

Gestion des équipes de travail et régulation de la production : le rôle stratégique de la supervision

Dominique BOUTEILLER

Professeur - Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Montréal - Canada

RÉSUMÉ

Au coeur des transformations et des restructurations actuelles de nos entreprises se pose dans tous les cas la question du nouveau rôle des lignes hiérarchiques et plus spécifiquement de la place des contremaîtres de première ligne au sein de ces nouveaux agencements. Cette étude de cas cherche à documenter la rationalité des comportements des contremaîtres en situation de supervision. L'objectif de la recherche était de découvrir et de comprendre les stratégies d'action menées par l'ensemble des contremaîtres des deux relèves d'un centre d'approvisionnement en produits d'épicerie (300 employés) à l'égard de leurs employés et de leur supérieur hiérarchique. S'inscrivant dans la problématique de l'analyse stratégique de CROZIER et FRIEDBERG (1977), les comportements des contremaîtres y sont considérés comme à la fois révélateurs et constitutifs de certaines stratégies de rapports sociaux adoptées en situation de supervision. Le contexte organisationnel de l'entrepôt, et plus spécifiquement celui de chacune des relèves, sont considérés comme des systèmes d'action, à la fois autonomes et dépendants par rapport au système plus global de l'entreprise, au sein desquels différents acteurs se maintiennent en relation les uns avec les autres par l'intermédiaire de jeux structurés. Les résultats de cette recherche suggèrent que les comportements des contremaîtres restent très étroitement dépendants de la régulation collective des relations de pouvoir établies entre les différents acteurs en place, et que le fonctionnement de l'ensemble s'appuie d'abord et avant tout sur les incertitudes organisationnelles existantes. Ils nous indiquent que les comportements de la maîtrise sont des comportements adaptatifs, et que cette adaptation se fait d'abord dans le sens imposé par la nature des règles du jeu en opération et ensuite seulement dans celui des attentes spécifiques de chaque individu ou groupe. Au-delà de leur singularité, ils nous montrent assez clairement que les comportements des contremaîtres sont conditionnés par des déterminants macroscopiques débordant largement leur stricte situation de supervision, et que pour être véritablement compris, ils doivent nécessairement être analysés en rapport avec le contexte organisationnel, formel et informel, dans lequel les contremaîtres se trouvent impliqués.

Je tiens particulièrement à remercier Marcel SIMARD, mon directeur de mémoire, qui a supervisé et guidé l'ensemble de cette recherche.

INTRODUCTION

Depuis le début des années 80, bon nombre d'entreprises ont été amenées à repenser leur système productif afin de le rendre plus performant. Les nouvelles technologies sont rentrées massivement dans bien des milieux, transformant substantiellement la nature des

emplois. Des nouvelles méthodes de gestion sont implantées et testées. On parle de "qualité totale", de "flux tendus", de "gestion participative", etc. Bref, de très nombreuses directions d'entreprises sont maintenant convaincues qu'on ne peut plus faire les choses comme avant et que bon nombre des solutions du passé sont désormais à la source de nouveaux problèmes. Au coeur de ces transformations et de ces restructurations se pose

dans tous les cas la question du nouveau rôle des lignes hiérarchiques et plus spécifiquement de la place des contremaîtres de première ligne au sein de ces nouveaux agencements. Des auteurs comme WALTON (1985), BEER et Al. (1984), NININGER (1982), KOCHAN et BAROCCI (1985), LANSBURY et GILMOUR (1986), ULRICH (1987), chacun à leur façon, nous soulignent l'importance de reconsidérer le positionnement stratégique de ces postes de supervision. Les contremaîtres semblent à la fois menacés par les nouvelles méthodes de travail, mais en même temps, on nous affirme qu'ils seront au coeur des nouveaux processus et que leur implication sera déterminante dans l'obtention d'une efficacité organisationnelle accrue. Comment alors aborder la question des styles de supervision? Et quels liens peut-on établir entre ces pratiques, les caractéristiques des superviseurs, les comportements des employés et la performance des unités productives? Si les approches d'autrefois doivent se transformer, dans quel sens se doivent-elles de le faire? Et jusqu'à quel point un tel changement peut-il être "pilote" de façon centralisée à partir du sommet stratégique de l'entreprise sans tenir compte de la contingence des dynamiques localisées? De tels questionnements nous amènent logiquement à nous intéresser au processus même de structuration des comportements de supervision et à chercher à comprendre dans quelle mesure ces comportements sont des construits stratégiques.

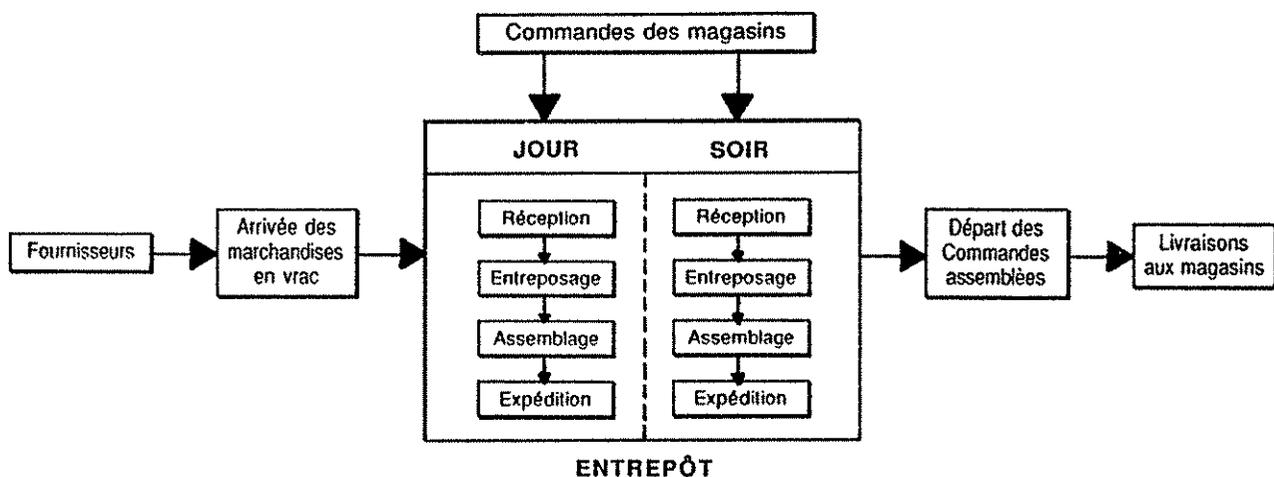
1 - LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

La recherche dont il sera question ici a été réalisée au sein du centre d'approvisionnement de l'une des grandes chaînes de distribution alimentaire du Québec. Chargé de l'approvisionnement des magasins du réseau en produits d'épicerie conditionnés, cet entrepôt remplit une double fonction au sein de l'entreprise. Recevant et

entreposant dans un premier temps les marchandises en provenance des différents fournisseurs, il doit dans un deuxième temps en assurer l'assemblage et l'expédition vers les magasins du réseau en fonction de leurs commandes spécifiques. Le fonctionnement général de l'entrepôt est donc dépendant à la fois du rythme et du volume des marchandises commandées par les magasins et son impératif majeur consiste à approvisionner l'ensemble du réseau commercial dans les délais les plus courts possibles de façon à éviter toute rupture d'inventaire au niveau des points de vente.

Pour remplir une telle mission, l'entrepôt fonctionne en continu selon trois cédules horaires (jour, soir et nuit) et s'organise autour de deux systèmes distincts d'entreposage et d'assemblage. On retrouve ainsi sur le même site un secteur "conventionnel" ayant largement recours au personnel de manutention et où les opérations sont effectuées sur une base individuelle par les différentes catégories d'assembleurs et d'opérateurs, et un secteur "automatisé", fortement mécanisé au niveau des opérations et organisé autour de cinq équipes de travail. Seules les relèves du jour et du soir ont été retenues pour la présente étude; la relève de nuit se consacrant essentiellement à l'entretien des installations. La relève du jour comprend 7 contremaîtres et 160 employés; la relève du soir 4 contremaîtres et 130 employés. Dans la cas des contremaîtres comme dans celui des employés, l'affectation sur l'une ou l'autre des relèves se fait selon la règle de l'ancienneté; les plus jeunes et les moins expérimentés se retrouvant très majoritairement sur la relève du soir. Dans le quotidien, ces deux relèves sont fonctionnellement complémentaires et assument, autour des deux systèmes techniques en place le même type d'opérations au sein de l'entrepôt, soit la réception, l'entreposage, l'assemblage et l'expédition des marchandises (Figure 1). Enfin, chacune des unités est coordonnée par un gérant de relève et l'ensemble de l'entrepôt est dirigé par le gérant de centre.

Figure 1 : Le fonctionnement général de l'entrepôt



2 - L'HISTORIQUE DE LA RECHERCHE

Partant de l'abondante littérature existant sur la relation de supervision et de la centralité de l'organisation du travail et des types de systèmes techniques comme déterminants de la nature de cette relation, notre étude devait à l'origine se concentrer sur l'analyse comparative des deux systèmes d'entreposage en présence. Or, il est apparu dès les premières données recueillies que les clivages les plus nombreux mais aussi les plus significatifs dans les comportements des acteurs en présence se retrouvaient entre les deux relèves du jour et du soir et non entre les deux systèmes techniques de chacune des relèves. Il fut alors décidé de poursuivre et de centrer notre investigation selon ce clivage inter-relèves de façon à comprendre avec précision comment se structuraient les relations de supervision dans un tel contexte. Parmi la diversité des relations entretenues par les contremaîtres dans leur milieu de travail, deux d'entre elles ont été privilégiées, soit les relations établies avec les employés directs et celles établies avec leur supérieur immédiat.

3 - LE CHOIX D'UN MODELE D'ANALYSE ET D'UN CADRE CONCEPTUEL

L'objet de notre recherche était alors le suivant: retrouver, dans le contexte spécifique de chacune de ces relèves, les éléments matériels, structurels et humains qui conditionnaient les comportements des contremaîtres dans ces deux relations spécifiques. C'est ce qui explique notre choix du modèle d'analyse stratégique développé par Crozier et Friedberg (1977). Dans cette approche, les comportements des contremaîtres sont conceptualisés sous forme de stratégies d'action et leur compréhension s'appuie sur le postulat suivant: "la conduite d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs en milieu organisationnel se trouve directement et simultanément conditionnée par la position de pouvoir qu'il détient dans le jeu relationnel et par les avantages de toutes sortes que son implication lui permet d'envisager. Son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains" (CROZIER et al., 1977:79). La stratégie d'un acteur peut ainsi se définir comme le choix fait par cet acteur quant à la nature de son implication dans une relation donnée. D'une certaine façon, on peut dire que ce choix résulte à la fois de ce que cet acteur veut faire et de ce qu'il estime pouvoir faire dans cette relation spécifique. Ce qu'il veut faire nous renvoie à l'ensemble de ses objectifs stratégiques et à sa volonté de les atteindre, ou si l'on veut à son **orientation d'action** dans cette relation. Et ce qu'il estime pouvoir faire, à l'ensemble des forces stratégiques sur lesquelles il pense être en mesure de s'appuyer pour atteindre ses objectifs, soit à sa **capacité d'action**. On distinguera ainsi ses **ressources** (par exemple ses qualifications, son autorité hiérarchique, ou encore son capital relationnel); ses **capacités** (par exemple ses aptitudes à communiquer, à supporter des tensions; la cohésion interne et la solidarité dans le cas d'un groupe); et enfin ses **opportunités**, c'est à dire les occasions dont il peut profiter durant le déroulement de la relation (par

exemple les erreurs stratégiques d'un autre acteur; l'ouverture d'un poste). D'autre part, cet acteur a certains **objectifs** qui lui sont propres compte tenu de ses besoins personnels et de ses attentes de carrière. Enfin, le modèle stratégique nous montre aussi que dans une relation de pouvoir donnée, orientation d'action et capacité d'action sont étroitement conditionnées par certaines caractéristiques du milieu dans lequel elles se développent. Ainsi, un certain nombre de **contraintes** viennent limiter la marge de manoeuvre de l'acteur, et la présence de certains **enjeux** spécifiques viennent délimiter ses chances de gains ou de perte dans une relation donnée.

En appliquant un tel modèle, il s'agissait donc pour nous, dans le cas précis des contremaîtres de cet entrepôt, de définir leurs stratégies en les explicitant sur un certain nombre de dimensions, et dans un deuxième temps tenter de les expliquer, c'est à dire retrouver par rapport à quels éléments contextuels et/ou personnels elles devenaient rationnelles.

Adopter la logique de l'analyse stratégique impliquait, on s'en doute, des choix méthodologiques bien précis. Ainsi, au-delà des données de nature objectives réunies par observation et par analyse de documents internes, cette démarche nous a amenée à recueillir auprès des contremaîtres le maximum d'informations concrètes sur leur vécu quotidien, c'est à dire à voir comment ils évaluaient les contraintes de leur situation à l'endroit de leurs employés directs, du délégué syndical de leur relève, de leurs collègues et de leur gérant de relève, et de quelle façon ils estimaient leurs atouts personnels (ressources, capacités, opportunités) dans ces diverses relations. Des entrevues non-directives de plusieurs heures furent menées auprès de deux contremaîtres de chacune des relèves et un questionnaire, comprenant 45 questions, fut administré à l'ensemble de la maîtrise, soit aux sept contremaîtres de la relève du jour et aux quatre contremaîtres de la relève du soir. D'autres entrevues furent réalisées auprès du gérant de centre, des deux gérants de relève, des deux délégués syndicaux, et de certains employés représentatifs des divers secteurs.

4 - LES CONTREMAITRES ET LEURS STRATÉGIES

L'analyse approfondie des entrevues et des questionnaires aura servi à confirmer ce que les données préliminaires ne faisaient que suggérer. Ainsi, selon les relèves, les groupes de contremaîtres ont développé à l'endroit de leurs employés et de leur gérant des stratégies d'action nettement différenciées.

4.1. Les stratégies des contremaîtres avec leurs employés directs

Les contremaîtres du jour se sont donnés à l'endroit de leurs employés un mode de comportement caractérisé par une forte implication sur le formel et par une attitude intransigeante à l'égard de l'application de règles. Ils ont ainsi développé une stratégie dominante de régulation

bureaucratique de leur main-d'oeuvre visant l'obtention des normes de production par le respect du contrat et par la dépersonnalisation des rapports inter-individuels. Les contremaîtres du *soir*, au contraire, font preuve à l'égard de leurs employés d'une conduite très souple sur l'ensemble des règles formelles. Très faiblement impliqués dans des rapports collectifs avec leur main-d'oeuvre, ils préfèrent rechercher de bonnes relations avec les leaders du groupe ouvrier et développent avec leurs employés des contacts plus personnalisés leur permettant d'accorder au cas par cas certains avantages quant à la gestion de leur temps de travail. Ils ont en fait développé une stratégie dominante de régulation personnalisée et informelle de la main-d'oeuvre, visant l'obtention du rendement par dérogation individuelle aux règles bureaucratiques en vigueur.

4.2. Les stratégies des contremaîtres avec leur supérieur immédiat

On distinguera ici les stratégies menées en rapport avec l'exercice de leur fonction de celles menées pour la défense de leur statut.

L'objectif visé par les contremaîtres du jour semble être d'éviter toute erreur importante dans la gestion de leurs opérations qui pourrait justifier l'ingérence de leur gérant dans leur sphère d'activités fonctionnelles. Pour cela, ils cherchent individuellement à développer au maximum leurs connaissances des règles et leur maîtrise technique des opérations et recourent largement aux conseils de leurs collègues en cas d'incertitude sur une question. C'est donc une stratégie de défense collective de leur autonomie fonctionnelle que les contremaîtres du jour ont développée à l'égard de leur supérieur hiérarchique. Le *soir*, les contremaîtres entretiennent avec leur gérant une relation très personnalisée. Ils n'hésitent pas à recourir très souvent à son aide et l'amènent à s'impliquer lui-

même auprès des employés dans toutes les situations un peu difficile nécessitant marchandage et négociation pour obtenir le rendement désiré. En fait, les contremaîtres du *soir*, très peu enclins à recourir à l'aide de leurs collègues, semblent se reposer pour une part appréciable de leurs attributions fonctionnelles sur les compétences multiples de leur gérant et sur son autorité incontestée auprès des employés sur le plancher. Ils développent ainsi à son endroit une stratégie subtile de dépendance fonctionnelle personnalisée sur les questions d'opération comme sur les problèmes de main-d'oeuvre.

Au niveau de la défense de leur statut, les contremaîtres du *jour* n'ont pas tendance à revendiquer sur une base individuelle des améliorations de leur condition auprès de leur gérant. Bien au contraire, tous leurs comportements dénotent une volonté claire de collectiviser leurs demandes au niveau de l'ensemble des contremaîtres de la relève. Insatisfaits de l'image qu'ils estiment entretenue par la direction à leur sujet et peu désireux d'obtenir une promotion au-delà de leur statut actuel, les contremaîtres du jour ont ainsi développé une stratégie d'intégration collective de leur catégorie de contremaître au sein du management et de différenciation de leur groupe par rapport à la main-d'oeuvre. Par contre, les contremaîtres du *soir*, évaluant leurs chances de promotion de façon assez favorable et davantage désireux de poursuivre leur carrière au sein de la compagnie, ont développé des comportements visant clairement à obtenir une bonne évaluation de la part de leur gérant. N'hésitant pas à s'arranger pour que ce dernier constate par lui-même leur esprit d'initiative dans la gestion des opérations, ils ne prennent d'autre part aucun risque sur des choses dont ils ne sont pas sûrs à l'avance qu'elles seraient approuvées par leur supérieur. Ils ont ainsi développé en rapport avec leur statut une stratégie d'intégration et de promotion individuelle au sein de l'organisation fondée sur la conformité aux attentes de leur gérant.

Tableau 1 Les stratégies des contremaîtres

	JOUR	SOIR
DANS LA RELATION AVEC LES EMPLOYÉS	Stratégie de régulation bureaucratique de la main-d'oeuvre	Stratégie de régulation personnalisée et informelle de la main-d'oeuvre
DANS LA RELATION AVEC LE GÉRANT	Rôle Stratégie de défense collective de l'autonomie fonctionnelle	Stratégie de dépendance fonctionnelle personnalisée
	Statut Stratégie d'intégration collective de la catégorie contremaître au sein du management	Stratégie d'intégration et de promotion individuelle

Résumons-nous. Qu'ils agissent dans l'accomplissement de leurs fonctions ou pour la promotion de leur statut, les contremaîtres du jour et du soir se distinguent nettement quant à la nature de leur implication au sein de l'entrepôt. Alors que les contremaîtres du jour semblent construire l'ensemble de leurs relations sur une base collective, ceux du soir paraissent au contraire rechercher des rapports beaucoup plus individualisés avec les autres acteurs.

La question de recherche du début se précisait alors de la façon suivante: comment expliquer un clivage aussi net entre les deux relèves alors que les caractéristiques objectives de chacune d'elle - contenu et organisation du travail, systèmes techniques utilisés, réglementation interne, nombre d'employés, etc. - étaient sensiblement les mêmes?

5 - LES STRATÉGIES DE LA MAITRISE DANS LE SYSTEME SOCIAL DE L'ENTREPOT

5.1. La logique des jeux relationnels en opération

En fait, pour comprendre ce clivage propre aux deux groupes de contremaîtres, il nous a fallu remonter aux grands enjeux organisationnels qui caractérisaient ce milieu de travail et découvrir les jeux relationnels qu'ils avaient induits entre la gérance et les employés au sein de chacune des relèves. Il est ainsi apparu, en approfondissant l'analyse du fonctionnement réel de l'entrepôt, que celui-ci était amené quotidiennement à jouer un véritable rôle "d'amortisseur" entre les exigences du service des achats et celles reliées aux ventes des magasins. Selon l'état du marché (fournisseurs et consommateurs) les volumes sont plus ou moins importants et peuvent fortement varier d'une journée à l'autre. Et en fait, cette variabilité des volumes et sa relative imprévisibilité constituent une incertitude majeure dans le fonctionnement global de l'entrepôt. Celui-ci doit donc d'une façon ou d'une autre s'organiser pour ramener cette incertitude à un niveau acceptable de façon à toujours pouvoir entreposer les produits achetés et expédier les produits commandés. Or, pour des raisons de structure interne et du fait de l'étroite complémentarité fonctionnelle des deux relèves, il se trouve que c'est avant tout sur la relève du soir que s'exerçait cette pression étant donné qu'elle doit à chaque soir finaliser l'ensemble des expéditions aux magasins avant d'arrêter les inventaires et de laisser la place aux activités d'entretien de la relève de nuit.

Il était donc clair que sur chacune des relèves, la gérance n'était pas confrontée aux mêmes enjeux organisationnels et que les exigences en termes de rendement à l'endroit des employés n'y étaient pas similaires. Orientée vers un rendement de type "quantitatif" le jour, la gérance pouvait viser avant tout l'obtention du volume et de la régularité dans les opérations. Axée vers un rendement beaucoup plus "qualitatif" le soir, la gérance devait essentiellement y rechercher l'obtention de la flexibilité de sa main-d'oeuvre.

Ainsi, n'ayant pas d'incertitude majeure à contrôler, la relève du jour apparut caractérisée par un jeu de "gestion", organisé autour de stratégies stables consacrant assez nettement la prévalence des droits de la gérance et laissant une relative autonomie aux contremaîtres dans leurs stratégies. À l'opposé, la relève du soir faisait face à une incertitude cruciale qui conditionnait directement le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entrepôt. Dans ce contexte, la position relative de pouvoir détenue par les employés (qui disposaient de nombreux moyens individuels et collectifs pour ralentir les opérations d'ajustement aux changements de volume et aux urgences de fin de relève) imposait à la gérance le maintien d'un jeu subtil basé sur la "négociation" permanente et informelle de l'indispensable flexibilité de la main-d'oeuvre; jeu qui du même coup restreignait considérablement la marge de manoeuvre des contremaîtres dans l'exercice de leur fonction.

Partie-prenantes à ces jeux, mais porteurs chacun à leur façon de certains projets personnels, les deux groupes de contremaîtres ne semblaient avoir alors d'autre choix que de s'y intégrer le plus efficacement possible. C'est donc à la lumière de ces multiples contraintes, mais aussi des diverses opportunités inhérentes à ces jeux, que les stratégies des contremaîtres reprenaient cohérence et qu'il devenait alors possible de voir comment, dans un tel contexte, ils utilisaient leur capacité d'action pour chercher à réaliser leurs attentes de carrière.

5.2. La rationalité des comportements de supervision

Afin d'illustrer la logique de l'analyse, nous reprendrons l'articulation des stratégies des contremaîtres des deux relèves à l'égard de leurs employés directs (Tableau 2).

- La régulation bureaucratique des contremaîtres du jour

La première question à se poser nous renvoie à l'enjeu de cette relation, c'est-à-dire à l'incertitude organisationnelle propre au jeu de cette relève que les contremaître doivent nécessairement s'efforcer de contrôler pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Dans le contexte plus formel de la relève du jour, l'enjeu était ainsi pour les contremaîtres de chercher à faire prévaloir le plus complètement possible l'interprétation patronale des règles et des procédures. Ils s'y trouvaient d'autant plus contraints que leur propre gérant avait lui-même établi un tel rapport de force avec le délégué de la relève. Leurs comportements plutôt fermes à l'égard des règles suggèrent donc une complète intégration à la stratégie du gérant. Et si l'on regarde la nature de leurs attentes de carrière, il semble bien que ce soit davantage leur forte volonté d'intégration au management qu'un réel désir de promotion personnelle qui poussent ces contremaîtres à adhérer aussi profondément à la stratégie de leur supérieur.

Pour mener à bien une telle stratégie, les contremaîtres du jour disposent de trois principaux atouts. Une opportunité, soit le fait que les employés du jour soient affectés sur cette relève sur la base du volontariat,

ce qui limite énormément leurs possibilités de revendications et les oblige d'une certaine façon à "jouer le contrat" avec leur gérance. Une ressource, soit leur très bonne connaissance des règles et des procédures en vigueur sur la relève qui leur permet le plus souvent de faire prévaloir leur propre point de vue (face au délégué syndical ... et d'éviter ainsi l'intervention de leur gérant). Enfin, une capacité, soit l'entraide et la cohésion interne qu'ils ont su développer au sein de leur groupe de contremaîtres qui leur permet en fait de démultiplier leur expertise réglementaire. Au total, jouant sur l'application sans concession de la convention collective et des ententes et sur la formalisation des rapports de travail, ils participent ainsi étroitement au jeu de gestion instauré entre la gérance du jour et ses employés.

- La régulation personnalisée et informelle des contremaîtres du soir

Dans le cas des contremaîtres du soir, l'enjeu majeur, compte tenu des caractéristiques de cette relève, est d'obtenir la coopération et donc la flexibilité des employés à chaque fois qu'elle est nécessaire. Les contremaîtres se trouvent ainsi étroitement contraints de par la relation de négociation permanente instaurée entre

leur gérant et le délégué syndical. La flexibilité de la main-d'oeuvre étant négociée quotidiennement au niveau de l'ensemble de la relève, elle doit donc nécessairement l'être aussi au niveau de chaque groupe de travail. Là encore, on voit que les contremaîtres reproduisent à leur niveau la stratégie de leur gérant, et cela se comprend fort bien si on considère leur objectif de promotion individuelle, qui les pousse à satisfaire le mieux possible les attentes de leur supérieur.

Ils disposent dans la conduite de cette stratégie de plusieurs atouts. L'opportunité réside ici dans le fait que les employés du soir attachent une très grande importance au fait d'obtenir ça et là quelques heures de temps libre en échange de leur collaboration dans les périodes de gros volume. La ressource de ces contremaîtres est alors leur pouvoir "statutaire" d'accorder des petites dérogations aux règles formelles, sur une base individuelle. Enfin, la conduite d'une telle stratégie ne serait possible sans disposer d'un certain capital relationnel, progressivement développé avec les employés et leurs leaders. On voit donc au total que les contremaîtres du soir, comme leurs collègues du jour, s'intègrent parfaitement à leur niveau dans la stratégie globale de la gérance à l'égard des employés de leur relève.

Tableau 2 : Composante du champ stratégique des contremaîtres dans leurs relations avec leurs employés directs

	JOUR	SOIR
<u>STRATÉGIE</u> DOMINANTE	Stratégie de régulation bureaucratique de la main-d'oeuvre	Stratégie de régulation personnalisée et informelle de la main-d'oeuvre
<u>ENJEU</u> DE LA RELATION	Faire triompher l'interprétation patronale des règles	Obtenir la flexibilité de la main-d'oeuvre au niveau de leur secteur
<u>CONTRAINTES</u>	Concurrence sur l'interprétation des règles entre le gérant et le délégué	Négociation permanente de la flexibilité de la main-d'oeuvre entre le gérant et le délégué
<u>ORIENTATION D'ACTION</u>		
Objectifs	Revalorisation du statut actuel des contremaîtres par intégration au management	Promotion individuelle
<u>CAPACITÉ D'ACTION</u>		
Opportunités	Caractère contractuel de l'affectation des employés sur la relève	Importance accordée par les employés à obtenir du temps libre
Resources	Expertise réglementaire	Pouvoir d'accorder des dérogations aux règles formelles en vigueur
Capacités	Entraide et solidarité avec les autres contremaîtres de la relève	Personnalisation de la relation avec les employés et avec leurs leaders

CONCLUSION: L'IRRÉDUCTIBLE CONTINGENCE DES COMPORTEMENTS DE SUPERVISION

Il est devenu clair à l'analyse que les stratégies des contremaîtres de chacune des relèves se trouvaient totalement intégrées aux stratégies de leurs gérances respectives. Ainsi, la mise en évidence du jeu relationnel propre à chacune des relèves illustre bien, dans le milieu précis de cet entrepôt, à quel point et de quelle façon, les comportements individuels des contremaîtres restent étroitement dépendants de la régulation collective des relations de pouvoir établies entre les uns et les autres et dans quelle mesure le fonctionnement de l'ensemble s'appuie d'abord et avant tout sur les incertitudes organisationnelles existantes.

Nous l'avons vu, c'est d'abord la place de l'entrepôt dans le fonctionnement général de l'entreprise, et du même coup, le place de chaque relève au sein du processus d'entreposage, qui conditionne directement la nature et la répartition des grands enjeux organisationnels. Il est d'autre part apparu à l'analyse que les stratégies développées par les contremaîtres à l'égard de leurs employés et à l'égard de leur gérant étaient étroitement interreliées entre elles. La conduite des contremaîtres dans l'exercice de leur rôle ne peut ainsi réellement se comprendre que si on la confronte en même temps aux multiples exigences imposées par leurs attentes à l'égard de leur gérant et plus généralement à l'égard de l'organisation dans son ensemble en termes de perspectives de carrière et de développement personnel.

Au total, on voit que les comportements de la maîtrise sont des comportements adaptatifs, et que cette adaptation se fait d'abord dans le sens imposé par la nature des règles du jeu en place et ensuite seulement dans celui des attentes spécifiques de chaque individu ou groupe. Pour être compris, ils doivent donc nécessairement être analysés en rapport avec le contexte organisationnel, formel et informel, dans lequel les contremaîtres se trouvent impliqués. Enfin, la présence au niveau de la gérance de deux styles de leadership aussi différents au sein d'un même entrepôt, indique que les comportements hiérarchiques ne traduisent sans doute pas des préférences d'ordre "moral" mais bien plutôt des choix gestionnaires stratégiques et contingents, c'est à dire adaptés aux enjeux d'une situation spécifique.

Cela dit, quelle est la portée de ces résultats en regard des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines qui s'implantent présentement dans bon nombre d'entreprises? Trois points méritent selon nous d'être soulignés.

1 - Dans la mesure où les comportements de supervision sont clairement des construits stratégiques contingents, il y aurait sans doute lieu d'être très prudent lorsque l'on veut transformer de tels comportements sans pour autant toucher aux multiples facteurs contextuels qui leur donnent vie et rationalité. Inversement, toute transformation affectant la nature des enjeux et des atouts et contraintes des uns ou des autres a des chances de se répercuter sur l'environnement immédiat des

contremaîtres et de les amener à modifier leurs stratégies d'action en conséquence.

2 - Les comportements de supervision traduisent, une fois stabilisés, un état d'équilibre relatif dans lequel le contremaître a d'une certaine façon optimisé les composantes de son champ stratégique. Il peut donc être très délicat de perturber cet équilibre par un changement trop radical ou par une redistribution des cartes trop défavorable aux superviseurs. Après tout, bon nombre de tentatives de réorganisation du travail ou d'implantation de démarches participatives ont échoué suite à des blocages ou à des "retraits" au sein de la ligne hiérarchique.

3 - Enfin, si l'on prend le risque d'extrapoler à partir de cette étude approfondie du cas d'un entrepôt, on peut facilement faire le parallèle entre les modes de gestion prévalant sur chacune des deux relèves et les pratiques passées et présentes de nos entreprises. La relève du jour correspondant assez nettement au mode de gestion traditionnel dominant dans les systèmes taylorien et bureaucratique, fortement centrée sur la règle et la dépersonnalisation des relations, et faisant face à un enjeu productif de type "quantitatif"; la relève du soir, au contraire, caractérise davantage des milieux plus souples et flexibles où le rendement à obtenir des employés est davantage de l'ordre du qualitatif (créativité, initiative, polyvalence, etc.). Paradoxalement, c'est dans ce dernier cas, qui correspond nettement à la tendance actuelle des nouveaux modes de gestion, que les contremaîtres font face à la main-d'oeuvre la plus difficile, qu'ils se trouvent le plus dépendants des initiatives et des compétences de leur supérieur immédiat, qu'ils sont le plus menacés par l'action du délégué syndical, et enfin qu'ils subissent la pression la plus forte dans leurs opérations quotidiennes.

BIBLIOGRAPHIE

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q., WALTON, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press, New-york.

BOWEY, A.M. (1973). The changing status of the supervisor. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 11, No. 3, 393 - 414.

CHAPUIS, O., BOURROUILHOU, J.M. (1961). Le contremaître et la direction. *Sociologie du Travail*, No. 1, 30 - 39.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil, Paris.

DUNKERLEY, D. (1975) *The foreman; aspects of task and structure*. Pub. Routledge & Kelan P., London & Boston.

KOCHAN, T.A., BAROCCI, T. (1985). *Human resource management and industrial relations: text, readings and cases*. Little, Brown & Company (Canada) Limited.

LANSBURY, R., GILMOUR, P. (1986). Supervisors and industrial democracy: forces for reaction or reform? In E. DAVIS et R. LANSBURY (eds). *Democracy and control in the workplace*. Longman Cheshire Eds.

NININGER, J.R. (1982). *Managing human resources: a strategic perspective*. Study No 71. Published by The Compensation Research Center of The Conference Board of Canada.

TOURAINÉ, A., DURAND, C. (1970). Le rôle compensateur des agents de maîtrise. *Sociologie du travail*, Vol. 12, No. 2, 113 - 139.

ULRICH, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, Vol. 10, No 4, 169 - 184.

WALTON, R.E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R.E. WALTON and P.R. LAWRENCE. *H.R.M. trends and challenges*. Harvard Business School, Boston.