EVOLUTION DU ROLE MANAGERIAL DES AGENTS DE MAITRISE

Anne LOUBES

INTRODUCTION

Le rôle managérial des agents de maîtrise s'est construit depuis plus d'un siècle au gré des changements organisationnels et des courants de pensée venus alimenter les représentations multiples de cette catégorie professionnelle. De nombreux facteurs d'évolution des organisations conduisent à penser que le rôle des agents de maîtrise a connu d'importantes mutations pour aboutir à des transformations profondes de ses diverses composantes. Deux principales dimensions constituent un fond commun aux divers postes d'agents de maîtrise. C. Durand et A. Touraine (1970) définissent la fonction maîtrise comme une double fonction qui regroupe : - une fonction technique d'organisation du travail et - une fonction sociale d'intermédiaire hiérarchique et de commandement d'un groupe d'ouvriers. Ce dualisme se retrouve dans le rôle actuel des agents de maîtrise. Ce qui semble évoluer, c'est la part des activités à dominante relationnelle ou d'animation et celle à dominante technique. Actuellement, la maîtrise n'est plus seulement chargée de ni de faire en sorte que la production soit effective, ni du simple fonctionnement de l'atelier, elle a en charge l'amélioration et l'évolution des moyens techniques et humaines qu'il représente (T. Jolivet 1991). Les agents de maîtrise sont souvent considérés comme les acteurs centraux car ils sont amenés à gérer leur unité dans une logique d'optimisation constante de l'ensemble des ressources qu'il représente. Ainsi, progressivement la fonction maîtrise réapparaît comme une fonction importante. Après avoir annoncé leur disparition, nombre d'entreprises leur accorde à nouveau une place centrale. Ils sont en effet au cœur des processus de régulations, très proches des ouvriers et en même temps, représentants de la direction. On comprend dès lors que les directions d'entreprises nourrissent à leur égard des attentes et des exigences souvent accrues. Les auteurs d'un rapport réalisé par le CEREQ en 1988 émettaient l'hypothèse d'une concentration de plus en plus importante des agents de maîtrise sur la gestion économique décentralisée des activités de leurs secteurs et sur la gestion des ressources humaines (R. Bercot et alii, 1998).

Dans le cadre de cet article nous allons examiner le rôle des agents de maîtrise dans une perspective historique. L'analyse de l'histoire de la maîtrise montre que cette catégorie n'est pas stable dans le temps ; elle a du intégrer des changements multiples concernant à la fois les technologies, les nouvelles formes d'organisation du travail, les cultures... qui sont autant de facteurs influençant son milieu professionnel. C'est surtout au moment de la crise de légitimité de la maîtrise, dans les années soixante-dix, que des interrogations sur cette catégorie apparaissent. C'est aussi à ce moment là, que se pose la question de son histoire.

Comme le note P. Trouvé 1993, dans l'histoire sociale récente et même dans la longue durée, la catégorie maîtrise semble se distinguer par une présence sporadique, furtive et lacunaire comme si son destin était resté enfoui et refoulé. En effet, en essayant de reconstituer l'évolution du rôle managérial des agents de maîtrise on s'aperçoit bien vite que l'histoire de cette catégorie est constituée de morceaux disjoints. Cependant, l'approche historique permet de mettre en lumière deux principales difficultés rencontrées :

- D'une part, les mutations technologiques accentuent les difficultés pour la maîtrise. Les installations techniques se complexifient, s'automatisent et les agents de maîtrise ne peuvent plus être les meilleurs techniciens de leur unité. Le problème réside dans le fait que depuis l'émergence des premiers contremaîtres, la maîtrise tire sa légitimité de son expertise technique. En effet, souvent critère principal d'accès au niveau de maîtrise, ce fût aussi pour elle une base essentielle de sa légitimité. Même actuellement, les opérateurs attendent de l'agent de maîtrise, une compétence technique (E. Limoges 1993). Cependant, comme le mentionne A.M. Letondal (1995), les agents de maîtrise se voient privés de leur autorité au niveau technique en faveur des opérateurs qui ont un plus haut niveau de qualification technique et des techniciens dont la compétence est plus pointue. La maîtrise des installations techniques constitue encore pour les ouvriers une base de la légitimité de la maîtrise qui se dilue progressivement au

profit d'autres activités. Ceci entraîne un changement profond des logiques de légitimation des agents de maîtrise.

- D'autre part, les mutations des structures organisationnelles, avec notamment le développement important des services fonctionnels ont profondément modifié le rôle des agents de maîtrise. Ils furent progressivement écartés des décisions qui pourtant les concernaient au profit d'une centralisation et d'une rationalisation des fonctions de support. La crise des agents de maîtrise s'explique en partie par cette mise en relation. Ils perdent progressivement toute l'autonomie dont ils disposaient au sein de leur unité de travail.

Après avoir tenté d'élucider les dynamiques qui ont accompagné l'évolution du rôle des agents de maîtrise, nous tenterons d'apporter un éclairage sur les relations des encadrants opérationnels avec les services de support fonctionnels. C'est surtout l'évolution de ces relations qui au fil du temps ont influencé le rôle des agents de maîtrise. Quelles que soient les missions actuelles des agents de maîtrise, elles reposent principalement sur un partage des attributions avec les services fonctionnels. C'est aussi à partir d'une réflexion sur cette ligne de partage que nous tenterons de mieux comprendre le rôle des agents de maîtrise.

L'intérêt d'approfondir nos connaissances sur la maîtrise se justifie pleinement dans le cadre de la GRH.

La GRH ne se limite pas à l'élaboration d'outils et la construction de systèmes toujours plus sophistiqués et donc à une conception qui resterait purement instrumentale. Elle intègre le management des hommes ; les agents de maîtrise sont alors dans une position centrale. Les relations interpersonnelles qu'ils tissent avec les membres de leur équipe contribuent à la gestion opérationnelle des ressources humaines. Comment maintenir l'implication, les conventions d'effort (P.Y. Gomez et G. Marion 1997) qui se construisent au sein des unités opérationnelles sans un encadrement de proximité doté de qualités qui vont permettre de maintenir le lien entre les salariés et leur organisation.

Gérer le personnel au niveau local suppose de trouver de nouveaux moyens d'interaction entre les encadrants opérationnels et les responsables fonctionnels de façon à les aider dans leur mission.

1. MUTATIONS PROFONDES DU RÔLE DES AGENTS DE MAÎTRISE OU SIMPLES RECOMPOSITIONS ?

Le rôle des agents de maîtrise s'est construit progressivement au gré des mutations organisationnelles techniques. Pour saisir ces divers changements il est important de bien comprendre quel était le rôle originel des agents de maîtrise. Leur rôle au siècle dernier et au début du XX^{ème} siècle se caractérisait par une forte emprise sur les ateliers. C'était vers l'agent de maîtrise que tout semblait converger. Considérés comme l'émanation profonde du patron, ils disposaient d'une forte autorité... ils étaient les chefs incontestés des ateliers. Progressivement, les agents de maîtrise ont perdu de leur prestige originel pour sombrer dans une véritable crise de légitimité, un important malaise. Ils sont placés à un lieu d'intersection entre différentes logiques et donc dans une position qui se trouve très souvent sous tension. C'est cependant par cette position qu'ils vont progressivement refaire surface avec la volonté affirmée par les directions de faire de la maîtrise un animateur/gestionnaire de sa zone d'activité. Se pose alors le problème de la nouvelle identité professionnelle des agents de maîtrise. Ils doivent en effet, dans les discours, assumer un rôle plus global, plus complexe de gestion d'un collectif de travail. Le problème est de savoir comment se reconstruit leur rôle.

1.1 D'un rôle traditionnel duquel s'effacerait progressivement le contrôle direct des collaborateurs...

1.11 Emergence des premiers contremaîtres industriels une logique de contrôle et de surveillance

C'est à la fin du XVIII^{ème} siècle et avec plus d'ampleur au XIX^{ème} siècle qu'apparaissent les premiers contremaîtres industriels. On assiste à ce moment là à un mouvement de concentration de la main d'œuvre qui se traduit par une augmentation de la taille des fabriques. C'est un mouvement relativement long. J. Fonbonne (1988) précise qu'en 1950, la France est encore un pays rural car seulement 10% de la population active travaille dans le secteur industriel contre 30% en 1901.

Cette concentration du travail en milieu industriel va entraîner des problèmes d'organisation du travail et de discipline d'autant plus importants que le personnel de ces nouvelles fabriques était composé de travailleurs hétérogènes et peu habitués au travail en collectivité. La fonction maîtrise constitue une première réponse à la nécessité de contrôler, de surveiller et d'organiser le travail.

Une autre cause soulevée par T. Jolivet (1991) provient de la transformation fondamentale de l'organisation du travail au sein des entreprises qui se traduit par le changement de rapport juridique caractérisant la relation d'emploi. C'est le passage du marchandage dont le rapport contractuel porte sur le produit du travail au système manufacturier dans lequel le rapport juridique porte sur le temps de travail. La manufacture se substitue à des systèmes plus souples, plus flexibles qui étaient jusqu'alors répandus et dont le marchandage représente l'exemple le plus représentatif. Le marchandage est "un mode d'organisation du travail par lequel un ouvrier se charge auprès d'un patron de l'exécution d'un travail. Il est payé pour ce travail et rémunère lui-même sur ce prix les travailleurs qu'il a jugé bon d'embaucher pour l'aider dans sa tâche. L'entrepreneur est alors déchargé de l'organisation du travail et de la gestion de la main d'oeuvre". (J. Bouchez 1992). Les rapports entre le marchandeur et l'entrepreneur ne sont en aucun cas des liens hiérarchiques mais bel et bien des rapports de marché.

Avec l'usine nouvelle, l'objectif n'est plus l'exécution du travail, mais bien la maîtrise et le contrôle de la durée et surtout de l'intensité du travail. L'apparition de la fonction maîtrise médiatise le lien entre l'ouvrier et le patron dans une relation non plus basée sur le marché mais sur l'organisation. L'émergence de la fonction maîtrise dans les manufactures correspond à la nécessité d'établir une hiérarchie organisationnelle afin d'obtenir de la main d'oeuvre une plus grande efficacité dans le travail collectif. Des règles strictes sont alors formulées afin de maintenir l'attention des ouvriers, leur régularité dans l'effort, leur ponctualité, leur assiduité... Les contremaîtres, chefs incontestés des unités de travail établissent eux-mêmes ces règles de fonctionnement des ateliers. L'autorité conférée aux contremaîtres est très importante et est renforcée par un pouvoir de sanction considérable. Le contremaître peut abuser s'il le veut de sa position. "Assuré de la confiance du patron, il règle le fonctionnement de l'atelier, embauche, paie, licencie, organise le travail, contrôle la qualité, détient le pouvoir de récompenser ou de punir sans que l'ouvrier puisse recourir à aucune autre forme d'arbitrage" (X. de Beaurepaire et al. 1977). C'est donc l'agent de maîtrise qui agit directement sur la main d'oeuvre et qui gère la grande majorité des relations avec les ouvriers.

Même si le contremaître n'est pas seulement un surveillant-chef, ses fonctions de contrôle et de surveillance d'un collectif de travail sont prépondérantes.

Le rôle des agents de maîtrise est fortement imprégné des aspects liés aux contrôle et à la surveillance des ouvriers. Cela provient de la conception héritée principalement de l'école classique du management qui avait une vision très étroite de l'homme au travail attiré par la flânerie, ayant une forte aversion pour le travail et devant être encadré de façon rapprochée.

On peut donc dire que jusqu'à la moitié du XXème siècle, les contremaîtres ont une forte autonomie dans la gestion de leurs ateliers (gestion de la production, gestion du personnel, gestion de la qualité...). Cette autonomie va progressivement disparaître et devenir une des principales cause de la crise de légitimité des agents de maîtrise.

1.1.2 Le malaise de la maîtrise ou l'effritement progressif de son pouvoir originel : une perte d'autonomie et de contrôle...

La crise de légitimité présente dans toutes les publications sur les agents de maîtrise au cours des années soixante dix pose deux principales questions : comment expliquer le malaise de la maîtrise ? et quel est son devenir ? Face aux nouvelles formes d'organisation du travail les agents de maîtrise sont-ils amenés à disparaître ? Certains auteurs insistent d'ailleurs sur l'appauvrissement, voire la disparition de cette fonction au profit d'autres services. Ou bien va-t-on vers un élargissement et une globalisation de leur fonction et dans ce cas, comment désenclaver la fonction maîtrise afin de la sortir de son isolement.

Les facteurs explicatifs de ce malaise sont nombreux :

Les évolutions techniques de l'époque exacerbent bien sûr, le problème de la maîtrise. Le rôle technique des agents de maîtrise s'affaiblit ; cet affaiblissement provient d'un accroissement des qualifications des populations ouvrières et de l'évolutions des systèmes de production qui font appel à des technologies de plus en plus complexes. Ceci a profondément contribué à l'érosion de son autorité et à une véritable dévalorisation de cette fonction. Ainsi, le rôle de "petit chef" est profondément remis en cause. Prescription et simple contrôle du travail ne permettent plus vraiment de gérer les collectifs de travail.

Le pouvoir s'est fortement centralisé et les services fonctionnels se sont multipliés. Ces divers changements ont peu à peu privé les agents de maîtrise de leur autonomie et ont appauvri leur fonction. E. Friedberg (1993) écrit à ce sujet : " le petit chef autoritaire, rigide et bureaucrate, qui est tant décrié dans la littérature, est en fait un agent d'encadrement faible auquel les services fonctionnels (personnel, méthodes, ordonnancement...) ont enlevé l'essentiels de ses ressources et de sa marge de manœuvre ". Les répercussions de l'apparition des services fonctionnels se font sentir dans tous les domaines : gestion du personnel, méthodes et ordonnancement, qualité, contrôle de gestion... Par exemple, la période des trente glorieuses marque l'avènement de la fonction ressources humaines qui se caractérise par trois grandes tendances : une forte centralisation accompagnée d'une rationalisation et d'une professionnalisation de la fonction (J.P. Bouchez, 1992). Ainsi, chez Renault en 1950 suite à la création d'un service de ressources humaines centralisé accompagné par la mise en place d'un système de cotation de poste, la maîtrise perd le pouvoir quasi discrétionnaire qu'elle possédait en matière de recrutement, de licenciement des ouvriers et l'allocation des primes. La centralisation du service s'est accompagné d'une véritable redistribution du pouvoir. C. Jacquot (1976) donne de son côté, une illustration de ce processus de rationalisation " c'est alors que les services du personnel vont établir ces (merveilleuses fiches) d'évaluation où le chef d'équipe doit mettre en croix en face des rubriques du type : attitude générale, application au travail... ".

Progressivement les modes d'interventions des agents de maîtrise en GRH mais aussi dans les autres fonctions sont rationalisés et codifiés dans le cadre d'outils excluant toute possibilité d'intervention directe et explicite des agents de maîtrise. Ainsi, dans les années soixante dix, le malaise de la maîtrise est profond et très complexe. Les agents de maîtrise perdent progressivement leur pouvoir originel et l'autonomie dont ils disposaient pour régler le fonctionnement de leur unité de travail. Profondément remis en cause et subissant une véritable crise de légitimité, les agents de maîtrise ne maîtrisent plus vraiment le contrôle de leur unité ; leur autorité originelle leur échappe.

1.2 ... A un rôle renouvelé laissant place à une plus grande autonomie dans la gestion des collectifs de travail

1.2.1 Une position frontalière où se cristallisent des attentes multiples... nouvelle source de légitimité des agents de maîtrise ?

L'agent de maîtrise est depuis toujours placé dans une position relativement complexe de "l'homme au milieu", de "marginal", il est selon une expression bien connue " pris entre deux feux ". La position des agents de maîtrise est une position charnière, c'est à dire frontalière, identifiée très tôt par F.J. Roetlisberger (1945). A partir d'un constat d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les industries de masse, cet auteur a essayé de fournir des éléments de compréhension du système de maîtrise en analysant les relations qui le lient avec son environnement. Placé au centre d'une multitude de relations (supérieur immédiat, spécialistes, pairs, ouvriers...) l'agent de maîtrise doit répondre à des attentes diverses souvent contradictoires. Dans un commentaire rétrospectif (F.J. Roetlisberger 1965), l'auteur montre que la situation décrite illustre ce que l'on a appelé plus tard l'ambiguïté et le conflit de rôle. L'agent de maîtrise est depuis de nombreuses années une figure exemplaire des tensions de rôle.

Cette position frontalière, ainsi que les activités et les tensions qui en découlent apparaît comme une caractéristique importante des agents de maîtrise. Elle se définit comme " la position pour laquelle certaines personnes appartenant à un sous-système font également partie d'autres sous-systèmes soit au sein de l'entreprise soit à l'extérieur de l'entreprise " (R.L. Khan et al. 1964). Le rôle des agents de maîtrise n'est pas isolé ; il est donc intégré dans un système beaucoup plus vaste qui lui confère divers rôles de représentant, de médiateur, d'interface, de traducteur et de régulateur des différentes parties en présence. La complexité du rôle des agents de maîtrise n'est plus à démontrer. D. Katz et al. (1978) donnent l'exemple du contremaître comme figure exemplaire de la notion de complexité de rôle. Cette complexité provient tout autant du nombre d'activité qu'ils ont généralement à prendre en charge que de la nature de ces activités qualifiées de frontalières puisqu'elles sont réalisées en relation avec d'autres parties et quelles nécessitent, de nombreuses interactions.

Les modifications structurelles induisent de nouvelles conceptions plus complexes du rôle de la maîtrise : aplatissement des entités organisationnelles, développement des équipes autonomes... autant de facteurs qui ont remis en question le rôle traditionnel des agents de maîtrise.

Ainsi, la mise à plat des structures organisationnelles s'est répercutée sur la réduction des niveaux hiérarchiques et a fortement touché le système de maîtrise. Ce système se compose d'une hiérarchie intra-catégorielle regroupant traditionnellement deux, voire trois paliers hiérarchiques.

Avec la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ("delaying" pour les Anglo-Saxon) les systèmes de maîtrise se sont simplifiés afin de réduire les coûts de structure. Cet allègement de la hiérarchie entraîne une modification du rôle de la maîtrise, de sa dimension relationnelle et apporte des situations de gestion peut-être un peu plus délicates et plus complexes. De même le développement des équipes auto-managées affecte le rôle des agents de maîtrise sans forcément entraîner sa complète disparition. Comme le note P. Zarifian (1999) une des constantes des études sociologiques sur les équipes autonomes, est qu'il apparaît au niveau des salariés concernés un "besoin d'encadrement" formulé de manière tout à fait explicite; il s'agit en fait, pour l'encadrement, d'arriver à trouver la bonne distance et d'assurer la coordination de processus complexes.

Ces modifications n'entraînent pas une disparition complète des systèmes de maîtrise. Elles participent à la construction d'un rôle plus complexe, de gestion des interfaces qui contribue à sa légitimation.

La crise de légitimité de la maîtrise s'est progressivement atténuée par une prise de conscience de l'importance de la régulation et de l'arbitrage qu'elle réalise dans les dynamiques collectives. Ces dynamiques collectives sont relativement complexes, chaque acteur cherche à développer sa propre stratégie et l'agent de maîtrise est amené à gérer quotidiennement les micro-régulations. Ils gèrent ainsi, les décalages, les écarts entre le prescrit et le réel. Au sein d'une unité de travail, ces écarts, sources de dysfonctionnements, peuvent être nombreux. Parfois anodins, ils peuvent représenter d'importantes difficultés pour les agents de maîtrise. Ces écarts peuvent conjointement aggraver les tensions de rôle ressenties par les agents de maîtrise. Le sentiment d'avoir à répondre à des attentes incompatibles constitue un des révélateur de l'existence d'écarts importants entre le prescrit et le réel. Cette opposition entre les modes de fonctionnements explicités et/ou codifiés et les règles implicites se cristallise sur la personne même des agents de maîtrise.

Cette position frontalière des agents de maîtrise les place au cœur de modes de fonctionnements multiples qu'ils doivent quotidiennement réguler. Certains auteurs parlent à ce sujet de management clandestin. Ce mode de management repose sur la traduction et l'adaptation des directives venues de la direction et de l'encadrement supérieur. La traduction s'appuie sur le développement de mode de compréhension des attentes et directives qui proviennent d'autres entités ou des responsables hiérarchiques. L'adaptation permet quant à elle, de diminuer les écarts entre les directives et la réalité du fonctionnement des unités opérationnelles et favorise surtout l'acceptation locale des attentes.

La fonction relationnelle des agents de maîtrise trouve dans ce cadre toute sa justification.

Depuis les années soixante dix la légitimité du rôle des agents de maîtrise n'est plus seulement dépendante de la partie technique ni de l'autorité conférée du fait de leur position hiérarchique, elle trouve aussi son ancrage dans les aspects relationnels et sociaux. La coordination et l'animation des équipes opérationnelles sont des dimensions extrêmement importantes et toujours actuelles du rôle des agents de maîtrise. Le thème de l'agent de maîtrise animateur tend à succéder au cours des années soixante dix/quatre-vingt à l'agent de maîtrise "petit-chef". C'est une issue qui permet partiellement de sortir de cette crise de légitimité.

L'animation met en évidence la *centralité* de la dimension relationnelle du rôle des agents de maîtrise. Le concept d'animation est complexe car ses contours sont à géométrie variable. Il y a deux principales acceptions de ce concept approprié au rôle des agents de maîtrise. La première, porte principalement sur les dispositifs d'animation qui permettent au quotidien de guider et d'entraîner un groupe en utilisant au besoin des dispositifs participatifs. Il s'agit ainsi d'une conception centrée sur les styles de management participatifs hérités de l'école des relations humaines. Après avoir rencontré en entretien une quarantaine d'agent de maîtrise, T. Jolivet (1991) a montré que le terme d'animation est appréhendé comme ayant trait au comportement relationnel, à l'attention portée à l'écoute et à la place qu'il convient d'accorder au dialogue. C'est en quelque sorte une forme revisitée, voire anoblée du commandement. La seconde acception est beaucoup plus globale. Selon P. Tabatoni et al. (1977) animer, c'est gérer un processus d'intégration des efficacités individuelles pour améliorer l'efficacité

organisationnelle et pour faire converger les efforts des membres de l'organisation. Dans cette seconde acception, l'animation se fond avec la mission de gestion d'un collectif de travail.

Bien que l'utilisation du terme d'animation pour représenter le rôle des agents de maîtrise soit déjà ancienne, son contenu n'est pas très bien tracé ; il semble évoluer progressivement vers une acception plus globale. En effet, le thème de l'agent de maîtrise gestionnaire apparaît au cours des années quatre-vingt et semble toucher la plupart des secteurs d'activité (P. Trouvé 1993).

1.2.2 L'autonomie de gestion des agents de maîtrise entre discours et réalités... de l'animation à la micro gestion... ?

Cette thématique de l'agent de maîtrise animateur/gestionnaire regroupe un nombre extrêmement varié d'activité, plusieurs champs d'intervention et modes d'adaptation concrets très hétérogènes. Toutefois, certaines missions apparaissent la plupart du temps comme éléments constitutifs du rôle des agents de maîtrise mettant en évidence une autonomie toute relative dans la gestion locale. Ils ont en effet pour mission de trouver des modes d'amélioration du fonctionnement de leur zone d'activité (T. Jolivet, 1991). Cette mission consiste principalement à adapter le fonctionnement de l'unité aux besoins et à anticiper les dysfonctionnements éventuels dans un objectif de progrès.

De même, la responsabilité sociale de l'encadrement opérationnel est souvent mise en avant : le développement des compétences de ses collaborateurs, l'anticipation et l'adaptation des besoins en personnel, la gestion des changements socio-organisationnels... Ainsi, lorsqu'on questionne les agents de maîtrise sur leur rôle, ils considèrent que les activités de gestion opérationnelle des ressources humaines (le recueil des besoins en formation, la formation des collaborateurs, l'évaluation, l'amélioration des conditions de travail) sont intégrées dans leur rôle confirmant ainsi, l'existence d'une dimension de gestion opérationnelle des ressources humaines (A. Loubès 1997).

Dans les discours on demande effectivement aux agents de maîtrise de gérer leur zone d'action. Comme le note R. Jacquemin (1987) dans l'ensemble des facteurs qui constituent la fonction de l'agent de maîtrise, la gestion est l'un de ceux qui a le plus influencé l'évolution de son rôle. P. Louart et A. Benmehidi (1984) restituent l'évolution qui touche les agents de maîtrise au cours des années quatre-vingt en insistant sur le nécessaire enrichissement de ses attributions à partir d'une recomposition des rôles bâtie sur une base traditionnelle : " la maîtrise ne peut acquérir de nouveaux rôles que si l'on déplace et l'on enrichit ses responsabilités. Il faut réarticuler l'opérationnel et lui restituer bien des tâches jusqu'alors fonctionnalisées ". Cet état d'esprit est présent dans le rapport CODESE qui utilise les thèses décentralisatrices pour redéfinir la fonction maîtrise. Ainsi, la maîtrise devrait avoir des responsabilités plus importantes et intervenir dans de nouvelles missions telles la formation, la résolution de problèmes humains et sociaux, le développement de l'équipe, la communication... Faire de l'agent de maîtrise un gestionnaire d'équipe ou d'unité suppose de développer son autonomie décisionnelle pour tous les aspects qui touchent au fonctionnement de leur unité de travail . Une enquête récente dans le secteur industriel (A. Loubès 1997) montre que les agents de maîtrise perçoivent une autonomie décisionnelle assez importante pour les décisions qui touchent l'organisation du travail : programmation du processus de travail, choix de procédures relatives à leur zone d'activité... De même, les décisions relatives à la gestion opérationnelle du personnel sont prises avec une relative autonomie : - détermination des bénéficiaires d'une formation, - avancement des collaborateurs. Par contre, la responsabilité de la gestion économique d'une entité est très peu déléguée aux agents de maîtrise. En effet, les décisions qui engagent financièrement l'unité de travail, investissements matériels ou immatériels sont faiblement décentralisées. De même, les agents de maîtrise ne gèrent pas vraiment de budget concernant leur zone d'activité.

Au sein des unités opérationnelles, les exigences du contexte étant de plus en plus fortes, on est passé d'une logique combinant productivité à une logique combinant conjointement coûts, délais et quantité. Ceci a bien sûr des répercussions sur les activités de gestion prises en charge par les responsables opérationnels. Les tâches de gestion auxquelles les agents de maîtrise sont invités à prendre part deviennent certes de plus en plus exigeantes et sont liées au développement d'outils de gestion (tableaux de bord et autres..) et des critères de performance qui pèsent sur les unités. Ils doivent surtout répondre aux divers objectifs fixés par les directions (délais, productivité, qualité..) tout en utilisant les outils de suivi de ces divers indicateurs. Cependant l'utilisation d'outils ne signifie pas gestion, en toute autonomie, d'une unité.

Partant de ces constants, il est important de nuancer la portée des mutations annoncées. Même si certaines responsabilités sont effectivement décentralisées au niveau

de la maîtrise, la maîtrise n'est jamais complètement gestionnaire de sa zone d'action. Les activités ou responsabilités de gestion qu'elle prend en charge restent dans tous les cas partagées et sous contrôle étroit des services de support ou des supérieurs hiérarchiques.

Dans ce cadre, tout le problème est de savoir comment éviter les ambiguïtés et les conflits nés des relations entre responsables opérationnels et les unités fonctionnelles. Par exemple, les responsables opérationnels se plaignent soit d'insuffisance, soit d'excès d'intervention et parfois même des deux à la fois. Comme le note P. Louart (1990), on ne peut pas les respecter dans leur autonomie décisionnelle en matière de gestion et prendre à leur place des décisions d'affectation, de formation ou d'augmentation de salaires... En même temps, il est difficile de les laisser faire s'ils ne font pas l'effort de la réflexion, s'ils n'acquièrent pas les compétences minimales en gestion des hommes et s'ils ne respectent pas les standards organisationnels de l'action... beaucoup d'apprentissages sont encore à faire dans ces domaines. Ces apprentissages doivent cependant être réciproques. Il a été constaté (A. Loubès 1998) à partir d'une enquête auprès de quatorze entreprises industrielles, que les actions de formations en gestion destinées aux agents de maîtrise ne sont pas vraiment développées (gestion économique, gestion de production, et gestion du personnel). Il y aurait alors un écart entre discours et réalités.

Le problème des agents de maîtrise, à nouveau revalorisés dans les discours, provient principalement des relations entretenues avec les responsables hiérarchiques et fonctionnels. La dynamique de l'évolution du rôle des agents de maîtrise montre que leur rôle originel ne s'apparente plus vraiment à leur rôle actuel même si dans les discours on essaie de réhabiliter la plupart de ses composantes. Cette réhabilitation n'est pas complète ; elle reste partielle et sous contrôle étroit des responsables fonctionnels. Les relations entre services fonctionnels et responsables opérationnels se sont depuis toujours focalisées dans la quête d'une ligne de partage permettant d'éclaircir leurs attributions respectives en faveur la plupart du temps des fonctions de supports, ces dernières cherchant à se légitimer. Cette recherche constante a profondément marqué l'histoire des agents de maîtrise. Ainsi ils n'ont jamais été véritablement acteurs de la recomposition de leur propre rôle. Ils ont dû faire preuve de malléabilité de façon à s'adapter à tous les changements souhaités et organisés à d'autres niveaux. Comme le souligne à juste titre R. Jacquemin (1987), les agents de maîtrise ont toujours dû absorber les chocs de toutes les mutations, adhérer à tous les objectifs de l'entreprise et faire face à tous les aléas qu'imposent les trajectoires d'évolution des organisations.

2. RELATIONS AGENTS DE MAITRISE ET SERVICES FONCTIONNELS... EN QUETE D'UNE LIGNE DE PARTAGE ?

Les modes relationnels entre services fonctionnels et encadrants opérationnels peuvent être très variés et se déplacer dans le cadre d'un continuum qui irait d'une coopération "complète" jusqu'au contrôle fonctionnel qui s'apparente de près à une relation hiérarchique. Cette analyse des relations des responsables opérationnels avec les fonctions de support permet de mieux comprendre l'évolution du rôle des agents de maîtrise. D'une part, parce que le rôle de la maîtrise a été la plupart du temps déterminé par les services fonctionnels. Chargés de la conception du travail ils ont au fil du temps profondément contribué à la modification du rôle des agents de maîtrise. D'autre part, parce que entre services fonctionnels et unités opérationnelles la ligne de partage n'a jamais été très claire. Il en résulte une mise sous tension permanente qui vise à rechercher la délimitation optimale entre ces deux groupes.

2.1. A la recherche d'une ligne de partage : le cas de la Fonction Ressources Humaines (FRH)

L'analyse de l'évolution du rôle des agents de maîtrise montre combien les relations des encadrants opérationnels et des responsables fonctionnels ont influencé et structuré la fonction maîtrise. Nous proposons d'approfondir l'étude de ces relations à partir du cas de la GRH. Le partage de la FRH permet en effet d'illustrer toute la complexité des liens entre responsables opérationnels et services fonctionnels. La FRH est prise dans un dilemme entre : - le développement d'un contrôle sur la conception et l'application d'outils lui assurant reconnaissance et légitimité ; - l'aide des hommes en charge de gérer le personnel au jour le jour, ce qui suppose d'accepter de ce maintenir dans une position d'expertise, lui assurant l'efficacité (E. Godelier 1998).

Ces deux logiques ambivalentes se retrouvent dans le développement de la FRH.

La doctrine du partage de la GRH fut mise en avant par D.D. MacCarthy (1965) et réaffirmée par les professionnels en 1977 (rapport de Satolas). Le partage de la GRH

repose essentiellement sur le partage des décisions visant à impliquer les responsables opérationnels. Le modèle de partage de la GRH constitue un facteur déterminant de l'évolution du rôle des agents de maîtrise. Ainsi, le rôle des agents de maîtrise en gestion opérationnelle des ressources humaines s'est construit de façon hétéronome. Les services RH leur ont imposé, au gré de leurs objectifs oscillant entre centralisation et décentralisation, un rôle complètement recomposé. Or, le partage de la GRH ne peut s'arrêter à un simple découpage formalisé des rôles et attributions des parties en présence. Cette conception reposant sur la division des responsabilités et des activités ne couvre pas complètement la notion de partage et ne règle pas non plus le dilemme de la FRH. Partager suppose une mise en commun des problèmes, des difficultés, mais aussi, les succès ou échecs. Autrement dit, le partage repose avant tout sur la coopération des acteurs ; celle-ci reste dans le cadre d'analyse ici choisi, à construire...

2.1.1. La logique fonctionnelle traditionnelle : oscillations entre centralisation et décentralisation de la FRH

Les modèles de GRH peuvent se définir comme des modèles relationnels plus ou moins centralisés et orientés vers les responsables fonctionnels. Il s'agit en définitive d'une problématique organisationnelle classique du niveau mouvant de décentralisation /centralisation.

Selon que le pouvoir décisionnel appartient plus aux responsables fonctionnels qu'aux responsables opérationnels il sera question de centralisation plutôt que de décentralisation. Si les décisions sont prises par les responsables fonctionnels ou par un comité de direction auquel ils sont associés alors le contrôle exercé sur les responsables opérationnels reste relativement fort. Il se traduit par une forte rationalisation, développement d'outils et procédures, qui servent les objectifs de contrôle. La rationalisation va alors alimenter les décisions prises au niveau central. Les responsables opérationnels participeront simplement au recueil des informations susceptibles d'aider la direction à prendre des décisions.

A l'inverse, la décentralisation implique que les responsables opérationnels reçoivent délégation des services fonctionnels. Ils peuvent ainsi, prendre des décisions et réaliser des actions qui relèvent des champs de compétence des entités spécialisées. Il s'agit donc de la répartition des pouvoirs décisionnels.

Depuis les années quatre-vingt la décentralisation de la GRH est devenue une tendance forte (M. d'Azémar de Fabrègues, 1992). Ce transfert des pouvoirs décisionnels reste la plupart du temps sous contrôle étroit des unités fonctionnelles. Ce sont elles qui gèrent et régulent cette décentralisation. Elles restent pilotes à part entière de ce processus pour pouvoir conserver un contrôle étroit et se garder une marge de manœuvre.

Les nouvelles formes de coordination prescrites telles la décentralisation en GRH sont donc souvent entièrement gérées et régulées par les services fonctionnels. L'autonomie favorisée et la délégation reçue par les encadrants opérationnels reste sous contrôle étroit des DRH. Cette tendance peut s'expliquer par la volonté des responsables fonctionnels de conserver une part de leur pouvoir sur les opérationnels et de garder leur légitimité, souvent mise à mal surtout en situation de crise. Elle peut s'expliquer aussi par la nécessité de garder une relative cohérence au niveau de la gestion locale des ressources humaines.

Quels que soient les explications avancées, l'autonomie nécessaire octroyée aux responsables opérationnels, afin que ceux qui décident soient plus proches des réalités environnementales est généralement contrebalancée par une intervention accrue de la direction générale et/ou des responsables fonctionnels qui coordonnent, allouent, guident de manière plus forte que par le passé. L'autonomie gagnée par les responsables opérationnels dans des logiques de décentralisation renforce parallèlement le contrôle qui s'exerce à l'égard des unités opérationnelles. Toutes les formes de contrôle convergent alors vers ces entités opérationnelles, devenues parties centrales des organisations et se polarisent sur les encadrants opérationnels.

La délégation opérée dans le cadre d'un processus de décentralisation, n'est donc jamais complète ; elle s'accompagne d'une mise sous contrôle relativement forte. Une enquête réalisée auprès de diverses DRH montre que les modes de pilotage du processus de partage et de décentralisation de la GRH, les objets du partage, les modes d'interventions des agents de maîtrise au plan des actions et des décisions sont développés, maîtrisés et étroitement contrôlés par les spécialistes de la fonction RH (A. Loubès 1995).

Dans ce cadre, il n'existe pas vraiment de coopération car celle-ci est largement imposée et prescrite en dehors de la zone d'action des agents de maîtrise. La coopération peut en effet difficilement être prescrite car au delà d'une injonction à coopérer, elle repose avant tout sur la volonté des parties concernées.

2.12 L'approche client/fournisseur : déplacement de la dépendance fonctionnelle au profit d'une relation contractuelle

Face à la nécessité de faire coopérer des entités indépendantes, certaines entreprises ont cherché à développer en leur sein des logiques marchandes. Contrats internes et relations clients fournisseurs se sont multipliées influencées par les théories contractualistes.

La logique client/fournisseur propose un échange de ressources entre services fonctionnels et unités opérationnelles. La coopération reste dans ce cadre là très partielle. Elle tend à renverser le pouvoir fonctionnel au profit des responsables opérationnels devenus clients des services fonctionnels. Les services fonctionnels doivent alors répondre de manière efficiente et efficace à leurs attentes.

Selon V. Zardet (1995) cette représentation permet d'introduire la notion de demande du client, de sa satisfaction à travers des indicateurs de qualité et de non qualité, de ses attentes non satisfaites, et de modifier les modes relationnels entre les services experts et les services opérationnels pour s'acheminer vers un dialogue et des négociations entre fonctionnels et opérationnels. L'entité fonctionnelle devient alors un centre d'activités et de résultats alors qu'elle n'était perçue initialement que comme un centre de coût pour l'entreprise. Cette approche client-fournisseur interne peut constituer un outil d'analyse et d'action sur le partage de la fonction ressources humaines (V. Zardet 1995). Cette nouvelle approche de l'organisation des relations entre entités fonctionnelles et opérationnelles trouve ses fondements dans la volonté de trouver une ligne de partage claire entre fonctionnels et opérationnels. La contractualisation serait alors un autre moyen de régulation et de rationalisation de cette ligne de partage. Même si elle introduit une modification des pouvoirs entre opérationnels et fonctionnels, accentue leur mise en relation, développe communications et négociations, elle s'appuie sur des logiques marchandes et donc économiques qui peuvent favoriser la concurrence intra-organisationnelle au profit d'une véritable coopération.

Une mise en coopération... autre versant du partage de la FRH

Les agents de maîtrise n'ont jamais été pleinement acteurs de la recomposition de leur propre rôle. Cette recomposition s'appuie presque exclusivement sur une rationalisation des modes relationnels qui émanent principalement de logiques instrumentales. Cette rationalisation des modes de coordination s'oppose à une véritable coopération. En effet, la coopération a un caractère indéterminé, non programmable et non prescriptible et son résultat n'est jamais acquis à l'inverse de la coordination dont l'issue est généralement programmable (J.Y. Capul 1998).

Nous retiendrons la définition proposée par D. Retour (1998) qui met clairement en évidence les relations d'interdépendance et de simultanéité du travail à mener. Ainsi, selon cet auteur, la "coopération est l'acte par lequel des personnes sont conduites à échanger des ressources et à agir ensemble (interdépendance) au même moment et pour une certaine durée en vue de la réalisation d'un travail".

Nous allons ici analyser les modes de coopérations susceptibles de se développer entre les agents de maîtrise et les acteurs appartenants aux services de GRH.

Les modes de coordinations que nous avons présentés restent partiels et ne permettent pas d'instaurer de véritables logiques de coopération. Leur finalité est d'explicitier, de rationaliser ou de servir de base à la construction d'une ligne de partage entre les services de support et des unités opérationnelles afin d'éviter que cette ligne de partage ne soit trop souvent sous tension. Or cette ligne de partage ne peut être figée et codifiée une bonne fois pour toute sous prétexte de limiter les conflits et/ou de légitimer le service RH.

Elle doit au contraire rester relativement mouvante et souple, de façon à éviter que des routines ne s'installent tout en favorisant la coopération des acteurs lorsqu'apparaissent des besoins. Par la coopération volontaire, mode de management qui incite les personnes à travailler ensemble dans le cadre d'actions concrètes et sur la base d'accords solides, les relations traditionnellement conflictuelles, complexes et ambiguës entre les membres des services fonctionnels et les responsables opérationnels pourraient profondément s'améliorer.

Le partage de la GRH combine l'ensemble des opportunités de coopération entre les responsables opérationnels et fonctionnels. Ces opportunités de coopération sont nombreuses et peuvent se construire à partir d'une volonté conjointe des acteurs. Ainsi, les modes de fonctionnement, les règles, les procédures et outils utilisés ne seraient plus seulement édités par les responsables fonctionnels mais élaborés conjointement. Ceci

revêt une importance particulière car les principes de gestion qui irriguent les organisations se répercutent profondément sur le rôle des agents de maîtrise.

Lorsque l'on étudie le partage de la GRH avec les responsables opérationnels on s'aperçoit assez rapidement que le partage se matérialise par toute une batterie d'activités prescrites et progressivement intégrées dans le rôle des agents de maîtrise. Ces activités de gestion opérationnelle des ressources humaines ont progressivement modifié le rôle des agents de maîtrise. Même si ces derniers disposent d'une marge de manœuvre permettant leur adaptation locale, leur rôle reste largement codifié par les responsables fonctionnels. La mise en coopération des responsables fonctionnels et opérationnels suppose que les agents de maîtrise puissent intervenir dans l'élaboration des modes de fonctionnements organisationnels et par là même qu'ils puissent intervenir dans les choix concernant l'évolution de leur rôle et le développement de leurs compétences.

Cette mise en relation aurait comme finalités :

- de favoriser le partage des représentations entre acteurs fonctionnels et acteurs opérationnels. Le développement d'une vision partagée permettrait de diminuer les écarts entre les politiques mises en place par les gestionnaires (résultat de la coopération) et renforcerait conséquemment, les actions de coopération. C'est sur ce partage des représentations que peut progressivement s'appuyer la coopération entre les acteurs.

- d'éviter les zones de tensions et de conflits qui peuvent émerger lorsque les modes de fonctionnement sont prescrits exclusivement par les services fonctionnels. La connaissance précise des régulations locales qui s'opèrent permet de mieux comprendre le fonctionnement des unités. On sait très bien, E. Friedberg (1993) qu'entre les initiatives prises et leur application sur le terrain, s'interposent des médiations multiples et complexes des régulations locales qui décideront de ce qu'il adviendra dans la réalité.

- de sortir des rationalités imposées par les mécanismes de coordination et de favoriser le partage, c'est à dire la mise en commun des actions aux plans fonctionnels et opérationnels.

- d'éviter l'élaboration de systèmes toujours plus sophistiqués dans leurs rationalités. Gérer le personnel c'est aussi, tenter de trouver des modes relationnels entre managers et collaborateurs permettant de réguler les difficultés qui émanent du travail, d'être conscient des contradictions (J. Brabet 1993), de comprendre les régulations autonomes et les stratégies d'acteurs.

Cependant, plusieurs facteurs peuvent complexifier les intentions de coopération :

- les tensions de rôle : elles sont les révélateurs de dysfonctionnements dans les logiques de fonctionnement. Elles mettent en évidence d'inadaptation des prescriptions avec la réalité qui se cristallisent au niveau des agents de maîtrise, sous forme de conflits de rôle.

- les situations d'urgence, les unités de productions sont très souvent sous pression, les situations d'interface comme celle des agents de maîtrise sont un lieu de cristallisation des tensions qui risquent de nuire à de véritables logiques de coopération.

- les actions non coordonnées des services fonctionnels peuvent accentuer la pression ressentie par les agents de maîtrise et peuvent susciter des réactions personnelles ou collectives défavorables aux actions de mise en place.

- les tensions culturelles : la catégorie maîtrise englobe deux modèles de maîtrise, maîtrise traditionnelle et maîtrise renouvelée, souvent mis en opposition dans la littérature. La maîtrise est essentiellement composée d'anciens ouvriers qui ont accédé au niveau de maîtrise après avoir montré l'acquisition de compétences managériales et techniques. Ces caractéristiques induisent souvent un éloignement assez important avec les responsables fonctionnels ou hiérarchiques de niveau supérieur. L'éloignement culturel de ces populations, l'identification ambivalente des agents de maîtrise (soit à l'encadrement, soit aux ouvriers, soit mixte) peut nuire au développement de la coopération.

Les liens coopératifs pouvant se construire entre les acteurs sont de nature multiple. Les modes de fonctionnement envisageables peuvent être nombreux. Ils se basent sur des actions conjointes et sur la réciprocité des relations. La coopération des agents de maîtrise avec les responsables fonctionnels peut s'appuyer sur plusieurs

facteurs : construction et développement de savoir et de compétences communes, développement des expériences communes pour cimenter la coopération, transmission des informations et partage d'expérience, participation conjointe aux décisions, gestion conjointe des changements organisationnels, modes d'évaluations conjoints et intégrés, prise en compte des contraintes et des difficultés des autres... L'objectif étant de construire une représentation partagée et une inter-compréhension des situations.

La coopération repose donc principalement sur le développement des interactions. Ces interactions restent à l'heure actuelle trop souvent partielles. Les responsables fonctionnels sont souvent absorbés par des contraintes administratives qui leur impose d'agir dans l'urgence sans tenir compte des besoins ou des problèmes concrets et les responsables opérationnels sont habitués à plus ou moins subir ce qui est imposé et à réagir aux situations dans l'urgence de façon à répondre aux attentes. P. Leclair (1998) propose à partir des travaux du philosophe allemand Habermas, un nouveau principe, celui de la coopération qui s'appuie sur le débat. Cette conceptualisation fait reposer la coopération dans les organisations non plus sur la règle, sur l'intérêt ou les idéologies comme dans les modèles classiques, mais sur un débat d'inter-compréhension, dans lequel les participants cherchent à élaborer collectivement une définition commune des situations qu'ils connaissent.

Même si cette position paraît quelque peu utopique car de nombreuses contraintes pèsent actuellement sur les entreprises (pression du marché, flexibilité quantitative des emplois, urgence des situations,...) et nuisent à l'instauration du débat, elle constitue un point important permettant de progresser vers une véritable logique de partage. Le partage de la GRH avec les encadrants opérationnels ne serait plus exclusivement établi selon une logique fonctionnaliste de découpage ou de division mais selon une logique de mise en commun, d'inter-compréhension construites, acceptées et développées par les acteurs.

CONCLUSION

L'analyse de l'évolution du rôle managérial des agents de maîtrise montre qu'ils ont dû faire face à d'importants changements sans vraiment être acteur des recompositions entamées. Ainsi, le rôle managérial des agents maîtrise s'est construit de façon hétéronome, profondément influencé par les mutations organisationnelles. Ces évolutions sont essentiellement liées à l'apparition, puis au développement des services fonctionnels. Même si l'allègement de ces services est fortement d'actualité, la logique qui s'opère, reste une logique de partage sous contrôle étroit et essentiellement pilotée par des services fonctionnels.

En fonction des oscillations entre centralisation et décentralisation, dont les dynamiques se répercutent profondément sur le rôle des managers opérationnels (plus ou moins d'activités et de responsabilités en gestion); des logiques contractuelles annoncées comme nouveaux modèles organisationnels, servant elles-mêmes de support au partage des fonctions, les agents de maîtrise se trouvent "ballottés" dans des logiques qui parfois peuvent les dépasser.

Ces logiques restent partielles dans la mesure où elles émanent des services qui sont dans tous les cas en dehors des lieux où les régulations autonomes se développent (J.D. Reynaud 1988) et qu'elles ne prennent pas vraiment en compte tous les acteurs du partage (les agents de maîtrise sont la cible du partage sans vraiment participer à sa conception). L'élaboration d'une ligne de partage de la GRH est alors relativement complexe et ne peut complètement répondre aux attentes de toutes les parties.

La mise en place d'une véritable coopération pour favoriser le partage devrait permettre de répondre aux besoins en GRH, c'est à dire d'intégrer dans les réflexions les responsables opérationnels acteurs du management des hommes et garants de la gestion opérationnelle des ressources humaines. Elle répond ainsi, au besoin d'efficacité de la GRH. Cette efficacité ne peut se construire sans un minimum de coopération. Bien sûr cette mise en coopération n'est pas exempte de difficultés...

Nous avons proposé une vision du partage qui repose sur la mise en commun et non plus exclusivement sur la construction centralisée et instrumentalisée d'une ligne de partage délimitant les rôles et activités des parties. Cette mise en commun est dépendante de la coopération entre les acteurs. Pour favoriser cette coopération plusieurs actions sont envisageables; notamment le développement des interactions par le débat source d'inter-compréhension.

REFERENCES

- Azemar De Fabregues, M ; La décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Panthéon-Assas, Paris II, Avril 1992, 453 p.
- Bercot, R ; Capdevielle, P ; Heran, F ; Hillau, B ; Lhotel, H ; Mouy, P ; Peyrard, C ; Saeur, M ; Zarifian, P ; "Ouvriers Qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation", CEREQ, collection des Etudes, vol 1 synthèse générale, oct 1988, 30 p.
- Bonnet, M ; Transformations du statut de la maîtrise au sein d'un processus de restructuration des emplois dans les ateliers en milieu industriel, Thèse de Troisième cycle en Sciences de Gestion, 1981, Université Lyon II, 313 p
- Brabet, J ; Repenser la Gestion des Ressources Humaines, Paris, Economica, 1993, 367 p.
- Bouchez, J.P ; "Emergence de la fonction personnel", Revue Française de Gestion, sept - oct 1992, pp 5-19.
- CODESE, Comité pour le Développement Economique et Social, -CNPF- Expérience de valorisation des l'encadrement: le nouveau rôle des agents de maîtrise, Paris, Ed. d'Organisation, 1981, 341 p.
- X. Beaurepaire De, H. Saint Germain, Les nouvelles fonctions de la maîtrise, Ed. d'Organisation, 1977, 150 p.
- Capul, J-Y ; " De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise ; des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise ", Management et organisation, Cahiers Français, n°287, 1998, pp 57-65.
- D. Dugues Maccarthy, " La fonction personnel", Revue Personnel, janv 1965, n° 93, p 13 et suiv.
- Durand, C, Touraine, A, " Le rôle compensateur des agents de maîtrise ", Sociologie du travail, n°2, Avril - juin 1970, pp 113-119.
- Fombonne, J ; " Pour un historique de la fonction personnel ", in D. WEISS et al., La fonction ressources humaines, 1982, pp 51-138.
- Friedberg, E ; Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée, Seuil Sociologie, Paris, 1993, 404 p.
- Godelier, E ; " La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre efficacité et reconnaissance ", dans Allouche, José et Sire, Bruno, Ressources Humaines, une gestion écartée, Economica, 1998, pp 48-64.
- Gomez P.Y ; Marion, G ; Introduction au dossier sur la théorie des conventions, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1997, pp 60-63.
- Jacquemin, R ; " La fonction de maîtrise et son évolution " in C.Levy Leboyer, J.C. Sperandio, Traité de psychologie du travail, Paris, PUF, 1987, p 227-243.
- Jaquot, C ; " La maîtrise en mutation ", Production et Gestion, n°284, juin 1976, pp 5-14.
- Jolivet, T, La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris I : Panthéon-Sorbonne, 1991, 365 p.
- Katz, D ; Khan, R.L. ; The social Psychology of organizations, Jhon Wiley & Sons, N-Y, 1978, 817 p.
- Khan, R.L ; Wolfe, D ; Quinn, R ; Snoek, J ; ROSENTHAL, JD ; Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity, New-york, Jhon Wiley & Sons Inc, 1964, 390 p.
- Leclair, P ; " Les enjeux de la coopération et les nouveaux modèles socio-organisationnels ", dans " la coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments ", Groupe OREM, Etudes et Recherches, IAE Lyon III, 1998 pp 6-14.
- Letondal, A.M., " L'évolution des rôles d'encadrement de proximité dans les changements d'organisation ", Journé du CEREQ et du réseau des Centres Associés : L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement, (1er axe) ESC Clermont Ferrand, 1995.
- Limoges, F ; " Maîtrise : entre volonté et réalité, " Le Mensuel de l'ANACT, oct. 1993.
- Louart, P ; Benmehidi, A ; " La maîtrise d'atelier : limites des approches formelles en littérature de gestion ", Les cahiers de recherche - IAE de Lille, 1984/2, 27 p.
- Louart, P ; La gestion des hommes entre modèles et processus. Rôle des dirigeants, des cadres opérationnels et des responsables des ressources humaines. Les cahiers de recherche, IAE de Lille, 1990.
- Loubès, A ; Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II, 1997, 492 p.
- Loubès, A ; L'agent de maîtrise et la gestion des ressources humaines : éléments de réflexion, Journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés, l'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement, CEREQ, 1995, pp 293-309.
- Retour, D ; " Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de GRH ", dans " la coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments ", Groupe OREM, Etudes et Recherches, IAE Lyon III, 1998 pp 32-48.
- Rapport SATOLAS, in D. Weiss et coll., Pratique de la fonction personnel, Ed. d'Organisation, Paris, 1982, pp 81-86
- Tabatoni, P ; Jarniou, P ; Les systèmes de gestion : politiques et structures, PUF, Paris 1975, 233 p.
- Raynaud, J.D ; Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulation autonomes, Revue Française de Sociologie, XXIX, 1988, pp 5-18.
- Roethlisberger, F.J. ; " Le rôle inconfortable du contremaître ", Havard-l'Expansion, hiver 1987-88, n°43, pp 90-91
- Roethlisberger, F.J. ; " Le contremaître, agent et victime d'un double jeu ", in R. Pigors, C.A Myers, F.T Malm, La gestion des ressources humaines, Ed. Hommes et Techniques, 1976, pp 191-201.
- Cet article a été reproduit de la Harvard Business review, vol 23 n°3, printemps 1945. Cet article a été ensuite reproduit dans le vol 43 n° 5, 1965 dans la même revue sous le titre " The Foreman : Master and Victim of a double Talk "
- P. Trouvé, L'évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle : illustration à partir du cas français dans la période 1987-1993, C.E.R Groupe E.S.C Clermont, décembre 1993, 427 p.
- Zardet, V ; " L'approche clients-fournisseurs internes : un cadre d'analyse du partage de la fonction ressources humaines ", Actes du 6^e Congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995, pp 399-405.
- Zarifian, P ; Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Ed. Liaisons, 1999, 229 p.