

GESTION PARTICIPATIVE ET SANTE-SECURITE DU TRAVAIL : une exploration de la dynamique du pouvoir au sein de la ligne hiérarchique

Dominique BOUTEILLER

*Professeur, École des Hautes Études Commerciales
Montréal, Canada*

RESUME

Au Québec, la santé-sécurité du travail (SST) a récemment fait l'objet d'une profonde remise en question tant au niveau législatif qu'au niveau de son organisation au sein des entreprises. Depuis une dizaine d'années maintenant, on voit de plus en plus de dirigeants d'entreprises s'intéresser de près à cette dimension de la gestion des ressources humaines et chercher à développer des approches pro-actives et participatives dans la résolution des problèmes de prévention. Or, très peu de recherches ont jusqu'à maintenant permis de documenter l'impact de ces réorientations stratégiques au sein du champ SST sur le construit social des entreprises.

Notre étude est partie de l'idée que le participatif n'est pas un mode de gestion « neutre » qui peut simplement se sur-ajouter aux pratiques déjà existantes de l'entreprise. L'implication accrue des employés ou de leurs représentants dans un champ de gestion traditionnellement contrôlé par la partie patronale ne pourrait ainsi se faire durablement et en profondeur sans une remise en cause des positions, des rôles, des modes de fonctionnement, bref, du système d'action de l'ensemble des acteurs concernés.

D'où nos deux hypothèses de recherche sur le sens possible de la restructuration de ce que nous avons appelé le système d'action patronal en SST en contexte de gestion participative; la pratique d'une gestion participative indirecte importante au sein du champ SST (intensité de l'engagement et du niveau de pouvoir du comité conjoint de l'établissement) devant entraîner une centralisation des pouvoirs vers le sommet stratégique et dans une moindre mesure vers les services fonctionnels spécialisés; la présence d'une gestion participative directe fortement développée (capacité globale d'intervention acquise par les employés en tant qu'acteurs individuels, membres de petits collectifs de travail, en SST) devant au contraire amener l'ensemble du système patronal à se décentraliser verticalement et à renforcer ainsi le bas de sa ligne hiérarchique.

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

Les résultats nous indiquent que la gestion participative indirecte n'a pas d'effet mesurable sur le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, alors que la gestion participative directe, explique à elle seule 32% de la variance observée au niveau de la variable dépendante (soit le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST). Cherchant alors à identifier les facteurs explicatifs de la gestion participative directe, il est apparu que 54% de sa variance se trouvait expliquée par quatre variables contextuelles, soit, par ordre d'importance; le niveau de développement des activités préventives; le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines; le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST; et enfin, le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST. Deux contextes très différenciés d'établissements lui étaient d'autre part associés. On retrouvait dans le premier contexte des contremaîtres en position explicite de pouvoir dans le champ SST alors qu'ils restaient par ailleurs fortement en retrait du contrôle quotidien des opérations. La santé-sécurité du travail constituait ici un champ d'action ayant sa propre dynamique et se structurant en fonction de sa propre rationalité et c'est dans ce scé-

nario précis que notre deuxième hypothèse de recherche se vérifiait. Le deuxième contexte, au contraire, voyait des contremaîtres disposant d'une très large autonomie dans la gestion de leur secteur d'activités, et la position de pouvoir qu'ils occupaient au sein du système d'action patronal apparaissait beaucoup plus comme une transposition du niveau d'influence dont ils disposaient déjà dans le fonctionnement global de l'atelier que comme une conséquence de la présence d'une gestion participative directe importante. Il y avait donc lieu, dans ce deuxième cas, de renverser la perspective, c'est à dire de voir le développement d'une gestion participative directe en SST comme une conséquence à la fois de la prévalence du pouvoir des contremaîtres dans leur sphère globale d'activités et du manque relatif de technostructure spécialisée en SST au niveau central de l'établissement.

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

On pourrait avoir l'impression, devant l'afflux des écrits sur les nouvelles méthodes de gestion, que les entreprises dans lesquelles nous travaillons aujourd'hui n'ont déjà plus grand chose de comparable avec celles des années 70 et même avec celles des années 80. Des concepts comme ceux de la qualité totale, du contrôle des flux et de la participation des employés sont rapidement devenus, au niveau du discours du moins, les nouvelles pierres angulaires de la productivité et de la compétitivité, et on serait entré, depuis une dizaine d'années déjà, dans ce que certains auteurs voient comme un long processus de transition et de mutation industrielle¹. Cela dit, s'il est en effet difficilement contestable que nous sommes maintenant en présence d'une remise en cause de nombreuses façons de faire issues du passé, il serait risqué de conclure trop vite que la transition s'est déjà opérée en profondeur dans une majorité d'entreprises. Le suivi de l'actualité économique, l'analyse des recherches empiriques menées dans les grands pays industrialisés et la simple observation des réalités industrielles nous indiquent que ces changements existent mais qu'ils restent encore localisés, progressifs et instables. Les formes organisationnelles anciennes ne se redéfinissent que sous l'effet conjugué de certaines forces et dans certaines limites, et on peut alors se poser la question de savoir si oui ou non l'introduction de ces nouvelles pratiques dans

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

PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

Le sujet étant très large, c'est plus précisément sur l'impact organisationnel des pratiques de gestion participative que nous nous sommes arrêté, laissant volontairement de côté les autres formes de rénovation des systèmes productifs. L'implication des employés et/ou de leurs représentants dans les processus de gestion, soigneusement écartée dans l'approche taylorienne classique, constitue désormais l'une des dimensions transversales clé de la plupart des nouvelles méthodes de gestion intégrée des processus industriels. Cet impact peut être évalué à bien des niveaux au sein de l'entreprise. Un grand nombre de recherches ont ainsi porté sur les gains économiques et sociaux qu'on pouvait attendre de ce type de pratiques. Mais il n'existe paradoxalement que très peu d'études empiriques nous permettant de comprendre leur dynamique d'implantation et leur pouvoir restructurant au sein des organisations. Ainsi, on ne sait encore que bien peu de choses sur les modalités d'adaptation des

acteurs patronaux à ces nouvelles pratiques de concertation et d'implication de la main-d'oeuvre. La question est pourtant d'importance. La pénétration du participatif dans des sphères de gestion traditionnellement contrôlées unilatéralement par les employeurs nous amène en effet à nous questionner sur la transformation de la répartition structurelle du pouvoir au sein de l'entreprise et sur l'ajustement stratégique des positions des uns et des autres au sein de l'appareil patronal. Si certains d'entre eux, nous pensons en particulier aux divers niveaux d'acteurs de la ligne hiérarchique, sont sans aucun doute amenés à se questionner face aux nouvelles prérogatives de leurs propres employés, cette réflexion les conduit-elle pour autant à se redéfinir stratégiquement au sein des jeux relationnels en opération, et plus globalement, ce renforcement du rôle des employés dans certains domaines d'activités conduit-il les directions d'entreprises à restructurer les pôles d'influence et à redistribuer autrement certains pouvoirs formels entre les membres de leur encadrement? La question mérite selon nous d'autant plus d'être posée que l'appareil patronal lui-même reste l'un des grands oubliés dans les recherches en relations industrielles. Pour diverses raisons, historiquement très légitimes, on s'est davantage intéressé à comprendre le devenir du monde ouvrier et syndical qu'à explorer la dynamique interne de structuration des pouvoirs entre les catégories de responsables patronaux, et ce constat se vérifie encore aujourd'hui lorsqu'il s'agit de la mise en oeuvre des expériences de gestion participative dans les milieux industriels.

Au total, c'est donc la question de la structuration du pouvoir entre les divers groupes d'acteurs patronaux face au fait participatif qui est posée, et c'est l'hypothèse de l'apparition d'un nouveau mode de contrôle managérial en contexte de gestion participative qui est étudiée dans cette recherche. On notera par ailleurs qu'au Québec, la santé-sécurité du travail (SST) a récemment fait l'objet d'une profonde remise en question tant au niveau législatif qu'au niveau de son organisation au sein des entreprises. Depuis une dizaine d'années, on voit ainsi de plus en plus de dirigeants d'entreprises s'intéresser de près à cette dimension de la gestion des ressources humaines et chercher à développer des approches pro-actives et participatives dans la résolution des problèmes de prévention. Il était donc intéressant de croiser dans une même problématique ces divers éléments et de chercher à documenter l'impact des réorientations stratégiques survenues au sein du champ SST sur le construit social des entreprises.

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

Le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, soit l'influence acquise par les contremaîtres de première ligne, a été notre indicateur privilégié (variable dépendante) pour appréhender la répartition du pouvoir au sein de ce que nous avons appelé le système d'action patronal en SST (SAP/sst). Deux dimensions du participatif ont d'autre part été distinguées (variables indépendantes), soit d'un côté la gestion participative indirecte, concrétisant l'intensité de l'engagement et du niveau de pouvoir du comité conjoint de l'établissement dans la gestion du champ SST, et de l'autre, la gestion participative directe, mesurant plus spécifiquement la capacité globale d'intervention acquise par les employés en tant qu'acteurs individuels, membres de petits collectifs de travail, dans ce même domaine d'activités. D'où nos deux hypothèses de recherche sur le sens possible de la restructuration du SAP/sst en contexte de gestion participative. La pratique d'une gestion participative indirecte importante au sein du champ SST devait entraîner une centralisation des pouvoirs vers le sommet stratégique et dans une moindre mesure vers les services fonctionnels; la présence d'une gestion participative directe fortement développée devant au contraire amener l'ensemble du système patronal à se décentraliser verticalement et à renforcer ainsi le bas de sa ligne hiérarchique.

Les données utilisées dans cette recherche ont été recueillies au cours de l'automne 1987 et de l'hiver 1988 dans 67 établissements manufacturiers québécois de plus de 70 employés. Au total, 1281 questionnaires couvrant huit catégories d'intervenants ont été utilisés dans les analyses statistiques. 26 variables ont été insérées dans le modèle de base, et 21 autres variables, réparties dans cinq blocs contextuels, ont servi dans des analyses exploratoires de deuxième niveau. C'est la régression multiple avec la procé-

dure de l'inclusion hiérarchique (StepWise) qui a été privilégiée pour tester nos deux hypothèses.

RÉSULTATS DE RECHERCHE

Notre analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, cherchant à tester nos deux hypothèses quant à l'effet restructurant de la gestion participative sur la décentralisation verticale du pouvoir en SST, il est apparu que la gestion participative indirecte n'avait pas d'effet mesurable alors que la gestion participative directe, expliquant à elle seule 32% de la variance observée au niveau de la variable dépendante, semblait au contraire avoir un impact important au sein de notre échantillon d'établissements. Dans un deuxième temps, cherchant à contrôler cette relation existant entre notre variable dépendante et nos deux variables indépendantes par cinq ensembles de variables contextuelles, il est apparu un autre facteur ayant une forte influence sur le pouvoir des contremaîtres en SST et ne remettant pas en cause l'impact initial de la gestion participative directe. Nous étions alors en présence d'un deuxième facteur structurant: soit le niveau global de pouvoir des contremaîtres (mesuré par leur pouvoir dans des décisions reliées à la gestion de leurs opérations et de leurs ressources humaines), expliquant à lui seul 22% de la variance observée au niveau de la variable dépendante. Dans un troisième temps, cherchant à identifier quels étaient les principaux déterminants de ces deux facteurs, nous les avons successivement positionnés comme des variables dépendantes. Il est alors apparu que le premier d'entre eux, soit le niveau de gestion participative directe, voyait 54% de sa variance expliqué par quatre variables contextuelles, soit, par ordre d'importance; le niveau de développement des activités préventives; le niveau de sophistication de la gestion des ressources humaines; le niveau de pouvoir des cadres supérieurs en SST; et enfin, le niveau de professionnalisation du responsable du dossier SST. Le deuxième facteur, soit le niveau de pouvoir global des contremaîtres, voyait de son côté 30% de sa variance expliqué par trois autres variables contextuelles, soit, le niveau de pouvoir du responsable de la fonction personnel, le niveau de régulation technique du travail; et le niveau de déqualification de la main-d'oeuvre. Étant alors parvenu à identifier de façon séquentielle les facteurs organisationnels conditionnant chacun de nos deux facteurs structurant le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST, nous avons alors dans un quatrième temps cherché à valider ces deux logiques explicatives apparentes

en intégrant dans une même analyse statistique les dix variables jusqu'ici mises en relation. Une analyse de cheminement de la causalité nous a ainsi permis d'obtenir un modèle explicatif d'ensemble de notre variable dépendante initiale confirmant du même coup le bien-fondé des analyses antérieures, à savoir la pertinence de nos deux dynamiques structurantes et des sept variables contextuelles qui s'y trouvent associées. Dans un dernier temps enfin, nous appuyant sur la valeur explicative du modèle précédent (coefficient de détermination = .70), nous avons cherché à élargir encore notre cadre d'analyse et à retrouver à quels grands types de contextes organisationnels pouvaient se rattacher les logiques structurantes mises en évidence. Bien qu'étant menée à l'aide d'analyses de corrélations simples, et donc sous une forme beaucoup plus exploratoire que les précédentes, cette dernière étape nous a permis de faire ressortir trois contextes de structuration du SAP/sst dans le sens d'une forte décentralisation verticale du pouvoir.

Les deux premiers de ces contextes passaient clairement par une mobilisation directe de la main-d'oeuvre dans le champ SST, mais renvoyaient à des scénarios de structuration de l'appareil patronal et à des milieux organisationnels très différents. Le **Contexte A** caractérisait principalement des bureaucraties mécanistes, fortement technos structurées, dans lesquelles le système de gestion était fortement centralisé verticalement sur la ligne hiérarchique supérieure au niveau de l'ensemble des opérations, alors qu'il se trouvait assez largement décentralisé, verticalement et horizontalement, dans le champ plus spécifique de la SST. Les contremaîtres de première ligne se trouvent donc ici en position explicite de pouvoir dans le champ SST alors qu'ils restent fortement en retrait du contrôle quotidien de la gestion des opérations. La santé-sécurité du travail constitue donc dans ce cas un champ d'action ayant sa propre dynamique et se structurant en fonction de sa propre rationalité. Il était possible dans ce scénario précis d'appliquer la logique structurante défendue dans la formulation de notre deuxième hypothèse de recherche. Le **Contexte B**, quant à lui, caractérisait plutôt des établissements assimilables à des structures simples, faiblement technos structurées, où le niveau d'incertitude dans le fonctionnement de l'atelier comme au niveau de l'ensemble de l'établissement est élevé, et enfin où la gestion de la prévention n'a pas fait l'objet d'un fort développement organisationnel. Les contremaîtres de première ligne sont ici les acteurs-clés de la ligne hiérarchique. Détenteurs du pouvoir aussi bien en SST qu'au niveau plus global des opérations, ils

disposent en fait d'une très large autonomie dans la gestion de leur secteur d'activités, et la position de pouvoir qu'ils occupent au sein du SAP/sst apparaît assez clairement comme une transposition du niveau d'influence dont ils disposent déjà dans le fonctionnement global de l'atelier. Contrairement à la situation du contexte A, il était difficile dans ce deuxième contexte d'argumenter que c'était la présence d'une gestion participative directe forte qui pouvait induire cette décentralisation verticale du pouvoir en SST, et il y avait lieu au contraire de renverser la perspective, c'est à dire de voir dans ce cas le développement d'une gestion participative directe en SST comme une conséquence à la fois de la prévalence du pouvoir des contremaîtres dans leur sphère globale d'activités et du manque relatif de technostructure spécialisée en SST au niveau central de l'établissement.

Quant au troisième contexte, rappelons tout d'abord que contrairement aux deux premiers, celui-ci ne se rattache pas à un quelconque niveau de gestion participative directe au sein du système SST, mais qu'il apparaît plutôt sous-jacent à une situation de pouvoir explicite des contremaîtres de première ligne dans la gestion globale des opérations. En fait, la présence de ce scénario de structuration de l'appareil patronal au sein de notre échantillon nous indique clairement qu'il existe des cas où la décentralisation verticale du pouvoir en SST peut s'être accomplie sans qu'il y ait pour autant dans ces milieux de pratique de gestion participative en opération dans le champ SST. Nous sommes ici dans des établissements assimilables à des structures simples, très faiblement technostructurées, peu formalisées et fonctionnant dans un environnement plutôt instable. La main-d'œuvre y est relativement qualifiée et dispose d'une certaine autonomie dans l'exécution de ses tâches. Disposant d'un acteur fonctionnel et d'une ligne hiérarchique supérieure en faible position de pouvoir sur les questions SST, le contexte C nous laisse ainsi l'image d'un milieu ayant peu développé sa dynamique préventive et laissant à ses contremaîtres le soin d'occuper ce terrain, sans appui fonctionnel significatif et sans volonté d'impliquer directement la main-d'œuvre dans cette prise en charge. Le niveau de décentralisation verticale du pouvoir en SST que l'on peut y observer apparaît donc, à l'instar du contexte B, comme le prolongement logique de l'influence acquise par le bas de la ligne hiérarchique dans le fonctionnement global des ateliers.

En résumé, ces résultats nous indiquent que le participatif, en tant que mode de prise en charge des problèmes au sein du champ SST, a bien un

effet restructurant sur le SAP en opération, mais que cet effet reste somme toute étroitement circonscrit à une seule dimension du phénomène et à un contexte organisationnel particulier, et qu'il apparaît au total beaucoup moins large que ce que l'analyse de la littérature nous laissait envisager. En effet, si l'on exclut le cas des établissements recouvrant l'ensemble des caractéristiques du «contexte A», il apparaît que les SAP/sst en opération dans notre échantillon d'établissements manufacturiers constituent des construits organisationnels relativement indépendants des pratiques de gestion participative qui s'y sont développées. Un tel décalage entre nos hypothèses de départ et la nature de ces résultats nous conduit ainsi à plusieurs questionnements à la fois théoriques et pratiques.

LE PARTICIPATIF : PORTÉE ET LIMITES D'UNE DYNAMIQUE RESTRUCTURANTE

Nous sommes partis dans cette recherche du constat que l'évolution des méthodes de gestion vers une participation accrue des travailleurs constituait actuellement l'une des tendances lourdes de bon nombre de réorganisations d'entreprises, et de l'idée que l'introduction de ce type de pratiques posait la question de la transformation des dynamiques internes au SAP et ultimement celle de la transformation des modes de contrôle managérial. Ainsi MINTZBERG (1986) semblait suggérer que la mise en place d'une gestion participative (sans distinguer sa forme directe ou indirecte) aboutissait d'une façon ou d'une autre à un effet globalement centralisateur sur la structure décisionnelle de l'entreprise. Or nos résultats ne vont pas du tout dans ce sens. Nous l'avons vu, la gestion participative indirecte n'exerce à toutes fins pratiques aucun effet sur le SAP, et en tous cas, n'enlève pas de façon significative aux contremaîtres de première ligne une partie de l'influence qu'ils détiennent au sein du champ SST. Quant à la gestion participative directe, elle a clairement un effet décentralisateur en faveur de ces mêmes contremaîtres dans le premier des trois contextes que nous avons identifiés. S'il nous faut être prudent sur la portée et la profondeur exactes de l'effet décentralisateur mis en évidence dans ce deuxième cas, il nous paraît néanmoins clair que la thèse de la centralisation des pouvoirs sur le sommet stratégique reste impossible à défendre dans le cas de notre échantillon d'établissements.

Fait intéressant à souligner d'autre part, on retrouve assez clairement la tendance, argumentée par MINTZBERG (1986), des établissements

de moyenne et de grande taille à être davantage bureaucratisés et à concentrer les pouvoirs de décisions sur le sommet stratégique et sur la technostructure². Mais cette tendance n'est observable que dans le domaine de la gestion globale des opérations et ne vaut que dans le cadre bien précis du contexte A. En effet les établissements de ce contexte s'apparentent étroitement à ce que MINTZBERG appelle des bureaucraties mécanistes, et il est clair que les contremaîtres de première ligne sont dans ces milieux largement écartés du pilotage stratégique de la gestion technique et sociale de leurs ateliers, alors qu'ils occupent une position très significative de pouvoir dans le champ de la SST. C'est donc l'existence de ce construit particulier à la SST, de ce renforcement localisé de la position des contremaîtres dans un champ de gestion spécifique, qui est intéressant ici. Car il montre que la tendance lourde des bureaucraties mécanistes à centraliser les pouvoirs sur le sommet stratégique peut laisser place, en parallèle, à des structururations différentes du pouvoir au sein de l'appareil patronal; structururations, nous l'avons vu, dont la rationalité reste sans doute étroitement liée à l'introduction d'un nouveau groupe d'acteurs et à la présence d'enjeux spécifiques à la SST dans ces milieux de travail. En poussant à l'extrême ce type de raisonnement, on pourrait peut-être avancer que, selon la nature des enjeux liés au contrôle managérial et aux résultats à obtenir dans un domaine de gestion particulier, les bureaucraties mécanistes sont amenées à repenser la distribution des pouvoirs et des capacités d'initiative au sein de leur propre appareil patronal, et par ce biais, à revaloriser des positions qui avaient traditionnellement été écartées des grands flux décisionnels. N'oublions pas cependant que les contremaîtres du contexte A, s'ils sont fortement impliqués dans le champ SST, le sont en parallèle des responsables de leur propre ligne hiérarchique et des fonctionnels spécialisés avec qui ils doivent collaborer dans la conduite de ce dossier. Nous serions donc davantage en présence d'un phénomène plus complexe que la simple décentralisation verticale du pouvoir vers les contremaîtres puisqu'il apparaît que tous les acteurs impliqués accroissent leur pouvoir dans ce contexte de gestion participative.

Cela dit, dans quelle mesure ces résultats permettent-ils de confronter plus en détail la littérature existante et en quoi nous amènent-ils à reconsidérer les choix théoriques que nous avons posés dans la présente recherche. C'est ce que nous allons voir maintenant en rediscutant successivement de l'impact des deux formes de la gestion participative³ sur notre variable dépendante.

L'impact de la gestion participative indirecte

Il nous semble important de commencer à discuter de la signification de nos résultats de recherche en revenant sur la nature de l'impact de la gestion participative indirecte au sein du champ SST, puisque c'est à ce niveau que la «surprise» a été la plus grande.

En effet, la Loi sur la santé-sécurité du travail du Québec fait du comité paritaire de SST l'élément central du dispositif préventif au niveau de l'établissement. Lui accordant des pouvoirs décisionnels importants dans de nombreux domaines, elle a fait en quelque sorte de ce mécanisme un «passage obligé» relativement à la détermination des orientations stratégiques, au choix des priorités ou encore à la répartition des ressources au sein du champ SST. Une implication forte des membres de ces comités, à la fois dans la prise en charge des activités préventives et dans les prises de décisions relatives à leur gestion, aurait donc logiquement toutes les chances de constituer un élément central, une caractéristique essentielle, autour et/ou à partir de laquelle devrait s'articuler le reste du système préventif, et en particulier se définir les divers équilibres de pouvoir entre les acteurs impliqués. Or, nos résultats ne laissent que peu de doute sur cette hypothèse. Les comités fortement impliqués, c'est à dire jouant le plus à fond le jeu prévu par le législateur, et ayant acquis le niveau d'influence le plus élevé au sein de leur établissement, ne sont significativement associés à des configurations précises de pouvoir, ni au sein du SAP/sst, ni au niveau plus global du système d'action global en SST ou du contexte organisationnel des usines.

La logique structurante que nous avons précédemment argumentée ne joue donc apparemment pas. En d'autres termes, l'idée selon laquelle une implication forte du comité dans le champ SST correspondrait à la fois à une institutionnalisation accrue des relations patronales-syndicales en SST et à un accroissement du pouvoir du syndicat dans ce domaine, ne serait pas vérifiée ici. En effet, des auteurs comme BATSTONE (1988), BÉLANGER (1987), ou encore PURCELL (1981) nous indiquaient, chacun à leur façon, que de tels facteurs devaient logiquement entraîner une centralisation du pouvoir et de l'autorité au niveau de la haute direction de l'entreprise ainsi qu'une revalorisation des acteurs en position de fonctionnels spécialisés. De la même façon on pouvait penser qu'un accroissement du poids du comité dans l'ensemble du dispositif de prévention avait toutes les chances d'intensifier l'établissement de standards et de procédures, bref, d'augmenter sensiblement le niveau de formalisation interne à

ce domaine d'activités, et donc, dans la logique d'auteurs comme FOULKES et MORGAN (1977), DANIEL et STILLGOE (1978) et MILLWARD et STEVENS (1986), de renforcer de façon assez nette la spécialisation et le pouvoir des fonctionnels au sein de la fonction personnel. Or, ni cet effet centralisateur, ni ce renforcement des fonctionnels ne sont observables au sein de notre échantillon. Le niveau de pouvoir du comité n'apparaît aucunement lié à la centralisation/décentralisation ni au plan bivarié ni dans les analyses multivariées conduites avec l'ensemble des variables de notre modèle théorique.

Si l'on raisonne à partir des concepts d'incertitude (CROZIER et al, 1977) et de charge de coordination (ÉRALY, 1988) que nous avons privilégiés dans notre cadre conceptuel, cela nous amène à conclure que la présence d'un niveau élevé de gestion participative indirecte au sein du champ SST ne contribue pas à redéfinir les incertitudes fondamentales existant au sein du système, pas plus qu'elle n'entraîne une redistribution véritable de la charge de coordination interne à ce champ d'action. Et pourtant, un comité très actif signifie très clairement la présence d'un nouvel acteur⁴ dans l'espace décisionnel SST. Et il signifie du même coup l'existence d'un nouveau canal d'expression et de définition des problèmes de santé-sécurité, porteur à son niveau de sa propre rationalité et orienté par ses propres intérêts et impératifs stratégiques. De deux choses l'une alors! soit ce rôle accru joué par le comité n'introduit pas de nouvelles incertitudes au sein du système, et donc, n'entraîne pas une remise en cause suffisante des orientations et pratiques patronales dominantes; soit au contraire, cet engagement plus central des représentants des employés dans la gestion du champ SST induit de telles incertitudes, mais celles-ci se trouvent «absorbées» quelque part dans le système d'action global en SST sans pour autant remettre en cause de façon significative l'équilibre interne du SAP/sst. On pourrait appliquer exactement le même raisonnement en rapport avec la répartition de la charge de coordination au sein du système.

Ne pouvant valablement argumenter de la première hypothèse à l'effet d'une absence totale d'impact au sein du système, c'est donc la deuxième hypothèse que nous venons d'énoncer qui paraît la plus vraisemblable. À cet égard, nous avons jusqu'à maintenant raisonné en définissant seulement deux possibilités pour l'appareil patronal de parvenir à contrôler l'incertitude nouvelle générée par l'existence d'une gestion participative indirecte forte, soit la centralisation ou la décentralisation des pouvoirs au sein de son propre

sous-système. Or, comme nos résultats nous indiquent que ni l'une ni l'autre ne sont opérantes, il est tout à fait concevable qu'il puisse exister une troisième possibilité d'accommodation du SAP/sst à l'accroissement de l'influence des représentants des employés au sein du champ SST. En effet, la partie patronale, de par ses divers représentants mandatés, se trouve partie prenante au fonctionnement de ces mêmes comités et il est donc possible d'envisager que ce soit au sein même de la dynamique interne du comité que s'effectue la régulation de l'ensemble du système et que la partie patronale s'assure d'un niveau suffisant de contrôle des nouvelles incertitudes et d'absorption de la charge accrue de coordination. Le réaménagement et la restructuration du pouvoir, induit par l'influence accrue des représentants des employés dans le champ SST, serait ainsi limité au périmètre du comité et ne se répercuterait plus nécessairement à l'extérieur de celui-ci, dans ce que nous avons conceptualisé comme étant le système d'action patronal en SST. Nous serions en fait devant des situations «d'auto-régulation» où la présence d'un comité paritaire en position explicite de pouvoir au sein du champ SST n'aurait pas d'impact significatif sur la structuration interne du pouvoir au sein du SAP/sst. On peut d'ailleurs penser qu'un employeur accepte de renforcer la gestion participative indirecte en SST au sein de son établissement à condition que le comité s'auto-régule, c'est à dire que les deux parties parviennent à se donner des règles et un mode de fonctionnement qui leur permettent de gérer à l'interne les incertitudes de leurs relations. Si tel est le cas, on comprend alors qu'un tel comité ne vienne que fort peu perturber le SAP/sst en opération tout en disposant par ailleurs d'un réel pouvoir de décision et d'intervention au sein du champ SST.

On notera à l'appui de cette hypothèse que les variables du contexte SST qui corrélaient de façon significative avec le niveau de gestion participative indirecte (faible influence du fonctionnel/SST, présence d'employés jouant le rôle de représentant à la prévention, contremaîtres peu formés mais consultés par le comité) suggèrent assez fortement que les comités puissants jouent en même temps un rôle central de coordination et de régulation au sein du système d'action global en SST, au détriment, pourrait-on dire, du SAP/sst. Si une telle hypothèse était exacte, on pourrait sans doute avancer que les établissements où un niveau élevé de gestion participative indirecte peut être observé correspondent à des situations où on est parvenu à instaurer une forme de régulation conjointe patronale-syndicale du champ SST, contrairement à la plupart des cas où se main-

tient une régulation exclusivement patronale de ce champ.

En résumé, ces quelques propos se veulent avant tout exploratoires. Étant présentement dans l'impossibilité de positionner de façon satisfaisante le statut de la gestion participative indirecte au sein du système d'action global en SST, nous pensons qu'il y aurait lieu, en élargissant au besoin notre modèle conceptuel, de fouiller plus à fond cette piste d'interprétation de nos résultats.

L'impact de la gestion participative directe

Nos résultats nous révèlent en fait deux contextes bien différenciés où la gestion participative directe est associée à une forte décentralisation verticale du pouvoir en SST. Cependant notre argumentation théorique a permis de faire ressortir que seuls les milieux s'apparentant au Contexte A pouvaient se réclamer de cette logique d'impact. En effet, dans ces établissements, la décentralisation verticale du pouvoir en SST peut effectivement être vue comme une réponse patronale à l'accroissement du niveau d'incertitude et de la charge de coordination au niveau des ateliers de travail. Les contremaîtres de première ligne acquièrent du pouvoir en SST alors qu'ils n'en disposent apparemment pas dans la gestion globale de leurs activités, mais il est important de rappeler que cette délégation n'est en aucun cas exclusive aux contremaîtres, puisqu'aussi bien le fonctionnel/SST que les membres de la ligne hiérarchique supérieure se trouvent parallèlement impliqués dans la gestion du dossier. La situation est bien sûr très différente dans le Contexte B, puisque c'est cette fois la logique globale de fonctionnement de l'établissement, assurant la prévalence des contremaîtres au niveau de l'ensemble de la gestion de leurs ateliers, qui a sans doute conduit à une plus grande implication des employés de production en SST. Intégration localisée du bas de ligne hiérarchique à la distribution du pouvoir en SST dans le premier cas; décentralisation presque totale des responsabilités fonctionnelles dans le second, on voit donc que la présence d'une gestion participative directe intense peut-être associée à des formes très contingentes de décentralisation verticale du pouvoir au sein du champ SST.

Cette discussion nous ramène ainsi à l'importante littérature existant autour de la dynamique hiérarchique/fonctionnel, et plus précisément autour des jeux à somme nulle ou non-nulle qu'on peut observer entre ces deux groupes d'acteurs au fil de l'évolution historique des structures patronales. En effet, c'est sûrement ici l'absence d'un repositionnement et d'un renforcement significa-

tif des acteurs en position fonctionnelle au sein du SAP en contexte de gestion participative qui est surprenant dans nos résultats. Rappelons-nous la tendance historique très nette, identifiée par de nombreux auteurs, indiquant l'inexorable renforcement des services fonctionnels au détriment des agents de la ligne hiérarchique depuis la fin des années 40 (CLEGG, 1979; CHILD et PARTRIDGE, 1982). La forte professionnalisation intervenue dans le domaine des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, le renforcement de l'organisation et du pouvoir syndical, le développement de la négociation collective, l'élaboration de politiques de main-d'oeuvre plus sophistiquées et à plus long terme, auraient peu à peu amené les directions d'entreprises à centraliser le gros des décisions relatives à ce domaine, déposant les agents hiérarchiques d'une partie significative de leurs anciennes prérogatives et renforçant démesurément le pouvoir des fonctionnels spécialisés des services du personnel (CLEGG, 1979; BROWN, 1981; BÉLANGER, 1985). Or, qu'observe-t-on à la lumière de notre petit échantillon d'établissements manufacturiers? Tout d'abord que dans aucun des scénarios rencontrés, la position de pouvoir des acteurs fonctionnels ne se voit renforcée au sein du SAP au détriment de celle des contremaîtres de première ligne. S'il est clair dans le contexte A que le fonctionnel/SST occupe une position réelle d'influence au sein du champ SST, cette position n'est pas, loin s'en faut, associée à un quelconque retrait des contremaîtres dans ce même champ d'activités. Quant au contexte B, aucun des indicateurs retenus pour évaluer le niveau d'influence acquis par les fonctionnels spécialisés en SST n'accompagne significativement la position de forte centralité des contremaîtres dans la conduite de l'ensemble des opérations de l'atelier. Pas de trace en fait d'une sorte de logique structurante voulant que le fait participatif, de par ses multiples répercussions sur le système de relations de travail et de gestion des ressources humaines, entraîne un renforcement marqué du pouvoir des fonctionnels au détriment de celui des hiérarchiques. Nous ne sommes donc pas, entre ces deux groupes d'acteurs patronaux, dans une logique de jeu à somme nulle consacrant la prévalence des agents fonctionnels. Et plus important peut-être, nous sommes en présence de contextes organisationnels dans lesquels le bas de la ligne hiérarchique occupe clairement et à part entière une position d'influence au sein d'un champ de gestion particulier. Les conclusions quasi-unanimes des recherches menées au cours des vingt dernières années sur l'évolution du rôle joué par le bas de la ligne hiérarchique dans les systèmes de relations de travail et/ou de gestion des ressources

humaines mériteraient ainsi peut-être d'être fortement nuancées concernant la situation prévalant en ce début des années 90. La perte de pouvoir des hiérarchiques au sein des SAP ne peut être inéluctable puisque d'un côté des pratiques de gestion participative indirecte ne jouent pas négativement sur leur position de pouvoir et que de l'autre on retrouve des situations où, au moins dans le domaine de la SST, l'exercice d'une gestion participative directe est fortement associé à la revalorisation de leur position dans l'ensemble du système de gestion interne à l'établissement.

En fait, nos résultats nous rapprochent des propositions formulées par BATSTONE dans son ouvrage de 1984. Pour cet auteur en effet, la logique de marginalisation des contremaîtres à l'œuvre durant les années 60 et 70 serait désormais beaucoup moins opérante devant les nouveaux impératifs d'efficience au niveau premier de l'acte productif. Les directions d'entreprises, plus soucieuses de mobiliser les acteurs dans le traitement des nombreuses incertitudes localisées au niveau de l'atelier (et les accidents du travail constituent à ce titre une source explicite d'incertitude), sont devenues moins préoccupées de l'uniformisation des comportements de leur hiérarchie et commencent à accorder aux contremaîtres de première ligne une plus grande autonomie dans leur sphère d'activité. Et de fait, une telle tendance s'observe présentement dans bon nombre de milieux industriels où l'on voit le traitement de certains problèmes, comme par exemple celui de la qualité de la production, décentralisé en partie au niveau des équipes de travail et impliquant conjointement contremaîtres et employés dans l'élaboration des diagnostics et la recherche et l'implantation des solutions. Tel est également le sens dominant du discours prescriptif, maintenant assez largement répandu, traitant de l'évolution des rôles patronaux au sein de l'entreprise contemporaine. Pour des auteurs comme WALTON (1985b) et ROSOW et ZAGER (1989), il est clair que l'un des enjeux-clés des réformes en milieu de travail, et en particulier de l'introduction d'une gestion participative directe, reste la rédefinition du rôle et du statut des contremaîtres dans le sens d'une expertise plus forte et d'une délégation accrue des responsabilités. Et c'est le même écho du côté des nombreux auteurs traitant de l'évolution et de la structuration de la fonction personnel dans une perspective de gestion stratégique (NININGER, 1982; BEER et al, 1984; KOCHAN et BAROCCI, 1985).

Au total, nos résultats vont dans le sens de ceux de FREEDMAN (1985) qui constatait que l'implication des acteurs en position hiérarchique

s'était notablement accrue au cours des dernières années, et, en ce qui concerne la situation caractérisant notre contexte A, on peut dire que la structuration du SAP/sst en présence d'une gestion participative directe forte est très proche du Commitment Model proposé par WALTON (1985b) et de celui de «l'intégration inter-fonctionnelle» proposé par BAIRD et MESHOULAN (1984). L'implication accrue des employés dans le champ SST entraîne un renforcement notable du pouvoir des contremaîtres tout en exigeant parallèlement une forte implication de la ligne hiérarchique et des fonctionnels spécialisés dans l'ensemble des opérations préventives. On serait donc en présence d'un nouveau partage des responsabilités entre les groupes d'acteurs patronaux et du même coup d'une intégration effective des contremaîtres de première ligne dans les circuits décisionnels internes aux SAP en opération. De la même façon, nos résultats confirment assez largement l'idée de la forte contingence du partage des pouvoirs entre les hiérarchiques et les fonctionnels proposée dès 1962 par McFARLAND puis développée en 1974 par FRENCH. Le fait que l'on retrouve deux scénarios très différenciés de structuration du SAP en contexte de forte gestion participative directe (les contextes A et B) montre bien qu'il doit exister un «processus d'accommodation», pour reprendre le concept de McFARLAND, qui permet à la dynamique hiérarchique/fonctionnel de s'ajuster à son propre milieu et d'y trouver son point d'équilibre. Et ils confirment également très clairement que cette contingence dans la structuration des pouvoirs s'exerce aussi au sein même des divers champs décisionnels accessibles à une catégorie d'acteurs (MEALIEA et LEE, 1980).

Mais plus spécifiquement, c'est à un autre débat relatif aux transformations internes de l'appareil patronal et aux enjeux qui leur sont liés en contexte de gestion participative, que nous renvoient aussi nos résultats de recherche. En effet, si les modèles de gestion participative ont tendance à se généraliser, leur implantation concrète dans les milieux de travail ne se réalise pas toujours sans résistance et de façon optimale (GOLD, 1986; PIOTET, 1988). Si, comme nous pensons l'avoir montré, la présence d'une gestion participative directe exerce une tension sur l'appareil patronal et peut l'amener dans un certain contexte à se restructurer, il est logique que le repositionnement des divers acteurs patronaux au sein du nouveau jeu organisationnel amène certains groupes à développer des stratégies de résistance et de défense des positions antérieures. La littérature semble d'ailleurs assez unanime à indiquer ce type de blocage et pointe en général du doigt les

comportements des fonctionnels spécialisés et surtout ceux de la ligne hiérarchique. Or, deux remarques nous semblent importantes à faire à ce sujet au niveau de cette conclusion. Tout d'abord, le risque, soulevé par BATSTONE (1979:255), d'une «confiscation» d'une partie du fonctionnement participatif par les fonctionnels spécialisés nous paraît pour le moins devoir être fortement relativisé. En effet, l'argument de l'auteur est à l'effet que l'acteur fonctionnel, de par la forte expertise qu'il est supposé détenir dans le champ de gestion considéré, va naturellement chercher à accroître son pouvoir au fil du traitement des nombreux dossiers et de l'implantation des nouveaux mécanismes. Nous l'avons vu, un niveau élevé de gestion participative indirecte n'entraîne apparemment pas un tel renforcement du pouvoir des fonctionnels. Quant à la présence d'une gestion participative directe active, le contexte A nous montre un acteur fonctionnel en position d'expertise affirmée au sein du champ SST, mais sans confiscation apparente du pouvoir au détriment des autres acteurs patronaux (ligne hiérarchique supérieure et contremaîtres) puisque ceux-ci se trouvent en position explicite d'influence dans ce domaine. Enfin, le contexte B nous présente des contremaîtres en position de force en SST sans que la réciproque soit significativement ressortie du côté du fonctionnel/SST. En second lieu, le risque de retrait ou de blocage des membres du bas de la ligne hiérarchique face au fait participatif, soulevé cette fois par WALTON (1985) et par GOLD (1986), voire leur propension à se désengager de leurs nouvelles responsabilités sur les services fonctionnels et sur la haute direction (NININGER, 1982), nous apparaît également questionnable à la lumière de nos résultats. Car si l'absence de relation significative entre le niveau de décentralisation verticale du pouvoir et le niveau de pouvoir du comité de SST peut peut-être cacher un tel effet contre-intuitif, la relation très forte entre le niveau de gestion participative directe et cette même variable montre sans équivoque que les contremaîtres de première ligne assument largement les nouveaux pouvoirs qui leur ont été attribués et qu'ils contribuent sans doute eux-mêmes activement à renforcer dans ces contextes particuliers. Et ce n'est pas par ailleurs leur manque de formation en SST qui a pu les inciter à s'en dégager compte tenu qu'ils semblent disposer dans les deux contextes (A et B) d'un certain niveau d'expertise dans ce domaine. Cela dit, il nous faut être prudent dans ces conclusions. Nous ne voulons pas en fait dire que les risques de blocage soulignés par ces auteurs (que ce soit sous la forme d'une confiscation de la part des acteurs fonctionnels ou d'un retrait de la part des agents hiérarchiques) ne peuvent exister. Il est bien

entendu certain que de telles stratégies peuvent se développer dans des contextes particuliers et à des moments précis dans l'implantation des mécanismes participatifs. Ce que l'analyse de nos données nous indique en fait, c'est que ces stratégies, si elles existent, ne sont sans doute pas suffisamment généralisées et durables pour caractériser l'itinéraire de structuration de telles expériences, et qu'en conséquence, elles ne peuvent être retenues comme l'une des caractéristiques lourdes de la transformation actuelle des modes de prises en charge de la prévention des accidents du travail vers une implication accrue de la main-d'oeuvre dans ce dossier.

LE PARTICIPATIF : UN IMPACT ENCORE À DÉMONSTRER

Cette recherche confirme de façon explicite, nous semble-t-il, la pertinence de distinguer conceptuellement et analytiquement les deux dimensions de la gestion participative. Selon qu'il s'exerce indirectement, à travers le principe de la délégation des pouvoirs et au sein du mécanisme qu'est le comité de SST, ou qu'il se concrétise par une implication directe des employés dans la gestion quotidienne du champ de la prévention, le participatif ne s'inscrit pas dans les mêmes contextes organisationnels, ne renvoie pas aux mêmes enjeux et rationalités stratégiques, et du même coup, n'exerce pas le même impact sur ce que nous avons appelé le système d'action patronal en SST.

De façon intéressante, c'est la gestion participative directe qui seule semble exercer un effet restructurant sur l'appareil patronal en place. Nos résultats indiqueraient donc, que s'il y a présentement une remise en cause du modèle taylorien traditionnel et une tendance à la revalorisation du bas de la ligne hiérarchique au sein des structures patronales du secteur manufacturier, c'est peut-être d'abord au niveau des ateliers et sous la pression conjuguée d'une influence accrue des employés et d'une recherche accrue d'efficacité qu'elle se manifeste. Après tout, il ne faut pas perdre de vue que le contexte A, seul des trois environnements où l'on pouvait argumenter d'une recomposition stratégique des positions patronales, était celui où il se réalisait beaucoup de choses en SST et où ces choses étaient faites de façon organisée et professionnelle. Les restructurations observables au sein de l'appareil patronal sont ainsi sans doute bien souvent des paris sur l'efficacité, et il est probable que dans un nombre croissant d'entreprises, les directions n'aient d'autres solutions pour améliorer leur performan-

ce que de jouer activement la carte de la «dynamique atelier», centrée autour du couple contremaîtres/employés.

Cela dit, nos résultats doivent eux-aussi être remis en perspective. Quatre réflexions, qui constitueront à la fois un résumé des limites méthodologiques intrinsèques à notre démarche, une mise en garde sur la portée réelle de nos conclusions, et une ouverture sur des explorations ultérieurement souhaitables, termineront notre discussion.

Tout d'abord, et il est important de le rappeler ici, nos résultats ne peuvent en aucun cas être projetés sur l'ensemble du secteur manufacturier, fut-il composé des seuls établissements de plus de 70 employés, syndiqués et ayant un comité paritaire de SST en opération. En effet, notre procédure de sous-échantillonnage s'est faite sur la base de l'échantillon d'une recherche beaucoup plus large mais uniquement en fonction de critères pertinents par rapport à notre problématique théorique et à nos hypothèses de recherche. Ce choix arbitraire laisse entier par exemple la question du fait participatif dans les milieux non syndiqués, n'ayant pas de comité paritaire actif ou étant de trop petite taille pour disposer des ressources d'expertise d'une personne en position fonctionnelle. De plus, si nos résultats ne valent donc que pour nos seuls établissements, ils sont d'autre part le fruit d'une méthodologie quelque peu contrainte de par le nombre peu élevé d'unités à notre disposition. En effet, bien qu'ayant pris en compte le phénomène de la taille des établissements dans nos analyses, le nombre restreint de cas disponibles nous empêchait par ailleurs de tenir compte de façon précise de toute la diversité des structures formelles internes à l'appareil patronal (la longueur des lignes hiérarchiques ou la division du travail au sein des grandes unités de technostructure, par exemple). Et il est probable, puisque la taille se trouvait significativement associée avec le niveau de gestion participative directe et avec nos deux premiers contextes de décentralisation verticale du pouvoir en SST, que la constitution d'un échantillon plus grand nous amènerait à préciser, voire à nuancer, quelque peu nos conclusions. D'autre part l'impossibilité de prendre simultanément en compte plus de sept ou huit variables dans nos analyses de régression ou de complexifier davantage notre analyse de cheminement critique, a, on peut le supposer, contribué à donner une direction spécifique à nos interprétations, et nous a sûrement empêché de poursuivre les analyses faites au niveau des contextes de façon statistiquement moins exploratoire. De la même façon, et en

dehors même des problèmes conceptuels que cela posait, la taille de notre échantillon nous a peut-être empêché de dégager une véritable typologie des SAP, articulant dans une même variable complexe les positions de pouvoir relatives de la direction, des acteurs fonctionnels et des contremaîtres de première ligne. Il pourrait donc y avoir grand avantage à poursuivre l'esprit de notre démarche mais avec un échantillon beaucoup plus grand et en s'assurant cette fois d'avoir la variable dépendante la plus englobante possible et d'être représentatif au moins sur le plan de la taille et de la syndicalisation des établissements.

En second lieu, il ne faut pas perdre de vue que ce qui est apparu défendable à l'analyse concernant la structuration interne au champ de la SST n'est pas nécessairement transposable au niveau de la gestion globale des opérations et de la problématique beaucoup plus large du fait participatif à l'échelle des grands enjeux stratégiques d'un établissement. La santé-sécurité du travail avait l'avantage indéniable de pouvoir être facilement délimitée au niveau fonctionnel et structurel. Elle présentait en outre la possibilité, somme toute rare en milieu organisationnel, de tester simultanément dans une même problématique les deux grandes dimensions du phénomène participatif. Cela dit, dans quelle mesure l'introduction d'un mode de gestion participatif dans un autre domaine que celui de la SST amènerait le SAP à se décentraliser verticalement en faveur des contremaîtres de première ligne? Et quel effet cela aurait-il sur les positions respectives de la direction générale de l'établissement et des acteurs spécialisés au sein de ce même champ d'activités? On pense bien sûr aux nombreuses expérimentations qui ont présentement lieu dans le domaine de la qualité. Beaucoup de parallèles, nous l'avons vu, peuvent être établis entre les modes de prises en charge de ces deux enjeux organisationnels, et nous savons déjà que la gestion de la qualité est elle aussi de plus en plus souvent organisée de façon pro-active et participative. A ce sujet, il nous paraît raisonnable de faire l'hypothèse que chaque fois qu'une direction d'entreprise cherchera à traiter un problème organisationnel selon ces deux approches, elle sera amenée à sérieusement reconsidérer le rôle et le statut stratégique qu'elle a jusqu'alors accordé à ses contremaîtres de première ligne. Et il y a bien des chances que la dynamique des nouvelles forces en opération la conduise à fortement renforcer leur position au sein de l'appareil patronal.

En troisième lieu, on rappellera que nos conceptualisations de la gestion participative sont tout compte fait assez restrictives en regard des

innombrables formules d'implication de la main-d'œuvre qui existent présentement dans les milieux de travail. Il faudrait donc se garder de généraliser nos résultats à d'autres formes prises par le participatif, comme par exemple les cercles de qualité, les groupes de productivité, ou plus généralement les diverses modalités de participation aux résultats ou au capital des entreprises. Autant de formules qui nous paraissent potentiellement relever d'autres logiques explicatives et dont les impacts sur les SAP seraient précisément à explorer. Cela dit, on remarquera que notre approche de la gestion participative directe, définie essentiellement comme «le poids» acquis par les employés de production au sein du champ SST, nous positionne dans les tous premiers degrés d'une échelle de participation à la gestion qui se rendrait jusqu'à des formes d'autonomie et/ou d'implication dans les prises de décisions beaucoup plus approfondies. Cette mesure nous rapproche donc de la situation de loin la plus courante prévalant encore aujourd'hui dans les établissements manufacturiers et contribue à renforcer la portée pratique actuelle de nos constatations.

Enfin, et c'est sur cette remarque, peut-être la plus importante en regard des suites possibles à notre exploration, que nous voulons terminer; notre recherche se trouve entièrement basée sur des données synchroniques, recueillies vers la fin de 1987. C'est donc uniquement à un état de la situation, ou si l'on veut à une topographie des construits organisationnels prévalant à ce moment précis entre le SAP et le niveau de gestion participative, que nous avons procédé. Le recours aux travaux et concepts d'ÉRALY (1988) sur la structuration des organisations nous a permis de nous donner une image plus concrète des processus potentiellement à l'œuvre dans l'évolution interne d'un système d'action comme celui de la SST. Mais il est clair que le choix d'une méthodologie quantitative excluait à priori de décomposer et de comprendre la genèse d'un tel phénomène. Selon quelle rationalité interne et selon quelle logique temporelle, par exemple, s'élaborent le déplacement des charges de coordination et la cristallisation des nouvelles incertitudes au sein de l'appareil patronal en contexte de gestion participative? Comment se vit concrètement ce nou-

veau rôle assumé par les contremaîtres au sein de leurs équipes, et quelle est la nature des tractations existant entre le bas de la ligne hiérarchique, les membres de la haute direction et les fonctionnels spécialisés. Plus spécifiquement encore, puisqu'il s'agit là de ce qu'on pourrait malgré tout qualifier de «zone d'ombre» dans nos résultats de recherche, quelle est la place exacte du comité paritaire dans tous ces jeux organisationnels et comment son action s'imbrique-t-elle dans les divers niveaux de la dynamique patronale? Autant de questions bien sûr sur lesquelles nous ne pouvons ici apporter de réponses, mais qui semblent plus que pertinentes compte tenu de l'évolution actuelle des méthodes de gestion de la production et des ressources humaines en milieu industriel.

Une piste de réflexion peut néanmoins être suggérée dans l'idée d'une prolongation de notre propre recherche, mais sous forme plus qualitative cette fois. En effet, les contremaîtres du contexte A ne voient leur positionnement stratégique se renforcer que dans le champ spécifique de la SST. Or, comment a des chances d'évoluer cette structuration contingente des pouvoirs au sein de la fonction de supervision. En d'autres termes, et pour reprendre les concepts d'ÉRALY, dans quelle mesure cette «forme» (dans le sens de la récurrence d'un ensemble d'activités) est-elle stabilisée au sein du grand jeu organisationnel? La «percée SST» en faveur des contremaîtres va-t-elle faire peu à peu tâche d'huile dans d'autres sphères décisionnelles confrontant la gestion des ateliers, ou bien au contraire, «l'acquis SST» va-t-il se trouver un moment donné remis en cause par un changement stratégique de la direction, une désaffection trop forte de la main-d'œuvre, ou plus fondamentalement, par une lente diminution de la capacité mobilisatrice du phénomène accident au sein de l'établissement. Cette question de la généralisation ou de l'encapsulation de certaines pratiques de gestion nouvelles apparues en réponse à des défis localisés au sein des entreprises industrielles nous paraît centrale pour l'avenir. Et des recherches dans cette voie permettraient sans aucun doute d'en apprendre davantage sur la capacité des systèmes tayloriens et bureaucratiques à s'auto-transformer.

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

² - Nous avons vu par ailleurs que la taille des établissements se trouve associée au niveau de gestion participative directe en SST de même qu'aux variables caractérisant les deux contextes de décentralisation verticale du pouvoir associés à ce type de pratique.

³ - Rappelons ici qu'aucune corrélation n'existe au sein de notre échantillon entre les deux formes de gestion participative ($r = -.09$); excluant du même coup l'existence de scénarios dominants de compensation ou de complémentarité entre elles, et confirmant ainsi les résultats de LAMMERS (1967).

⁴ - En comparaison d'un contexte où le comité SST reste très peu impliqué et sans prise réelle sur la gestion de ce domaine d'activités.

BIBLIOGRAPHIE

- BAIRD, L., MESHOULAM, I. (1984). The HRS matrix: managing the human resource strategically. *Human Resource Planning*, Vol. 7, No 1, p. 1-21.
- BATSTONE, E. (1979). Systems of domination, accomodation and industrial democracy. In *Work and power, the liberation of work and the control of political power*. Edited by T. R. BURNS, L.E. KARLSSON, V. RUS. Sage publications Ltd. p. 249-272.
- BATSTONE, E. (1984). *Working order: workplace industrial relations over two decades*. Basil Blackwell publisher Ltd.
- BATSTONE, E. (1988). *The reform of workplace industrial relations: theory, myth and evidence*. Clarendon Press, Oxford.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q., WALTON, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press, New-york.
- BÉLANGER, J. (1987). Job control and the institutionalisation of labour relations in the workplace: a study of two engineering firms in England. Collection instrument de travail. No 87.02. Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec. 320 p.
- BÉLANGER, J. (1987). Job control and the institutionalisation of labour relations in the workplace: a study of two engineering firms in England. Collection instrument de travail. No 87.02. Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec. 320 p.
- BROWN, W. (1981). *The changing contours of British industrial relations: a survey of manufacturing industry*. Oxford: Blackwell.
- CHILD, J., PARTRIDGE, B. (1982). *Lost managers: supervisory in industry and society*. Cambridge University Press.
- CLEGG, H.A. (1979). *The changing system of industrial relations in Great Britain*. Basic Blackwell, Oxford.
- CLEGG, H.A. (1979). *The changing system of industrial relations in Great Britain*. Basic Blackwell, Oxford.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil, Paris.
- DANIEL, W.W., STILGOE, E. (1978). *The impact of employment protection laws*. London: Policy Studies Institute.
- ÉRALY, A. (1988). *La structuration de l'entreprise: la rationalité en action*. Editions de l'Université Libre de Bruxelles.
- FOULKES, F.K., MORGAN, H.M. (1977). Organising and staffing the personnel function. *Harvard Business Review*. Mai-juin, Vol. 55, No 3, p. 142-155.
- FREEDMAN, A. (1985). *Changes in managing employee relations, 1984*. The Conference Board, New-York. .
- FRENCH, W. (1974). The contemporary and emerging role of the personnel department. In H.C. JAIN. *Contemporary issues in Canadian personnel administration*. Prentice-Hall of Canada Ltd, Scarborough, Ontario, Chapitre I.
- GOLD, C. (1986). Labor-management committees: confrontation, cooptation or cooperation? *Key Issues*, No 28, Ithaca, N.Y.: ILR Press, Cornell University.
- KOCHAN, T.A., BAROCCI, T. (1985). *Human resource management and industrial rela-*

- tions: text, readings and cases. Little, Brown & Company (Canada) Limited.
- LAMMERS, C.J. (1967). Power and participation in decision-making in formal undertakings. *American Journal of Sociology*, Vol. 73, p. 201-216.
- McFARLAND, D.F. (1962). Cooperation and conflict in personnel administration. American Foundation for Management Research.
- MEALIEA, L.W., LEE, D. (1980). Contemporary personnel practices in canadian firm: an empirical evaluation. *Relations Industrielles*, Vol. 35, No 3, p. 410-421.
- MILLWARD, N., STEVENS, M. (1986). Management organization for industrial relations. In *British workplace industrial relations, 1980-1984: The DE/ESRC/PSI/ACAS Surveys*. HMSO, Economic and social research concil. Policy Studies Institute, ACAS. Published by Gower publishing company limited. Aldershot, Hants, England.
- MINTZBERG, H. (1986a). Structure et dynamique des organisations. Les Éditions d'Organisation, Paris. Les Éditions Agence D'Arc, Montréal.
- 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.
- PIOTET, F. (1988). L'amélioration des conditions de travail: entre échec et institutionnalisation. *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, p. 19-33.
- PURCELL, J. (1981). Good industrial relations: theory and practice. London. Macmillan.
- ROSOW, J.M., ZAGER, R. (1989). New roles for managers - Part I: employee involvement and the supervisor's job. Work in America Institute Inc., Policy study.
- 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.