art de commander », les qualités morales et la formation des « chefs ».

Alors que pour Taylor les divers contremaîtres font partie de l'exécution, il est difficile de savoir où se situe le contremaître dans l'organisation pyramidale de Fayol. Il n'est explicitement ni du côté de la Direction ni du côté de l'exécution. Il est un élément

<sup>10</sup> 1 - Etudes, enregistrement, classement des connaissances traditionnelles et transformation de celles-ci en lois scientifiques. 2 - Sélection scientifique des ouvriers et perfectionnement de leurs qualités et connaissances. 3 - Mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés. 4 - Répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction.

<sup>11</sup> « *Bring the science and the workman together* », extrait d'un témoignage devant la Commission d'enquête de la Chambre des représentants en 1912.

<sup>12</sup> Une conception différente avec cependant avec des propositions complémentaires.

parmi d'autres, placé dans l'ensemble d'une chaîne hiérarchique. La position de ce « corps intermédiaire » apparaît encore inconfortable et ambiguë car elle se situe à la charnière de deux mondes : entre les rôles de conception et les rôles d'exécution - deux aspects du travail distingués par Taylor et largement liés auparavant.

### Des applications dans les entreprises

Avec le développement de l'O.S.T., la maîtrise répond à des fonctions précises dans l'organisation du travail, définies clairement autour de rôles techniques, de rôles de contrôle et de discipline. Le contremaître est dépossédé de son pouvoir d'organisation et de sa fonction d'apprentissage (Schweitzer, 1990). Il va désormais prescrire et contrôler le travail des autres et recentrer ainsi son action sur les salariés, car il est issu du rang et qu'il connaît bien les mécanismes de motivation et de résistance. Il va recentrer son action sur la technique car il a une bonne connaissance de l'outil de production. Il va également embaucher et licencier. Le contremaître acquiert ainsi beaucoup de pouvoir, tout en privilégiant son dévouement à l'entreprise. Il acquiert une image proche de celle de « garde-chiourme », détestée par les ouvriers. Il est celui qui donne les ordres, celui qui contrôle et qui sanctionne. La nouvelle division fonctionnelle du travail rabaisse l'agent de maîtrise à un niveau moindre de compétences. Ce sont « d'anciens ouvriers qui se sont distingués par leur expérience et par leurs qualités morales, entendons par-là le sens de l'autorité nécessaire au commandement de l'atelier » (Dewerpe, 1989, p. 144). Mais la bivalence fondamentale des contremaîtres ne disparaît pas dans cette période de rationalisation du travail. Au contraire, elle fait se substituer à côté du rôle d'intermédiaire dans les méthodes d'organisation et d'administration au quotidien, un rôle de discipline, de surveillance et de contrôle. Ce rôle de discipline s'opère à trois niveaux étroitement liés : la diffusion des principes d'organisation (dans sa capacité à persuader et à « rééduquer » le personnel), la normalisation des comportements ouvriers, le « rempart » pour contenir la classe ouvrière.

Dans d'autres pays, la situation de la maîtrise revêt de fortes similitudes. En Allemagne est observée la perte de fonctions et de pouvoir du *Meister*. Les auteurs allemands décrivent le *Meister* dans une double position de tampon - *Pufferposition*. Il se situe entre la hiérarchie et les ouvriers d'une part et entre les services spécialisés et la ligne de production d'autre part (Labit, 1998). Child et Partridge (1982) constatent les mêmes phénomènes dans les travaux anglo-saxons. Aux Etats-Unis, le *supervisor* devient « *the man in the middle* » (Roethlisberger, 1945)<sup>13</sup>. Les évolutions de la maîtrise vont aboutir au milieu du XXème siècle dans ces pays et en France, à parler de crise et de malaise de la maîtrise, dus aux phénomènes de dévalorisation de son statut, de la mise en question de ses compétences, des doutes sur ses rôles, dans une entreprise dite « rationalisée ».

Cette période de construction de la fonction maîtrise nous inspirent une figure professionnelle de maîtrise axée sur des rôles organisationnels, techniques et de commandement avec un style autoritaire : la maîtrise « taylorienne ».

<sup>13</sup> Les expressions actuelles utilisées telles que « *mid-management* » « *mid supervising position* » ou « *mid managerial position* » ou « *middle manager* », « *foreman* » confirment cette position intermédiaire, cette position « d'entre-deux ».



## LA FONCTION MAÎTRISE ET L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

A la fin des années 1930, les travaux de réflexion sur les organisations industrielles se poursuivent dans un climat de crise économique et de problèmes sociaux. Avec le mouvement des relations humaines s'affirment une nouvelle conception de l'individu au travail et une nouvelle façon d'obtenir le plus « efficacement » sa collaboration. Le mouvement des relations humaines se développe à cette époque dans les entreprises en Amérique du nord et en Europe, marquant une étape de l'O.S.T.. Les études sur la résistance au taylorisme vont conduire à des résultats théoriques dans le champ des organisations et du travail. Les résultats des expériences de la *Western Electric*, appelés par la suite « la théorie des relations humaines », sont parmi les plus intéressants concernant les recherches menées sur la fonction maîtrise.

### Les recherches

La théorie des relations humaines s'est surtout développée aux Etats-Unis à partir de 1938, puis en Europe après la seconde guerre mondiale, autour des travaux de Roethlisberger, Dickson, Wright (1939) et de Mayo (1945). Ces découvertes théoriques autour de la notion de « facteur humain » ont été souvent associées au concept de « résistance au changement », largement critiqué par la suite. La première grande étude de psychosociologie de l'industrie, celle de Mayo et de ses collaborateurs à l'usine *Hawthorne* de la Compagnie de la Western Electric menée entre 1924 et 1932, est riche d'enseignements sur le commandement de l'équipe de travail. Les chercheurs montrent les influences du type de commandement sur la cohésion de l'équipe de travail<sup>14</sup>. A une époque où les pratiques du taylorisme sont dominantes dans la grande industrie, Mayo et ses collègues montrent que les ouvriers ne sont pas mus par l'unique appât du gain, mais qu'ils revendiquent considération et reconnaissance sociale. La prise en compte de la psychologie de l'individu et des facteurs sociaux permettent ainsi d'envisager la coopération entre les salariés de façon nouvelle, et en conséquence le rôle de la maîtrise est observé d'une autre façon. Le « malaise » de la maîtrise, dont parlent de nombreux auteurs, serait la conséquence de ce positionnement « intermédiaire » spécifique. Aux Etats-Unis, une grande partie de la sociologie industrielle y a été consacrée et certaines de ces recherches ont eu un souci d'élaboration théorique du problème de la maîtrise, posé dans une perspective d'amélioration du fonctionnement de l'organisation. Les chercheurs constatent que l'éclatement préconisé des attributions ne résout pas le problème de la « collaboration harmonieuse » nécessaire au fonctionnement de l'O.S.T..

Alors que le contremaître était auparavant chargé essentiellement d'obtenir de l'ouvrier un rendement élevé et régulier, l'aspect relationnel de son rôle est désormais souligné. Friedmann (1946) souligne que pour les promoteurs des relations humaines « le contremaître est l'intermédiaire, le tampon quotidien entre les ouvriers et la Direction (...) il

---

<sup>14</sup> L'expérience d'Hawthorne, à l'origine de nombreuses idées fécondes (notamment l'importance de l'organisation formelle - celle voulue et pensée par les Dirigeants - et de l'organisation informelle - reposant sur les relations des travailleurs entre eux, sur leur logique et leurs valeurs), et à l'origine du courant des relations humaines dans l'entreprise, a cependant été largement critiquée. Des critiques ont porté globalement sur les résultats et sur « l'orientation managériale », sur les méthodes de recherche.

n'est pas jusqu'aux parties de ces fonctions, en apparence techniques, qui ne soient en réalité affectées désormais d'un très important coefficient psychologique » (Friedmann, 1946, p. 297). Les fonctions du contremaître exigent alors une formation personnelle à la conduite des salariés. Le contremaître est de plus en plus considéré comme un « expert de l'humain » - *an human engineer*, et les formations créées à cette époque insistent sur le *leadership* consistant plus à enseigner, à comprendre, à aider, qu'à seulement commander.

Le mouvement des relations humaines comporte une autre dimension essentielle, l'importance reconnue désormais au groupe, au collectif. Le but est de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise en mobilisant les apports de la psychologie sociale. « Partie de méthodes strictement techniques qui se contentaient de *plier* l'ouvrier à leur rigoureuse discipline, l'Organisation Scientifique du Travail, ainsi renouvelée, cherche à la *conquérir* par des moyens qui relèvent de la psychologie collective (...). Naguère, au temps de Taylor, le slogan était : *discipline*. Il est maintenant : *moral*. »<sup>15</sup>.

L'influence de ce courant est plus tardive en France. Dans les années 1940, le mouvement des relations humaines influence de façon significative les pratiques de gestion<sup>16</sup>. Les analyses du « groupe de Harvard » ont souligné l'importance d'une mutation du rôle du contremaître. Avant autoritaire, il lui faut être démocratique, permettre la coopération dans le groupe afin d'arriver à une efficacité dans le travail. Par ailleurs, les analyses de Lewin (1959), de Lippitt et Whyte (1965) sur les types de direction ont impulsé l'élaboration d'une doctrine du « bon contremaître » dans le fait d'être un leader démocratique. Plusieurs recommandations sont proposées sur ses rôles : considérer les ouvriers comme constituant un groupe dont il fait lui-même partie ; faire participer les ouvriers, par exemple, à certaines décisions ; obtenir leur collaboration dans la distribution du travail ; diriger en intervenant le moins souvent possible, en évitant de donner un trop grand nombre d'ordres, en limitant le nombre des contrôles. Pour d'autres chercheurs, le contremaître a comme rôle d'établir une communication dans les deux sens, entre la Direction et l'exécution (Gardner, Whyte, 1945). Il a pour mission de favoriser la satisfaction au travail des ouvriers, ce qui permettrait par là même de diminuer leur absentéisme.

## Des applications

Un impact important du mouvement des relations humaines concerne la formation professionnelle relative aux problèmes de commandement. La base pédagogique des organismes de formation de cette époque est constituée des programmes du *Training Within Industry* (T.W.I.), développés outre-atlantique durant la guerre pour former au commandement une maîtrise chargée d'encadrer une main d'œuvre sans expérience industrielle. Largement développé aux Etats-Unis et en Angleterre, le T.W.I. a reçu en France un accueil mitigé, son aspect « recettes » étant critiqué. Mais la conception du rôle

<sup>15</sup> Friedmann G., *op. cit.*, p. 368. Friedmann précise que le terme de « moral » est la traduction de l'expression « *the morale* » consacrée par la terminologie aussi bien anglaise qu'américaine des relations humaines.

<sup>16</sup> Après Mayo et l'expérience Hawthorne, le courant d'étude dans l'entreprise se prolongea par deux axes : l'un avec Maslow A.H., 1972 ; Mc Gregor D., 1969 ; Herzberg F., 1972, sur les motivations de l'individu au travail ; l'autre avec le courant de la dynamique des groupes par Lewin N. K., 1959 ; Moreno J., 1954 ; insistant sur les relations dynamiques et les liens informels au sein des petits groupes. De plus, l'école des relations humaines a inspiré la plupart des théories actuelles du management.

de l'agent de maîtrise que sous-tend cette formation : rôle d'instructeur, aptitude à manier les individus, va influencer les programmes de formation de la maîtrise. Les formateurs vont intégrer des enseignements de psychologie sociale utilisant notamment des méthodes didactiques (jeu de rôle, dynamique de groupe etc.). Mais, ces modifications dans le domaine de la formation professionnelle n'excluent pas, dans divers secteurs professionnels, des pratiques encore très autoritaires. Cependant, la prise en compte du psychologique s'affirme dans les entreprises à cette époque, et les qualités requises pour tenir un poste de maîtrise sont redéfinies dans le sens d'une plus grande exigence en matière relationnelle. Les problèmes humains sont de plus en plus pris en charge par des spécialistes<sup>17</sup> de la fonction Personnel<sup>18</sup> qui connaît son plein essor (Bouchez, 1992). Le phénomène de redéfinition du rôle de la maîtrise, en particulier par le biais de la formation, concerne d'abord les grandes entreprises puis s'amplifie largement dans les plus petites structures. La diffusion des programmes de formation portant une attention nouvelle à cette fonction située « au milieu » des salariés, constitue, à partir de 1950, un trait caractéristique important de la formation dans l'industrie. Les recherches de l'école des relations humaines ont ainsi amené une première remise en question des caractéristiques de commandement des agents de maîtrise.

De l'analyse des caractéristiques de cette période, dans les recherches et dans les entreprises, nous identifions la construction d'une figure professionnelle de maîtrise axée sur des rôles psychologiques, sociaux et relationnels.

#### **LA DÉVALORISATION DE LA MAÎTRISE EN FRANCE**

Jusqu'aux années 1970, la maîtrise connaît une période de dévalorisation, tant du côté des chercheurs que dans les entreprises.

#### **Les recherches sur la maîtrise**

Alors que les recherches sur l'encadrement intermédiaire se développaient largement aux Etats-Unis dès les années 1930, peu de travaux existent chez les sociologues européens. La recherche sur la maîtrise de Thurley et Hamblin (1963) en Grande-Bretagne souligne les différences dans la nature du travail de la maîtrise en fonction du système de production considéré, et met l'accent sur l'activité spécifique de la maîtrise en fonction du contexte technique où elle se trouve placée. Elle montre qu'un système de production ne se définit pas uniquement par ses opérations concrètes, mais aussi par les relations qui s'y nouent et par les informations qui s'y échangent. La notion de « système socio-technique »<sup>19</sup> s'intègre à cette analyse. Les chercheurs démontrent que la tâche de l'agent de maîtrise n'est pas définie en référence à la seule dimension technique de son activité.

---

<sup>17</sup> Par exemple, Michelin et Citroën ont mis en place à cette époque une structure décentralisée avec des représentants du service du personnel dans les ateliers, traitant les problèmes de liaison avec la hiérarchie.

<sup>18</sup> Création de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel (A.N.D.C.P.) en 1947.

<sup>19</sup> Les chercheurs du Tavistock Institute of Human Relations ont développé cette approche à la même époque.

Quelques rares recherches ont été réalisées en France dans les années 1950, sur la maîtrise et sur les cadres. Elles ont porté sur le contremaître (Chapuis, Bourrouilhou, 1961), sur les relations hiérarchiques (Crozier, Pradier, 1959), sur la différenciation des relations industrielles et sur les catégories professionnelles (Benoit, Maurice, 1960). Or, ces recherches sont, dans une certaine mesure, limitées dans l'analyse de la fonction maîtrise.

La recherche aux usines Renault (Durand, Touraine, 1966) est la première recherche sociologique française qui aborde véritablement les problèmes spécifiques de la maîtrise. Elle démontre que les comportements de la maîtrise dépendent de facteurs organisationnels et du fonctionnement interne des groupes de travail. Ces travaux ont souligné le « rôle compensateur » de la maîtrise. La réussite de l'agent de maîtrise ne dépend ni de ses caractéristiques personnelles et professionnelles, ni de son action sur un groupe restreint, mais de son rôle de compensation ou de rééquilibrage des éléments entre lesquels il est placé : la hiérarchie et le personnel<sup>20</sup>. Le succès de l'agent de maîtrise ne dépend pas de sa capacité à intégrer le groupe de travail mais à assurer la communication et la compatibilité des intérêts différents. L'entreprise moderne conçue comme « l'ensemble coordonné de plusieurs sous-systèmes hiérarchiquement superposés, mais qui gardent chacun une certaine autonomie » fonctionne si « elle est capable de les lier les uns aux autres grâce à l'action de groupes bien définis ». C'est le rôle de la maîtrise de lier le sous-système d'exécution au sous-système d'organisation et de l'adapter à ses exigences de fonctionnement<sup>21</sup>. Dans une grande entreprise rationalisée, il existe une dépersonnalisation de l'autorité et de la fonction qui ne diminue en aucun cas l'importance du rôle de la maîtrise qui est un « agent de liaison ».

En outre, les types de conduite amenant au succès varient en fonction des situations dans lesquelles la maîtrise agit : rôle compensateur ou accentuateur de la situation existante. Deux types de réussite sont définis : une réussite organisationnelle et une réussite sociale. Une des analyses fortes de cette recherche est que les difficultés de la maîtrise révèlent la nécessité d'introduire des mécanismes compensateurs dans l'organisation rationalisée du travail. Les idées de cette recherche sont articulées à une perspective globale d'évolution de la maîtrise, présentée en trois étapes liées aux situations de travail et au mode d'organisation sociale : l'agent de maîtrise « négociateur », l'agent de maîtrise « unificateur », l'agent de maîtrise « modérateur ».

De cette recherche, soulignons que les caractéristiques du « bon » agent de maîtrise ne peuvent être définies en terme généraux (par des traits de personnalité par exemple), mais en fonction des particularités changeantes des situations de travail. Des liens sont à faire avec d'autres analyses dans le champ du *leadership*, soulignant l'importance de la contingence et de l'environnement plus que celle des facteurs personnels dans l'exercice du management (Aktouf, 1994). Ces constats confirment nos résultats de recherche (Gillet, 2005 à 2010) montrant que les rôles de la maîtrise sont aussi définis par les situations de travail et en fonction des interactions sociales avec les autres salariés.

---

<sup>20</sup> En ce sens, de nouvelles observations dans des travaux postérieurs - dont ceux de l'ANACT (1997), vont souligner l'agent de maîtrise comme un *élément indicateur* des dysfonctionnements de l'organisation, et confirmer ses rôles à *compenser* les dysfonctionnements organisationnels, sociaux et techniques.

<sup>21</sup> Les cadres dirigeants quant à eux lient le sous-système organisationnel au sous-système de décision, qu'ils adaptent à ses fins.

## Dans les entreprises

Dans les années 1950 et 1960, les concentrations productives se poursuivent avec l'extension de la consommation de masse. Les nouvelles classes moyennes connaissent un accroissement massif, le système industriel utilise de plus en plus une main d'œuvre constituée d'ouvriers spécialisés en forte augmentation. Dans les entreprises, les agents de maîtrise ont été relégués dans certains cas à un rôle strictement disciplinaire, suite au développement des services du personnel dès l'entre-deux guerres puis après la deuxième guerre mondiale en réponse au pouvoir grandissant des syndicats (Jacquemin, 1987).

La direction managériale a éloigné la maîtrise des objectifs politiques et industriels de l'entreprise, lui faisant jouer un rôle essentiellement relationnel sur le terrain. En plus d'une évolution qualitative, la maîtrise est touchée quantitativement par le raccourcissement des lignes hiérarchiques et son effectif va décroître. Parallèlement, la thèse de la disparition du contremaître s'est développée en France et à l'étranger comme dans les pays anglo-saxons (Fletcher, 1973) et en Allemagne (Labit, 1998). Ainsi, à la fin des années 1960, dans une période de contestation du taylorisme, les compétences sociales et techniques de la maîtrise sont mises en doute. Dans les entreprises, la maîtrise est complètement dévalorisée au niveau des managers. En outre, une remise en question du pouvoir et de l'autorité se développe<sup>22</sup>. La dynamique de critique du commandement et le développement de l'animation vont orienter, dans les années 1970, le débat autour de la problématique des relations humaines.

### LA REVALORISATION DE LA MAITRISE EN FRANCE DANS LES ANNÉES 1970

A cette époque, des constats et des prescriptions diverses sont adressés aux dirigeants d'entreprises, dans l'objectif de revaloriser le rôle jusqu'alors négligé des agents de maîtrise (Trouvé, 1997). L'importance de la maîtrise est constatée comme une « armature, clé de voûte, position « clé », base de l'entreprise, moteur de l'exécution »<sup>23</sup>, et son maintien comme échelon hiérarchique est confirmé nécessaire. Un ensemble de travaux révèlent un tournant dans l'histoire sociale de l'encadrement de proximité, car des changements sont nécessaires pour la fonction maîtrise. En effet, de nombreux auteurs soulignent la nécessité pour le contremaître de passer « du commandement à l'animation », « d'un rôle d'adjudant à un rôle d'animateur » (Bercovitz, 1981). De grands courants de la psychologie des groupes sont à la mode, proposant des changements relationnels profonds dans une orientation vers plus de relations humaines. Il s'agirait plus profondément de l'émergence de nouvelles régulations sociales dans l'appareil de production, qui visent à intégrer de façon plus explicite la maîtrise dans la hiérarchie managériale (Trouvé, 1997).

---

<sup>22</sup> En effet, il s'agit d'une période de l'histoire qui a fortement ébranlé le pouvoir et l'autorité comme en témoignent les mouvements de mai 1968, les conflits développés dans les années 70. Certes, la contestation par les ouvriers des modalités traditionnelles de l'autorité du premier niveau d'encadrement n'est pas récente. L'École des Relations Humaines dès les années 40 avait développé une première critique des rôles traditionnels de commandement de l'agent de maîtrise, en cherchant notamment le lien entre la productivité du groupe ouvrier et l'attitude du contremaître.

<sup>23</sup> Professions et Entreprises, *La maîtrise en question*, 1975, enquête menée par la Commission des Relations Humaines du C.F.P.C., p. 32.

Dans ces études, l'agent de maîtrise doit s'éloigner de la production directe et tenir des tâches de coordination, de gestion de production, de « mobilisation collective ». Dans la presse de l'époque, un « second souffle » est souligné pour la maîtrise, suite aux nouvelles formes d'organisation du travail, lui amenant un enrichissement et une valorisation. Elle devient « une fonction d'animation, de conseil, d'assistance technique, d'éducation, de coordination d'information, de stimulation d'une équipe de travail » (Borrely, 1977, p. 36). Au début des années 1970, une étude d'Entreprise et Personnel avait proposé pour le rôle de la maîtrise une fonction d'animation enrichie, où l'agent aiderait à résoudre les problèmes et assumerait un rôle d'éducateur. Ce passage d'une maîtrise de commandement à une maîtrise d'animation nécessitait des évolutions d'organisation. Or, il apparaît que la technique constitue le « socle fondateur de l'identité de la maîtrise ». Les activités techniques de l'agent de maîtrise évoluant, il y aurait, selon certains auteurs, une remise en cause de leur « identité professionnelle » (Bafois, Monnet, 1988).

Dans les entreprises, les organisations patronales réfléchissent à une revalorisation de la fonction de la maîtrise. Cette revalorisation se déclinerait en deux axes : développer la fonction d'animation au détriment de celle de surveillance et opérer un « changement de mentalités ». Parallèlement, les retombées de l'Ecole des Relations Humaines et du management participatif, contribuent à redonner une place légitime à la maîtrise dans une entreprise qui est passée de la logique de l'obéissance à celle de la contribution. Mais les changements s'accompagnent d'un désenchantement pour les agents de maîtrise « issus du rang » qui ne se sentent concernés que transitoirement par la majorité des projets de restructuration. Leur remplacement par des Bac. + 2 leur apparaît d'ailleurs inéluctable. Une étude réalisée en 1976 par l'U.I.M.M.<sup>24</sup>, distingue de façon catégorique une maîtrise ancienne et une maîtrise plus jeune. Une autre étude souligne que « La première a une grande compétence technique, mais un niveau de culture générale moins développé, beaucoup de bon sens et une bonne connaissance du personnel ouvrier. Elle est dévouée mais a des difficultés à s'adapter aux changements imposés par l'évolution des idées et des techniques. La seconde a une culture générale plus large, une plus grande aptitude à théoriser : elle est souvent plus « politique » et plus au fait des techniques. Elle n'a pas le même vécu que l'ouvrier et, de ce fait, a un contact moins direct avec lui et une compréhension plus difficile de ses problèmes. Mais elle a nettement moins de difficultés à s'adapter aux changements, à l'évolution des techniques et des idées »<sup>25</sup>.

## LA RÉHABILITATION DE LA MAÎTRISE EN FRANCE DANS LES ANNÉES 1980

A la suite des profonds bouleversements qu'a connus la fonction maîtrise dans les années antérieures (Chaumette, 1974), les incertitudes sur ses rôles sont fortes dans les organisations. En France, pendant les années 1980, c'est plus fréquemment du côté des organismes professionnels que du côté des sociologues qu'une analyse des rôles de la maîtrise s'est développée. Par exemple, *Entreprise et Personnel* (Leclair, Denimal, 1993), l'A.N.A.C.T. (Letondal, 1997), s'appuient sur des observations dans les entreprises. Leurs travaux soulignent l'enrichissement des fonctions de la maîtrise et à la fois les difficultés des agents de maîtrise à tenir ces rôles sur le terrain. Ils montrent en outre les difficultés des

<sup>24</sup> Union des Industries Métallurgiques et Minières.

<sup>25</sup> Comité Pour le Développement Social et économique de l'Entreprise - CNPF - *Expériences de valorisation de l'encadrement. Le nouveau rôle des agents de maîtrise*, 1981, p.27.

directions à définir clairement les fonctions de la maîtrise. S'agit-il d'une responsabilité encore technique, organisationnelle, humaine, ou bien est-elle déjà uniquement administrative ?

Dans le contexte des réflexions sur les évolutions du travail, la question de la maîtrise, comme vecteur ou comme obstacle à la modernisation, est posée. Des débats se développent sur les évolutions post-tayloriennes du travail. Certains auteurs rendent compte du développement du management participatif et mettent en doute les évolutions réelles de l'organisation du travail. L'émergence d'un nouveau paradigme socioproductif est souligné, ainsi que les changements dans le travail touchant la maîtrise (Trouvé, 1997). Ces changements portent sur le raccourcissement de la ligne hiérarchique, le rapprochement entre les catégories des agents de maîtrise et des techniciens, la descente des fonctionnels dans l'atelier, l'intellectualisation du travail de contremaître, la restauration des valeurs de l'entreprise et notamment de l'autorité de l'encadrement, le léger accroissement du nombre d'agents de maîtrise féminins. Or, dans de nombreuses entreprises, la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques est présentée comme concomitante au renforcement de la fonction agent de maîtrise ou de sa promotion. Ainsi, la maîtrise voit l'importance de ses rôles renforcée. Mais cette réhabilitation s'accompagne en fait d'interrogations sur ses capacités d'animation, que les Directions d'entreprise souhaiteraient lui déléguer. Les mouvements de qualité totale, les cercles de progrès, le management participatif, révèlent aussi le doute des responsables d'entreprise sur les capacités de la maîtrise à accompagner les processus de modernisation, après avoir misé sur son potentiel d'implication dans la régulation des collectifs de travail et dans la démultiplication des programmes de formation interne. A cette époque, c'est en fait dans les entreprises qu'a lieu un « débat » autour de la maîtrise. De nouvelles gestions patronales cherchent à utiliser un management de progrès dans l'objectif de contourner le pouvoir syndical et de mobiliser la maîtrise dans la logique productiviste. A cette époque, le thème de la « résistance au changement » de la maîtrise est souligné, que ce soit en France, en Allemagne ou dans les pays anglo-saxons. Assez rapidement, les entreprises vont souligner les lacunes des agents de maîtrise en ce qui concerne la pédagogie dans l'exercice de leur fonction d'animation. Dans un grand nombre d'entreprises, cette évolution de la fonction correspond à des remises en cause des agents de maîtrise (Constanty, 1986). Le thème de la maîtrise gestionnaire responsable de sa sphère de travail va émerger progressivement. Les préoccupations économiques du milieu des années 1980 vont orienter la question de la maîtrise vers le thème de l'efficacité et de la productivité organisationnelle. Un élargissement du rôle de *supervisor*, plus particulièrement au niveau de la gestion des ressources humaines, est observé dans les recherches (Trouvé, 1997 ; Labit, 1998 ; Gillet, 2005 à 2010). En France, des systèmes sophistiqués de gestion se mettent progressivement en place, qui vont transformer le rôle de l'agent de maîtrise (Weiss, 1999). Deux types de maîtrise peuvent alors distinguer la fonction : la maîtrise qui « fabrique » et la maîtrise qui « gère » - qualifiée de « haute maîtrise » (Jacquemin, 1987).

**LA MAITRISE DES ANNÉES 1990: UNE MAITRISE GESTIONNAIRE ET MANAG/RIALE**

L'importance des transformations opérées dans les systèmes socioproductifs depuis les années 1980 rendent les trajectoires futures de la maîtrise industrielle fortement incertaines. Des travaux de l'A.N.A.C.T.<sup>26</sup> sur la fonction d'encadrement de proximité (Letondal, 1997) ont souligné des caractéristiques de la fonction maîtrise dans le cadre de profondes transformations des organisations productives. La mise en place d'organisations plus intégrées, plus près du terrain, c'est-à-dire plus proches du client ou du produit va modifier l'organisation et le contenu du travail de la maîtrise. De nombreuses entreprises ont pour souci d'alléger les structures verticales, de renforcer la coordination transversale, ce qui atteint directement les niveaux hiérarchiques intermédiaires. Dans ce contexte, la position sociale et stratégique de l'encadrement de proximité le positionne en relais et démultiplicateur de la stratégie de l'entreprise. Il se trouve alors au cœur des attentes d'efficacité et de performance. Les évolutions organisationnelles récentes, parfois en rupture avec le modèle organisationnel passé, bousculent donc fortement une fonction déjà confrontée à une difficulté traditionnelle à se définir : structures plus matricielles de responsabilités, nouveaux systèmes d'informations, système de gestion de production, équipes autonomes, nouveaux systèmes de gestion du personnel, etc. De cette époque, nous identifions la construction d'une nouvelle figure gestionnaire- managériale de la maîtrise.

Ces changements dans les entreprises entraînent des évolutions contrastées. La fonction d'encadrement connaît une forte mutation, voire un éclatement de son contenu. Elle devient une catégorie rassemblant des profils de compétences hétérogènes et des intitulés de fonctions très variés. Les trois grandes fonctions de ce niveau d'encadrement : technique, animation, gestion, vont être dimensionnées différemment selon les entreprises et les secteurs d'activités. Les maîtrises n'ont pas toujours les capacités à investir dans ces nouveaux registres de compétences. A cette époque, certains responsables reprochent à la maîtrise de ne pas être un relais, de ne pas être un acteur des changements. En fait, la maîtrise, face aux diverses transformations demandées, ne comprendrait pas toujours ce qui est attendu d'elle. Elle estime notamment être souvent un élément oublié dans la conception d'un projet organisationnel. C'est bien souvent en conséquence de l'évolution des fonctions adjacentes, que les fonctions occupées par la maîtrise sont obligées d'évoluer (Trouvé, 1997). En outre, des changements dans le modèle d'autorité et de rôle apparaissent dans le langage de l'entreprise. Une autorité plus fonctionnelle, liée à l'exercice d'une expertise ou de capacités pédagogiques est demandée. En parallèle, l'autorité hiérarchique basée sur le pouvoir disciplinaire est moins appréciée. Le discours managérial parle plus d'animation que de commandement. Des capacités à conduire des actions de progrès sur un mode participatif et avec méthode, à maîtriser des *process*, sont exigées. Les critères de légitimité professionnelle de cet encadrement de proximité évoluent (Gillet, 2005, 2009c). Par ailleurs, les évolutions organisationnelles soulignent des conditions de travail de plus en plus difficiles pour cet encadrement de proximité : stress, tensions renforcées, grandes amplitudes de travail journalier en relation avec la répartition de la charge de travail, accompagnés de nouveaux modes de management et de nouvelles conditions d'exercice de leur nouvelle fonction.

---

<sup>26</sup> Agence Nationale d'Analyse des Conditions de Travail.



**DES FIGURES PROFESSIONNELLES ISSUES DU PASSÉ ET PRÉSENTES DANS LES ORGANISATIONS ACTUELLES  
(EN FRANCE ET AU QUÉBEC)**

Notre analyse de la construction sociohistorique de la maîtrise depuis le XVIIIème siècle nous permet d'identifier, à des moments distincts de l'histoire sociale et de l'histoire du travail, diverses figures socioprofessionnelles de maîtrise : le « maître-ouvrier » ou maîtrise de « métier » ; la maîtrise « taylorienne » ou « disciplinaire » ; la maîtrise « sociale » ; la maîtrise « managériale » ou « gestionnaire et commerciale ». Des traits professionnels principaux les caractérisent (tableau 1).

**Tableau 1**  
Figures professionnelles de la « maîtrise »

<b>Figures de « maîtrise »</b>	« Maîtrise métier »	« Maîtrise taylorienne »	« Maîtrise sociale »	« Maîtrise managériale »
<b>Traits professionnels principaux et distinctifs</b>	Technique, métier, organisation	Organisation, commandement de type autoritaire, technique	Communication, importance du groupe de travail, <i>leader</i> démocratique	Gestion, suivi des activités, management participatif

Il est intéressant de constater que ces caractéristiques professionnelles issues de la construction sociohistorique de la « maîtrise », vivent à travers les figures professionnelles actuelles. Elles coexistent dans des lieux et dans des situations de travail distinctes, voire dans des univers sociétaux variés. En effet, ces différentes figures de la maîtrise construites historiquement ont des caractéristiques proches de celles que nous avons analysées dans des entreprises en France et au Québec (Gillet, 2005 à 2010). Dans ces recherches réalisées au cœur des entreprises et au plus près du travail, nous avons construit une typologie comportant quatre types identitaires : contremaître de type « managérial », contremaître de type « négociation » ou « social », contremaître de type « technico-organisationnel », contremaître de type « gestionnaire et commercial ». Ces types sont proches des figures professionnelles construites historiquement. La typologie décrit les éléments marquants caractérisant et distinguant chacun des types de contremaîtres-agents de maîtrise. La description de chaque type de « maîtrise » est en fait un « idéal-type » (Weber, 1922) jamais présent à l'état pur. L'approche privilégie un travail sur les « configurations » (Elias, 1993) soulignant les cohérences systémiques de types (Schnapper, 1999).

Nos recherches menées dans deux grandes entreprises publiques de transport de voyageurs en milieu urbain dans deux pays distincts (France, Québec-Canada) ont permis de comparer le statut, les profils socioprofessionnels et les rôles des contremaîtres-agents de maîtrise. Les rôles fondamentaux de régulation (sociale, organisationnelle, technique) de ce niveau d'encadrement situé entre le personnel d'exécution et l'encadrement supérieur, sont similaires en France et au Québec. La typologie des postures identitaires des contremaîtres-agents de maîtrise que nous avons identifiée en France s'applique en partie au Québec dans cette entreprise. Nos résultats soulignent ainsi l'hétérogénéité de ce groupe professionnel dans deux contextes nationaux distincts (Gillet, 2010) et montrent encore l'illustration contemporaine de caractéristiques professionnelles de la maîtrise construites à travers l'histoire du travail.

## CONCLUSION

Cette analyse socio-historique de la « maîtrise » (superviseur) permet de souligner les origines et les évolutions majeures d'une fonction d'encadrement de proximité située hiérarchiquement au plus proche du personnel d'exécution. Les grandes lignes de sa construction s'inscrivent dans une histoire complexe et multiforme liée au développement des entreprises, aux évolutions des métiers, aux transformations des modes d'organisation et du travail. Il s'agirait d'un « groupe professionnel » qui n'est jamais apparu comme un « acteur central de l'histoire », ayant été assigné par les patrons, par les experts et par les consultants à des *places*, des *fonctions*, des *positions* dans les hiérarchies professionnelles (Trouvé, 1997). Il n'a jamais été identifié à un véritable groupe social, ni à une classe, ni à un métier, ni à une profession. Par un autre regard sociologique, nos recherches (Gillet, 2005 à 2010) montrent les capacités de ce personnel à développer des ressources afin d'être plus acteur de ses logiques professionnelles et identitaires. De plus, elles soulignent que de nombreuses caractéristiques professionnelles des figures de la « maîtrise », qui se sont construites à travers l'histoire du travail, sont aujourd'hui présentes dans des entreprises de deux pays (France, Québec-Canada). Nos recherches actuellement poursuivies dans d'autres organisations (entreprises, divers secteurs de la fonction publique) permettent de compléter ces résultats. Elles éclairent encore les profils et les rôles de cette catégorie professionnelle qui, bien que s'étant profondément transformée depuis son origine, reste importante dans l'articulation des rapports de travail.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKTOUF, O. 1994. *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 3ème édition.
- ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.
- BAFOIS, F., MONNET, J.-C. 1988. L'avenir de la maîtrise dans l'après-vente, *Gérer et comprendre*, n°3, décembre, pp.17-23.
- BEAUREPAIRE (De), X., SAINT GERMAIN (De), H. 1977. *Les nouvelles fonctions de la maîtrise*, Paris, Les Ed. d'organisation.
- BECKER, H.-S. 1963. *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*. Paris, Métailié, 1985. Première édition.
- BENOIT, O, MAURICE, M. 1960. *Les relations entre direction et salariés. Enquête psychosociologique dans une entreprise de construction électrique*, Paris, Institut des Sciences Sociales de Travail.
- BERCOVITZ, A. 1981. La maîtrise et sa formation, *Education permanente*, 59-60, pp. 3-12.
- BOLTANSKI, L. 1982. *Les cadres ; la formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- BORRELY, M. 1977. Le second souffle des agents de maîtrise, *Le Monde de l'Education*, n°24, pp. 36-39.
- BOUCHEZ, J.-P. 1992. 1880-1975. Emergence de la fonction personnel, *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 5-19.
- BOURDIEU, P. 1977. La paysannerie, une classe objet, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°17/18, novembre, pp. 2-5.
- BOURDELAIS, P. 1990. Des représentations aux réalités. Les contremaîtres du Creusot (1850-1900) dans : LEQUIN, Y., VANDESCASTELLE S. (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise, XIXème et XXème siècle*, PUL/centre Pierre Léon, pp. 151-165.
- CHAPUIS, O., BOURROUILHOU, J.-M. 1961. Le contremaître et la direction, *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 30-39.1961.
- CHAUMETTE, P. 1974. *La maîtrise, un problème d'organisation, un problème de direction*, Entreprise et Personnel.
- CHILD, J., PARTRIDGE, B. 1982. *Lost managers. Supervisors in Industry and Society* Cambridge, Cambridge University Press.
- CONSTANTY, H. 1986. Les agents de maîtrise au tableau, *L'usine nouvelle*, janvier 1986, pp. 50-52.
- CROZIER, M., PRADIER, B. 1961. La pratique du commandement en milieu administratif, *Sociologie du travail*, Paris, n°1, pp. 40-52.
- DAY, C. 1991. *Les Ecoles d'arts et métiers. L'enseignement technique en France, XIXe-XXe siècles* Paris, Belin.
- DEWERPE, A. 1989. *Le monde du travail en France (1800-1950)*, Paris, Armand Colin, coll. Cursus.
- DUBAR, C. 1991. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, A. Colin.
- DUBAR, C. 1994. Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel, *Traité de sociologie du travail*, Coster (De) M., Pichault F., dir. Paris, De Boeck Université, pp. 363-379.

- DURAND, C. 1978. *Le travail enchaîné. Organisation du travail et domination sociale*, Paris, Editions du Seuil.
- DURAND, C., TOURAINE, A. (étude sociologique dirigée par) et menée par J.-P. Barbou, J. Bonis et P. Tripier. 1966, *La maîtrise de la régie nationale des usines Renault*.
- FAYOL, H. 1970. *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod. Première édition : 1916.
- FLETCHER, C. 1973. The end of management, in J. Child (ed.), *Man and Organization*, London, Allen and Unwin.
- FRIDENSON, P., NOIRIEL, G. 1983. Espace de production et luttes sociales : l'exemple des usines sidérurgiques lorraines (1880-1930), *Le Mouvement social*, n°125, oct-déc., pp. 40-41.
- FRIEDMANN, G. 1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1961, Première édition.
- GARDNER, B.-B., WHYTE, W.F. 1945. The man in the middle : positions and problems of the foreman, *Applied Anthropology*, n°2.
- GILLET, A. 2005. *Les transformations socioprofessionnelles des agents de maîtrise. L'exemple de la RATP*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique(Lise)-CNRS UMR 5262.
- GILLET, A. 2007. *Les managers de premier niveau à la Société de Transport de Montréal : analyses du travail, formation et modes de gestion*, rapport de recherche remis à la STM-Société de Transport de Montréal, Québec, Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (Crises), UQAM ; Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers, Lise-CNRS.
- GILLET, A. 2008. Santé au travail et encadrement de proximité, *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, Elsevier Masson, vol. 69 n°2, pp. 297-299.
- GILLET, A. 2009a. La carrière des superviseurs comme mode d'adaptation aux transformations de leur travail, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, volume 4, n°2, pp. 128-150.
- GILLET, A. (coord.). 2009b. Peut-on former à la fonction d'encadrement ? , *Education Permanente*, n° 178, 2009-1.
- GILLET, A. 2009c. Transformations du travail et formation des agents de maîtrise , in *Peut-on former à la fonction d'encadrement ? , Education permanente*, n°178, 2009-1, pp. 93-106.
- GILLET, A. 2010. L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles. Une comparaison France-Québec, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, volume 65, n°1, pp. 52-73.
- GOFFMAN, E. 1968. *Asiles*, Paris, Minit.
- HERTZBERG, F. 1972. *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition. Première édition : 1966.
- JACQUEMIN, R. 1987. La fonction de maîtrise et son évolution, dans SPERANDIO, J.-C., LEVY-LEBOYER C., *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, pp. 227-243.
- LABIT, A. 1998. *La maîtrise, analyseur du changement de modèle productif de la firme industrielle*, Thèse de doctorat européen, Université de Rouen.
- LALLEMENT, M., SPURK, J. (dir.). 2003. *Stratégies de la comparaison internationale*, Paris, CNRS Edition.
- LECLAIR, P., DENIMAL, P. 1993. *La maîtrise*, Entreprise et Personnel.

- LETONDAL, A.-M. 1997. *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Ed. A.N.A.C.T.
- LEVI-STRAUSS, C. (dir.) 1987. *L'identité*, Paris, Quadrige/PUF.
- LEWIN, N.K. 1959. *Psychologie dynamique*, Paris, PUF.
- LIPPITT, R., WHYTE, R. 1965. *Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes*, Paris, Dunod.
- MAC GREGOR, D. 1969. *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- MASLOW, A.H. 1972. *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard. Première édition : 1968.
- MAYO, E. 1945. *The social problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard University Press.
- MAURICE, M. 1989. Méthode comparative et approche sociétale. Les implications théoriques des comparaisons internationales, *Sociologie du travail*, 2, pp. 175-192.
- MAURICE, M., SELIER, M., SILVESTRE J.-J. 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.
- MORENO, J. 1954. *Fondements de la sociométrie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- NOIRIEL, G. 1986. *Les ouvriers dans la société française. XIX-XXème siècle*, Editions du Seuil, 1986.
- ROETHLISBERGER, F.J. 1945. The foreman : master and victim of double talk, *Harvard Business Review*.
- ROETHLISBERGER, F.J., DICKSON, W.J., WRIGHT, H.A. 1939. *Management and the worker. An account of a research program conducted by the western electric company, hawthorne works, Chicago*, Cambridge, Harvard University Press.
- SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, PFNSP.
- SAINSAULIEU, R., FRANCFORT, I., OSTY, F. et UHALDE M., 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- SCHNAPPER, D. 1999. *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*, Paris, PUF.
- SCHWEITZER, S. 1990. Comment peut-on être contremaître ?, dans Y. LEQUIN et S. SCHWEITZER (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIXe et XXe siècles*, Lyon, PUL, pp. 93-108.
- SEGRESTIN, D. 1990. *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- SVENINGSSON, S., ALVESSON, M. 2003. Managing managerial identities : organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56 (10), pp. 113-193.
- TAYLOR, F.W. 1911. *The principles of scientific management*, New York, Harper and brothers ; traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.
- THURLEY, K.E., HAMBLIN, A. C. 1963. *The supervisor and his job*, Department of Scientific and Industrial Research, Her Majesty's Office, Londres.
- TROUVE, P. 1996. La fin des contremaîtres traditionnels, *Revue française de Sociologie*, XXXVII, pp. 287-308.
- TROUVE, P. 1997. *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan.
- TROUVE, P. (dir.) 1998. Le devenir de l'encadrement intermédiaire. Entre marché du travail, gestion d'entreprises et stratégies identitaires, Paris, *La Documentation française*.

U.I.M.M., 1976. *La maîtrise aujourd'hui*, Paris.

WEBER, M. 1971. *Economie et société*, Paris, Plon. Edition originale : 1922.

WEISS, D. et alii, 1999. *Les ressources humaines*, Paris, Les éd. d'Organisation.