

# GRASP

DOCUMENT DE RECHERCHE



*Groupe de recherche  
sur les aspects sociaux de la prévention*

WA  
485  
S563  
1990

Université de Montréal  
2801, Édouard-Montpetit  
bureau 162  
Montréal (Québec)  
H3C 3J7



3 5567 00003 7587

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC  
CENTRE DE DOCUMENTATION  
MONTRÉAL

LES CONTREMAITRES ET LA  
PREVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL  
EN CONTEXTE DE PARTICIPATION  
DES TRAVAILLEURS

par :

Marcel SIMARD

Alain MARCHAND

Michel BROSSARD

Groupe de recherches sur les aspects  
sociaux de la prévention

Université de Montréal

Décembre 1990

1990

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du  
Québec  
4e trimestre 1990  
ISBN 2-921235-02-1

Table des matières

	<u>PAGE</u>
Introduction.....	1
<b>PARTIE I : OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre I : Les contremaîtres et la prévention des accidents : nouveau contexte social nouveaux objets de recherche.....</b>	<b>6</b>
1.1    Un nouveau contexte social.....	8
1.2    Nouveaux objets de recherche.....	16
<b>Chapitre II : Cadre méthodologique de la recherche.....</b>	<b>20</b>
2.1    L'étude d'origine.....	20
2.2    L'échantillon d'entreprises et de comité de santé-sécurité.....	24
2.2.1    Les entreprises.....	24
2.2.2    Les comités de santé-sécurité.....	27
2.3    L'échantillon des contremaîtres.....	28
2.4    Les caractéristiques socio-démographiques....	31
2.5    Les techniques d'analyse.....	32
<b>PARTIE II : L'implication des contremaîtres en prévention des accidents et la participation des travailleurs.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre III : L'implication des contremaîtres en fonction: Diversité des comportements.....</b>	<b>37</b>
3.1    Typologie des comportements des contremaîtres en prévention des accidents du travail.....	37
3.2    Distribution des comportements du contremaître en prévention des accidents du travail.....	40
3.3    Distribution des modèles de comportement parmi les entreprises étudiées.....	47
3.4    Conclusion.....	52

Chapitre IV :	L'implication participante des contremaîtres en prévention : éléments d'une problématique.....	56
4.1	Documentation pertinente et éléments de problématique.....	56
4.2	Hypothèses pour l'analyse de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.....	63
4.2.1	Hypothèses sur les facteurs organisationnels conditionnant l'implication participative des contremaîtres.....	64
4.2.2	Hypothèse sur les facteurs de main-d'oeuvre conditionnant l'implication participative des contremaîtres.....	72
4.2.3	Hypothèse sur les facteurs personnels conditionnant l'implication participative des contremaîtres.....	76
4.2.4	Hypothèse sur les facteurs collectifs conditionnant l'implication participative des contremaîtres.....	77
4.3	Conclusion.....	78
Chapitre V :	Les déterminants de l'implication participative des contremaîtres en prévention.....	89
5.1	Les facteurs associés à l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.....	91
5.2	Les facteurs déterminants de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.....	101
5.3	Interprétation des résultats.....	118
PARTIE III :	L'APPUI DES CONTREMAITRES AU COMITE DE SANTE-SECURITE AU TRAVAIL.....	135
Chapitre VI :	L'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. Etat de la situation et éléments de problématique.....	136

		iii
6.1	Le degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité : état de la situation.....	137
6.2	L'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité : éléments de problématique.....	143
6.2.1	Hypothèse sur les facteurs conditionnant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.....	150
6.2.2	Hypothèses sur les facteurs de main-d'oeuvre conditionnant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.....	152
6.2.3	Hypothèses sur les facteurs de groupe-contremaîtres conditionnant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.....	154
6.2.4	Hypothèses sur les facteurs du comité de santé-sécurité conditionnant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.....	155
Chapitre VII : Les déterminants de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité....		160
7.1	Les facteurs associés à l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité....	160
7.2	Les déterminants de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.....	165
7.2.1	La sélection des variables.....	165
7.2.2	Le modèle final.....	167
7.3	Interprétation des résultats.....	171
CONCLUSION.....		177
BIBLIOGRAPHIE.....		185
ANNEXE.....		192

LISTE DES TABLEAUX

	<u>PAGE</u>
Tableau I	Nombre de répondants et d'entreprises..... 23
Tableau II	Résultats de la pondération au niveau des entreprises..... 26
Tableau III	Estimé de la proportion des contremaîtres de production dans le secteur manufacturier selon la taille de l'entreprise..... 29
Tableau IV	Résultats de la pondération..... 30
Tableau V	Typologie des comportements d'implication des contremaîtres en matière de prévention... 39
Tableau VI	Coefficients de corrélation des variables mises en relation avec le modèle d'implication participative selon le niveau d'analyse..... 94
Tableau VII	Sélection des variables devant composer le modèle final à partir des régressions multiples par bloc..... 103
Tableau VIII	Résultats de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec l'étendue de l'implication participative dans le groupe contremaîtres (modèle final)..... 105
Tableau IX	Résultats de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec l'implication participative chez les individus-contremaîtres, échantillon et par tailles d'entreprise..... 110
Tableau X	Corrélation observée entre les variables du modèle et l'appui des contremaîtres au comité de santé..... 161
Tableau XI	Sélection des variables devant composer le modèle final..... 166
Tableau XII	Modèle final des variables explicatives des variations du degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.... 168

Tableau XIII	Résultats de l'analyse factorielle en composante principale des indicateurs de l'environnement organisationnel.....	193
Tableau XIV	Résultats de l'analyse factorielle en composante principale des indicateurs des aspects problématique pour la réalisation des objectifs de l'usine.....	194
Tableau XV	Résultats de l'analyse factorielle en composante principale des indicateurs de situation économique.....	195
Tableau XVI	Résultats de l'analyse factorielle en composante principale des indicateurs de valorisation managériale de la prévention.....	196
Tableau XVII	Résultats de l'analyse factorielle en composante principale des indicateurs de coopération et de cohésion ouvrière.....	197

LISTE DES GRAPHIQUES

	<u>PAGE</u>
Graphique 1 : Distribution des types d'implication en prévention des contremaîtres.....	43
Graphique 2 : Distribution des types d'implication des contremaîtres selon la taille.....	45
Graphique 3 : Distribution des types d'implication en prévention dans les entreprises.....	48
Graphique 4 : Distribution des types d'implication en prévention selon la taille des entreprises.....	51
Graphique 5 : Distribution de l'appui des contremaîtres au comité de SST.....	139
Graphique 6 : Appui des contremaîtres au comité de SST selon la taille des entreprises.....	141

LISTE DES SCHEMAS

		<u>PAGE</u>
Schéma 1	Modélisation des facteurs conditionnant le comportement des contremaîtres en matière de prévention.....	62
Schéma 2	Modélisation des facteurs conditionnant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.....	150

## INTRODUCTION

Ce rapport de recherche s'intéresse à un enjeu majeur de la dynamique sociale de prise en charge de la prévention en santé-sécurité du travail, mise de l'avant au Québec dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail. Cette dynamique sociale, en effet, repose sur la participation et l'implication des employeurs et des travailleurs à l'identification et à la solution des problèmes de santé-sécurité du travail.

Cette approche qui mise d'abord sur l'auto-régulation des problèmes de santé-sécurité par les premiers concernés est très différente de l'approche précédente privilégiée par la plupart des gouvernements des pays occidentaux, y compris le Québec, et qui s'appuyait essentiellement sur la régulation étatique, i.e. l'imposition de réglementations gouvernementales et la surveillance de leur application par l'inspectorat. Cependant, pour que cette nouvelle approche fonctionne efficacement au niveau de l'entreprise, il faut de toute évidence que tous les niveaux hiérarchiques de la structure patronale se mobilisent et s'impliquent activement et conjointement avec les travailleurs et leurs représentants dans le travail de prévention. Dans les faits cependant, une telle situation est loin d'être acquise et parmi les

nombreux ajustements qu'elle exige, l'un des moins négligeables est celui de l'adaptation des contremaîtres de premier niveau.

Depuis longtemps, le contremaître est considéré comme l'homme-clé en matière de prévention, ce qui est bien compréhensible dans la mesure où c'est lui qui doit assumer la responsabilité de supervision la plus immédiate auprès des employés qui font face quotidiennement aux situations de risque d'accident. Evidemment, le contexte de la responsabilité du contremaître en matière de prévention a progressivement changé, notamment en ce qui a trait à l'importance accordée aujourd'hui à la participation des travailleurs et au rôle central que doit désormais jouer le comité paritaire de santé-sécurité. Mais ces nouveaux aspects ne font que préciser la problématique actuelle de l'enjeu que représente toujours le comportement des contremaîtres pour l'efficacité des efforts de prévention dans les milieux de travail.

C'est d'ailleurs en tenant compte de ces aspects nouveaux de la problématique des contremaîtres en rapport avec la prévention que nous nous sommes intéressés, dans la présente recherche, aux deux dimensions suivantes du comportement des contremaîtres dans ce domaine. La première est celle de l'implication du contremaître dans les activités de prévention et de la propension qu'il manifeste à y associer les travailleurs qu'il supervise. En somme, cette première dimension est celle de l'implication participative du contremaître en matière de prévention. Elle est importante à

considérer non seulement pour voir dans quelle mesure les contremaîtres se sont adaptés à la problématique relativement nouvelle de la participation des travailleurs à la prévention, mais aussi parce que nos résultats d'une recherche antérieure (Simard et coll., 1988) montrent clairement qu'une telle implication participative est un facteur-clé d'efficacité des efforts de prévention, en termes de réduction de la fréquence des accidents du travail.

La seconde dimension est celle de l'appui accordé au comité de santé-sécurité par les contremaîtres. Au Québec, depuis 10 ans, les comités conjoints de santé-sécurité se sont multipliés, notamment dans les secteurs primaire et secondaire, et la législation leur a confié un rôle assez central dans la mise en oeuvre des efforts de prévention. Cependant, l'un des problèmes majeurs de nombreux comités est leur encapsulation organisationnelle, i.e. le fait qu'ils sont isolés et manquent des appuis de diverses composantes de l'entreprise, ce qui est de nature à limiter leur efficacité potentielle. L'une de ces composantes, ce sont les contremaîtres, dont l'appui au comité de santé-sécurité est un facteur important, d'après nos résultats d'une recherche antérieure (Simard et coll., 1988), pour l'efficacité non seulement du comité lui-même mais de l'ensemble des efforts de prévention.

La mise en perspective de ces deux dimensions des comportements des contremaîtres en matière de prévention, leur intérêt théorique et

pratique, font l'objet du chapitre I. Celui-ci est suivi du chapitre II qui expose le cadre méthodologique de la recherche à laquelle ont participé plus de 1000 contremaîtres à l'emploi de 96 entreprises du secteur manufacturier. Les chapitres III, IV, et V, constituent la partie du rapport qui est consacrée à l'étude des comportements d'implication des contremaîtres dans les activités courantes de prévention. Nous y présentons des données inédites sur les divers types de comportements des contremaîtres dans ce domaine, une problématique et des hypothèses sur divers facteurs à considérer pour expliquer l'implication participative de ces derniers, et finalement les résultats de nos analyses précisant les facteurs déterminants de ce type d'implication des contremaîtres en matière de prévention. Les chapitres VI et VII abordent plutôt la question de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité du travail.

Une telle recherche n'aurait pas été possible sans le support de deux organismes que nous tenons à remercier: L'Institut de Recherche en Santé et Sécurité au Travail du Québec et le Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada. Mais nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à tous ces contremaîtres et nombreuses autres personnes qui ont accepté de nous fournir les informations requises pour les fins de cette recherche.

**PARTIE I**

**OBJECTIFS ET METHODOLOGIE**

**DE LA RECHERCHE**

## CHAPITRE I

### LES CONTREMAÎTRES ET LA PREVENTION DES ACCIDENTS: NOUVEAU CONTEXTE SOCIAL, NOUVEAUX OBJETS DE RECHERCHE

Depuis des générations, les contremaîtres sont considérés comme un des piliers incontournables de tout effort sérieux de prévention des accidents du travail. Déjà en 1931, H. W. Heinrich (1950) qui est devenu le maître-à-penser de plusieurs générations de préventionnistes, indiquait dans ses dix (10) axiomes de la sécurité industrielle, dérivés de sa théorie des accidents mieux connue sous le nom de "théorie des dominos", que le contremaître est l'homme-clé en matière de prévention. Un tel précepte est bien compréhensible dans la mesure où c'est le contremaître, avec son équipe de travail, qui est en contact quotidien avec les situations de risque d'accident. Par conséquent, si le contremaître n'est pas sensibilisé à la prévention et ne s'implique pas activement dans ce domaine, les efforts des autres composantes du milieu de travail ne peuvent qu'être vains en bonne partie.

Depuis cette époque, les résultats de plusieurs études plus récentes ont montré qu'une forte implication des contremaîtres dans certaines activités de prévention est le plus souvent associée à une plus grande efficacité en sécurité au travail et à des taux réduits d'accidents du travail (Cohen et Cleveland, 1983; Cohen et

coll., 1975; Eyssen-Mckeown et Hoffman, 1980; Simonds et Shafai-Sahrai, 1977; Smith et coll.; 1978). Pensons ici à des activités comme l'inspection de sécurité des lieux de travail, l'enquête et l'analyse des accidents et incidents, la recommandation de mesures correctives, l'information donnée aux employés sur les risques et la formation aux méthodes sécuritaires de travail, le maintien de la propreté dans les espaces de travail, pour n'en nommer que les plus courantes.

Nos propres résultats d'une recherche récente (Simard et coll., 1988) confirment ces conclusions de recherches étrangères. Les entreprises performantes au plan de la sécurité au travail, i.e. celles qui ont des taux de fréquence d'accidents inférieurs à la moyenne des entreprises appartenant au même sous-secteur d'activité économique, sont généralement caractérisées par une implication régulière de leurs contremaîtres dans les activités de prévention. Mais nos résultats apportent cependant un élément tout à fait nouveau par rapport aux recherches antérieures. En effet, notre recherche montre que pour contribuer significativement à l'efficacité de la prévention, en termes de réduction de la fréquence des accidents du travail, l'implication des contremaîtres dans les activités de prévention doit être de type participatif, i.e. s'effectuer de concert avec la participation de travailleurs qu'ils supervisent habituellement. Ce simple qualificatif "participatif" ajouté à l'implication des contremaîtres en matière de prévention, peut apparaître comme étant un détail, mais en fait il traduit

toute la nouveauté du contexte social et organisationnel dans lequel s'exerce désormais l'activité du contremaître au plan de la prévention des accidents du travail.

### 1.1.- UN NOUVEAU CONTEXTE SOCIAL

Ce nouveau contexte social, c'est celui où la participation des travailleurs et de leurs représentants syndicaux est devenue un élément déterminant de la dynamique sociale de prise en charge de la prévention en santé-sécurité du travail. En effet, au cours des deux dernières décennies, les gouvernements de nombreux pays occidentaux, ont cherché à modifier en profondeur l'économie générale des régimes de prévention en santé-sécurité du travail. En substance, ce changement a consisté à délaisser l'ancienne approche qui s'appuyait essentiellement sur ce qu'on peut appeler la "régulation étatique" pour développer davantage une approche fondée sur "l'auto-régulation". On sait que la régulation étatique consiste dans le fait que l'Etat fixe lui-même les normes de santé-sécurité du travail et surveille l'application des réglementations gouvernementales au moyen de l'inspection, tandis que l'auto-régulation consiste à confier ce pouvoir, à des degrés divers, aux parties elles-mêmes (employeurs et travailleurs) qui deviennent ainsi responsables de solutionner elles-mêmes leurs problèmes de santé-sécurité. Ainsi peut s'établir une nouvelle dynamique sociale qui repose sur la participation et l'implication des employeurs et

des travailleurs à l'identification et à la solution des problèmes de santé-sécurité du travail. Evidemment, pour qu'une telle approche ait du sens et puisse fonctionner, il faut établir un certain équilibre entre les pouvoirs des travailleurs et ceux des employeurs. Dans les faits, comme les pouvoirs des employeurs en matière de santé-sécurité du travail ont toujours été prédominants, la recherche d'un nouvel équilibre, essentiel au fonctionnement de l'auto-régulation, a nécessairement passé par l'octroi de nouveaux droits et pouvoirs aux travailleurs et leurs représentants syndicaux (par exemple, droit à l'information, droit de refus, pouvoir de désigner des délégués à la sécurité, etc...). D'où le constat que l'aspect le plus nouveau du contexte social actuel en matière de prévention est précisément cet élément de participation des travailleurs.

Le Québec n'a pas échappé à cette tendance à la réorientation de l'intervention gouvernementale en matière de santé-sécurité du travail. En fait, quand on compare la Loi sur la santé et la sécurité du travail, adoptée en 1979, à d'autres législations semblables adoptées dans d'autres provinces canadiennes et même à l'étranger, on peut même dire que le Québec est allé très loin dans le sens d'une rupture par rapport au modèle antérieur de régulation étatique, et en faveur du nouveau modèle d'auto-régulation.

Mentionnons rapidement quelques caractéristiques de ce nouveau régime dans sa version québécoise. D'abord, au niveau national,

c'est désormais le conseil d'administration de la CSST, composé d'une représentation égale des parties patronale et syndicale, qui détient les pouvoirs de réglementation, de fixer la cotisation des employeurs qui financent le régime, et qui a autorité sur les services d'inspection et de prévention.

Au niveau sectoriel, les deux parties sont également impliquées dans la création d'associations sectorielles paritaires, dont la fonction est de fournir aux établissements des services d'information-formation et de consultation en matière de prévention. Actuellement, la moitié des 30 secteurs d'activités économiques du Québec sont dotés de telles associations paritaires de santé-sécurité du travail. Avant la Loi sur la santé et la sécurité du travail, il existait six (6) associations sectorielles de prévention qui étaient toutes contrôlées par les employeurs seulement.

Enfin, au niveau de l'établissement, on retrouve le même principe fondamental de paritarisme dans la prise en charge de la prévention, avec la formation du comité paritaire de santé-sécurité du travail établi à la demande de l'une ou l'autre des deux parties. A plusieurs égards, ces comités sont différents de ceux existant antérieurement en vertu du Règlement sur les établissements industriels et commerciaux ou des conventions collectives. La quasi totalité de ces comités antérieurs, dont la formation était prévue dans une majorité des conventions collectives, étaient strictement consultatifs (Brisson, 1982), alors que les comités formés en vertu

de la loi adoptée en 1979 ont des pouvoirs décisionnels dans les domaines suivants: le choix du médecin responsable de l'établissement, l'approbation du programme de santé élaboré par ce médecin, le choix des équipements de protection personnelle que l'employeur doit fournir gratuitement aux travailleurs et enfin l'élaboration du programme de formation-information des employés en matière de santé-sécurité du travail. En somme, les nouveaux comités de santé-sécurité sont beaucoup plus puissants et ont davantage de moyens d'influence que les anciens. De plus, les anciens comités étaient conjoints alors que les comités issus de la loi de 1979 sont paritaires au sens où ils confèrent un pouvoir égal d'initiative et de décision aux deux parties. Enfin, le cadre de fonctionnement de ces comités est beaucoup mieux défini que dans le cas des anciens comités, étant défini par le Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail, à moins que les deux parties n'en conviennent autrement (Chevalier, 1985).

Toutes les études effectuées à ce jour sur les comités de santé-sécurité (Bernier, 1987; Chevalier, 1985; Price Waterhouse, 1990; Simard, 1987) tendent à montrer que dans les secteurs prioritaires où le règlement s'applique, les comités de santé-sécurité du travail existent maintenant dans une bonne majorité des établissements de plus de vingt (20) travailleurs. En fait, comme il a été mentionné plus haut, des comités conjoints existaient déjà, avant 1979, dans une majorité des établissements syndiqués et la plupart de ces comités se sont transformés en comités paritaires suite à

la loi de 1979 (Chevalier, 1985). Dans les établissements non-syndiqués, la loi a eu un impact plus grand encore en favorisant la formation de comités paritaires dans une majorité de ces milieux de travail, alors que très peu d'entre eux ne possédaient de comités de santé-sécurité auparavant. D'après les données existantes, la plupart des comités existants sont actifs et productifs, et les relations entre les membres sont davantage de type coopératif que conflictuel.

Mais toujours au niveau de l'établissement, le comité de santé-sécurité n'est pas le seul mécanisme prévu par la loi de 1979 pour favoriser la participation des travailleurs à la prise en charge de la santé-sécurité du travail, conjointement avec l'employeur. La loi accorde également aux travailleurs ou au syndicat, s'il existe, le pouvoir de désigner un "représentant à la prévention" qui est un travailleur, membre du comité, pouvant exercer sur son temps de travail certaines fonctions de prévention au niveau de l'inspection des lieux de travail, l'identification des risques, l'enquête lors d'accidents, la recommandation de mesures au comité, et assister les travailleurs dans l'exercice de leurs droits. D'après les quelques études qui fournissent des données sur les représentants à la prévention (Price Waterhouse, 1990; Simard, 1986), il semblerait que depuis l'adoption du Règlement sur le représentant à la prévention en 1984, une majorité des établissements syndiqués de plus de 100 employés, dans les secteurs prioritaires où ce règlement s'applique, ont maintenant adopté la

formule du représentant à la prévention, alors que le phénomène est encore minoritaire dans les autres établissements.

Il vient d'être fait mention des droits des travailleurs, en référence avec le représentant à la prévention. Il faut mentionner les deux principaux droits nouveaux qui ont été accordés par la Loi sur la santé et la sécurité du travail. Le premier est le droit de refus de travailler qui peut être exercé, sans préjudice, par tout travailleur individuel qui a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de son travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique. D'après une étude ayant porté sur les cinq (5) premières années d'application de ce nouveau droit (Renaud et coll., 1989), le nombre de cas formels de droit de refus est relativement minime (en moyenne 225 cas par année) et le droit paraît exercé dans la très grande majorité des cas, par des travailleurs syndiqués. Mais le nombre restreint de ces cas formels, qui appellent une intervention de l'inspecteur de la CSST pour déterminer si le refus est justifié, cache probablement un nombre beaucoup plus considérable de cas plus informels de refus de travail, où le travailleur "informe son supérieur de l'apparition de dangers qui rendent le travail anormalement risqué et que les problèmes identifiés se règlent sur le champ, à la satisfaction de l'employé et de l'employeur, sans intervention de la CSST" (Renaud et St-Jacques, 1986). Ce droit confère donc au travailleur individuel un pouvoir d'initiative important pour amener une action préventive ou correctrice face aux dangers du travail.

Le second droit nouveau est le retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite, qui permet à cette dernière de quitter, avec compensation, son travail parce qu'il comporte des dangers pour elle-même, étant donné son état, ou pour l'enfant qu'elle porte ou allaite. Contrairement au droit précédent, l'exercice du droit au retrait préventif a connu une progression fulgurante, passant de 1241 cas en 1981 à 12 997 cas en 1986 (Bouchard et Turcotte, 1986). Là encore, ces données ne rendent pas compte de toute la réalité puisque dans de nombreux cas, la travailleuse qui demande un retrait préventif voit sa tâche réaménagée ou est réaffectée à un autre poste de travail. Mais quelle que soit l'issue de la demande de la travailleuse, on peut supposer que cette démarche, surtout lorsqu'elle se multiplie, agit comme un révélateur de certains problèmes de santé-sécurité du travail et exerce une pression favorisant des initiatives préventives ou correctrices des dangers des postes de travail occupés par les femmes.

Comme on peut le constater, le contexte social et même organisationnel de la prévention en santé-sécurité du travail a bien changé au Québec. L'époque où l'employeur était seul responsable de ces questions dans son établissement, dans le cadre d'un régime où l'Etat se définissait comme le protecteur de la santé et de la sécurité des travailleurs, est révolue. Désormais, les travailleurs ont des moyens de participer à l'identification des risques et

dangers du travail, et d'influer, individuellement et collectivement, sur les décisions visant à résoudre les problèmes de santé-sécurité qui les concernent au premier chef.

Par ailleurs, un tel changement ne peut vraisemblablement porter tous ses fruits que si les acteurs traditionnels de la prévention, non seulement s'y adaptent, mais adoptent eux-mêmes des comportements qui le favorisent. Parmi ces acteurs traditionnels, il y a au premier plan les contremaîtres dont toute la philosophie patronale de prévention a consisté, comme il a été mentionné plus haut, à en faire les pivots des efforts de prévention. Pourtant, dans la nouvelle philosophie paritaire faisant une place accrue et déterminante à la participation des travailleurs, rien n'indique que les contremaîtres doivent perdre de leur importance pour une prise en charge véritable et efficace de la prévention. En fait, ceux-ci demeurent les premiers représentants de l'employeur en relation avec les travailleurs qui sont appelés à participer plus activement aux efforts de prévention. Par conséquent, s'il est vrai que pour que cette nouvelle approche fonctionne efficacement au niveau de l'entreprise, toute la structure patronale doit s'adapter au nouveau contexte de participation des travailleurs au travail de prévention, il est évident que cette adaptation concerne au premier chef les contremaîtres. Du même coup, les problèmes de cette adaptation doivent faire l'objet de recherche scientifique.

## 1.2.- NOUVEAUX OBJETS DE RECHERCHE.

Disons, d'entrée de jeu, que le domaine de la conduite sociale des contremaîtres en matière de prévention est quasi inexistant comme objet de recherche scientifique. En fait, à notre connaissance, il n'y a pas d'étude scientifique publiée concernant les déterminants des comportements des contremaîtres en matière de prévention. Il y a là un très net déséquilibre quand on compare à l'effort de recherche sociale consacrée à la compréhension et à l'explication des comportements ouvriers en matière de santé-sécurité au travail. Cette situation est d'autant plus paradoxale que plusieurs recherches portant sur les comportements ouvriers eu égard à la sécurité au travail arrivent à la conclusion que ces derniers sont en partie fonction des comportements des contremaîtres dans ce domaine (Andriessen, 1978; Corthouts, 1973; Vandenput, 1970). Cependant, en elles-mêmes, ces recherches nous apprennent peu de choses sur les facteurs qui conditionnent à leur tour les comportements des contremaîtres. En ce sens, la présente recherche innove en étant la première, à notre connaissance, à prendre les comportements des contremaîtres au plan de la prévention comme objet pour en chercher certains déterminants. Du même coup, l'absence de recherches antérieures sur cette question nous force à construire de toutes pièces une problématique conceptuelle appropriée à un tel objet.

Il est évident que cette problématique doit tenir compte du contexte social et organisationnel nouveau de la prévention dans lequel s'inscrivent désormais les comportements des contremaîtres en matière de santé-sécurité au travail. Comme nous l'avons souligné plus haut, l'une des caractéristiques les plus conséquentes de ce nouveau contexte est la participation des travailleurs à la prévention des lésions professionnelles.

Or, cette participation peut prendre plusieurs formes, d'ailleurs prévues dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail. En fait, ces formes peuvent être ramenées à la distinction classique utilisée dans les études sur la participation ouvrière, entre la participation directe et la participation indirecte ou représentative. Dans le domaine de la santé-sécurité du travail, la participation directe désigne le fait que les travailleurs à la base participent à diverses activités pour identifier les risques de leur travail (par exemple inspections, analyses sécuritaires de tâches) et pour y trouver des solutions. Quant à la participation indirecte, elle se concrétise par l'action de leurs représentants à des mécanismes de prévention, dont le plus répandu est le comité paritaire de santé-sécurité.

C'est pourquoi, dans la présente recherche, nous avons voulu documenter et étudier l'adaptation des contremaîtres par rapport à cette double réalité de la participation des travailleurs. Ainsi, en rapport avec la participation directe des travailleurs, notre

objectif est d'étudier les comportements d'implication des contremaîtres en matière de prévention pour voir dans quelle proportion cette implication est participative au sens d'intégrer la participation des travailleurs à des activités courantes de prévention telles que l'inspection de sécurité des lieux de travail, l'enquête lors d'accident, l'analyse sécuritaire des tâches et la formation en santé-sécurité des nouveaux employés. Ces activités de prévention sont généralement celles qui peuvent être prises en charge au niveau du contremaître et de son atelier de travail. D'autre part, en rapport avec la participation indirecte des travailleurs, notre objectif est d'étudier le degré d'appui des contremaîtres à l'égard du comité de santé-sécurité qui est, comme nous l'avons indiqué plus haut, le mécanisme le plus répandu de représentation des travailleurs vis-à-vis de l'employeur pour les questions de santé-sécurité du travail.

Cependant, ces deux dimensions du contexte nouveau de participation des travailleurs en matière de prévention des lésions professionnelles, et les objets de recherche qui en découlent au niveau de l'étude de la conduite sociale des contremaîtres dans le domaine de la prévention, n'ont pas qu'un intérêt scientifique et académique. Leur étude revêt aussi une grande importance pratique. En effet, dans une étude récente sur les facteurs d'efficacité dans la prise en charge de la sécurité au travail (Simard et coll., 1988), nous avons montré que l'implication "participative" des contremaîtres en matière de prévention d'une part et un fort appui de

turière' et qui, en 1986, employaient 70 personnes et plus. Collectivement, ces entreprises représentaient environ 60% de la main-d'oeuvre, soit la majorité des travailleurs de l'industrie manufacturière. Les chercheurs ont décidé de ne retenir que les entreprises de 70 employés et plus puisque des phases antérieures de la recherche (Simard et coll., 1985) avaient montré que les entreprises ayant moins de 70 employés n'ont généralement pas les ressources humaines et les disponibilité pour participer à ce type de recherche.

La collecte des données s'est effectuée de l'automne 1987 au printemps 1988 auprès de 100 entreprises de 70 employés et plus du secteur manufacturier. Selon Simard et coll (1988), la gestion de la santé-sécurité implique généralement la participation de nombreuses personnes à divers niveaux. Ainsi, dans chaque entreprise visitée, une batterie de 13 questionnaires standardisés et auto administrés furent distribués en totalité ou en partie, dépendamment des caractéristiques de la structure organisationnelle de l'entreprise. Le jeu complet de questionnaires rejoint les catégories de personnes suivantes: un membre de la haute direction, le directeur de la production ou son équivalent, le directeur du personnel ou son équivalent, tous les surintendants de départements, tous les contremaîtres ou superviseurs de premier niveau de production, tous les contremaîtres d'entretien, le responsable du dossier santé-sécurité, un représentant patronal et un représentant syndical/ouvrier sur le comité de santé-sécurité, le président du

syndicat, le représentant à la prévention, le médecin, l'infirmière. Au total, 2,251 personnes réparties dans les 100 entreprises ont été rejointes par cette étude. Le tableau I qui suit présente la distribution des répondants selon le poste occupé dans l'entreprise.

Tableau I

Nombre de répondants et d'entreprises concernés  
par catégories de personnes

Catégorie de personnes ayant complété un questionnaire	Nombre de questionnaires complétés	Nombre d'entreprises
1) Membre de la haute direction	91	91
2) Directeur de la production	100	100
3) Directeur du personnel	100	100
4) Responsable de la santé-sécurité	100	100
5) Surintendant de département	243	66
6) Contremaître de production	1064	98
7) Contremaître d'entretien	270	65
8) Représentant ouvrier au comité de santé-sécurité	81	81
9) Représentant patronal au comité de santé-sécurité	85	85
10) Président du syndicat	78	78
11) Représentant à la prévention	19	19
12) Médecin	18	18
13) Infirmière	29	29

## 2.2 L'ECHANTILLON D'ENTREPRISES ET DE COMITES DE DE SANTE-SECURITE

### 2.2.1 Les entreprises

A partir de l'étude d'origine que nous venons de présenter, l'échantillon d'entreprises de Simard et coll. (1988) permet d'étudier l'implication participative des contremaîtres au niveau organisationnel. Cet échantillon a été construit de la manière suivant. Dans un premier temps, les chercheurs se sont fixé comme objectif d'obtenir la participation de 100 entreprises de 70 employés et plus du secteur manufacturier, soit l'équivalent de 9% de la population visée. Une telle taille fût choisie afin de permettre des analyses statistiques valables et de pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble de la population avec un niveau de confiance de 95%.

Les chercheurs ont opté par la suite pour un modèle d'échantillonnage de type stratifié et non-proportionnel avec des quotas à atteindre. Au niveau de la stratification premièrement, les critères retenus furent la taille de l'entreprises et son taux de fréquence de lésions professionnelles par rapport au taux moyen de son unité de classification à la CSST. Ce dernier critère illustre l'efficacité des entreprises en santé-sécurité, les entreprises efficaces étant celles ayant un taux d'accident inférieur à la moyenne alors que les entreprises moins efficaces sont celles ayant un taux d'accident égal ou supérieur à la moyenne. Deuxièmement,

l'échantillonnage est non proportionnel car on a voulu s'assurer que chaque catégorie de taille d'entreprise puisse représenter 33% de l'échantillon, alors que dans la population visée, les grandes entreprises (401 employés et plus) comptent pour 13%, les moyennes entreprises (151 à 400 employés) 33%, et les petites entreprises (70 à 150 employés) 54%. Enfin, la sélection des entreprises a été réalisée auprès d'un échantillon de 258 entreprises tirées au hasard systématique et réparties dans les six strates du plan d'échantillonnage. Les entreprises sélectionnées ont été invitées par lettre à participer à l'étude, procédure qui a généré un taux de réponse de 10% soit 26 entreprises. Les entreprises n'ayant pas donné suite à la lettre furent rejointes par téléphone jusqu'à ce qu'un nombre suffisant dans chaque strate aient accepté de participer. Le taux de réponse suite à l'application de cette méthode du quota s'établit à 71%.

Le modèle d'échantillonnage étant de type stratifié et non proportionnel avec des quotas à atteindre, l'échantillon a dû être pondéré afin que chaque entreprise puisse représenter adéquatement la portion d'entreprise qu'elle doit représenter dans la population. Le tableau II présente les résultats de cette pondération.

Tableau II

## Résultats de la pondération au niveau des entreprises

Taille*	Efficacité**	Population		Echantillon		Effectifs pondérés	
		n	%	n	%	n	%
Petites	Moins efficace	333	30,4	14	14,0	27	27,0
	Plus efficace	257	23,5	11	11,0	21	21,0
	Sous-Total	590	53,9	25	25,0	48	48,0
Moyennes	Moins efficace	216	19,7	16	16,0	14	14,0
	Plus efficace	144	13,1	26	26,0	22	22,0
	Sous-Total	360	32,8	42	42,0	36	36,0
Grandes	Moins efficace	86	7,8	17	17,0	7	7,0
	Plus efficace	59	5,4	16	16,0	9	9,0
	Sous-Total	145	13,2	33	33,0	16	16,0
<b>Total</b>		<b>1095</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

\* Petites = 70 à 150; Moyennes = 151 à 400, Grandes = 401 et plus

\*\* Taux de fréquence de lésions professionnelles de l'entreprise par rapport à la moyenne de son unité de classification CSST 1986

Une telle pondération affecte principalement les catégories petites et grandes entreprises. Au total, la proportion de petites entreprises passe de 25% à 48% alors que les grandes entreprises diminuent de 33% à 16%. Quant aux moyennes entreprises, leur proportion diminue légèrement passant de 42% à 36%. Le degré de précision des données avec un échantillon de taille  $n = 100$  s'établit à  $\pm 10,0\%$  au niveau de confiance de 95%.

### 2.2.2 Les comités de santé-sécurité

Grâce à l'échantillon de 100 entreprises de 70 employés et plus du secteur manufacturier de l'étude de Simard et coll. (1988), il est possible de générer l'échantillon des comités de santé-sécurité. A l'intérieur des 100 entreprises, un total de 81 comités de santé-sécurité peut être obtenu afin d'étudier l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. Il s'agit ici du nombre pondéré de comités de santé-sécurité et non pas du nombre de départ qui sureprésente les moyennes et grandes entreprises et sous représente les petites. Au niveau de la distribution selon la taille des entreprises, 40,7% des comités se retrouvent dans les petites entreprises, 42,0% dans les moyennes et 17,3% dans les grandes.

### 2.3 L'ECHANTILLON DES CONTREMAÎTRES

Finaleme<sup>n</sup>t, l'échantillon de 100 entreprises de Simard et coll. (1988) permet d'étudier l'implication participative des contremaîtres au niveau individuel. En effet, la base de données comporte un total de 1,334 contremaîtres, soit 1,064 contremaîtres de production et 270 contremaîtres d'entretien. Précisons toute suite que les contremaîtres d'entretien ont dû être éliminés de l'échantillon compte tenu qu'un ensemble d'indications relatives à la construction de la variable dépendante n'ont pas été mesurées pour ce type de contremaître. En ne gardant que les contremaîtres de production, la taille de l'échantillon passe ainsi de  $n=1334$  à  $n=1064$ . Le taux de réponse obtenu au niveau des contremaîtres de production s'établit à 68,8%.

L'échantillon de 1,064 contremaîtres a dû être pondéré afin de corriger l'effet de sureprésentation des contremaîtres de la grande entreprise et de la sous représentation des contremaîtres de la moyenne et petite entreprise. Pour arriver à cette pondération, il a fallu dans un premier temps estimer la population de contremaîtres dans le secteur manufacturier selon la taille des entreprises. A partir des données de Simard et coll. (1988), nous avons pu construire cette distribution puisque pour chacune des entreprises étudiées, nous avons à notre disponibilité le nombre de contremaîtres de production tel que rapporté par le directeur du personnel ou son équivalent. Compte tenu que les données de

Simard et coll. (1988) sont représentatives du secteur manufacturier, on peut obtenir de la sommation de ce nombre de contremaîtres pour chaque entreprise, un estimé de la proportion de contremaîtres de production dans la population selon la taille des entreprises. Le tableau III présente les résultats de l'estimation de la population de contremaîtres de production du secteur manufacturier selon la taille des entreprises.

Tableau III

Estimé de la proportion de contremaîtres de production  
dans le secteur manufacturier selon la taille des entreprises

Taille'	n	%
Petite	232	19.5
Moyenne	479	40.4
Grande	475	40.1
Total	1186	100.0

\* Petite = 70 à 150 employés  
Moyenne = 151 à 400 employés  
Grande = 401 employés et plus

A partir de cet estimé, nous avons pu procéder dans un deuxième temps à la pondération à proprement dit. Cette pondération permet de redistribuer les contremaîtres de l'échantillon en fonction de leur importance selon la taille des entreprises dans la population. Elle repose sur l'équation suivante:

$$Wt = Wt_1 * ( Wp / We )$$

où,

$Wt$  = Poids réel d'un contremaître pour une taille donnée

$Wt_1$  = Poids d'un contremaître pour une taille donnée

$Wp$  = Poids des contremaîtres dans la population pour une taille donnée

$We$  = Poids des contremaîtres dans l'échantillon pour une taille donnée

Les résultats de la pondération sont présentés au tableau IV.

Tableau IV

Résultats de la pondération

Taille	Population		Echantillon		Effectifs pondérés	
	n	%	n	%	n	%
Petite	232	19.5	83	7.9	204	19.5
Moyenne	479	40.4	287	27.4	422	40.4
Grande	475	40.1	676	64.6	419	40.1
Total	1186	100.0	1046	100.0	1046	100.0

Notons qu'une telle pondération affecte principalement la catégorie grande entreprise qui voit sa proportion de contremaîtres diminuer

de 64.6% à 40.1%. Pour la petite et moyenne entreprise on observe des fluctuations moins importantes. En effet, la première voit ses effectifs augmenter de 11.6% alors que la seconde subit une hausse de 13%. On remarquera également que la taille de l'échantillon pondéré passe de  $n = 1064$  à  $n = 1046$ . Cette perte s'explique par le fait qu'au moment de la pondération, 18 contremaîtres ont dû être rejetés parce que nous ne possédions pas l'information nécessaire concernant la taille de l'entreprise. En somme, on peut voir que sans pondération, les résultats qui seraient obtenus des analyses refléteraient davantage la réalité de la grande entreprise et sous estimeraient systématiquement ceux des autres catégories de taille. Mentionnons en terminant que le degré de précision des données avec un échantillon de taille  $n = 1046$  s'établit à  $\pm 3,1\%$  au niveau de confiance de 95%.

#### 2.4 LES CARACTERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES

Les caractéristiques socio-démographiques des contremaîtres renvoient principalement à l'âge, la scolarité, l'ancienneté dans l'entreprise ainsi que le sexe. Il s'agit ici de l'échantillon total pondéré et non pas de l'échantillon de départ.

En moyenne, les contremaîtres de notre échantillon sont âgés de 41,56 ans avec un écart-type (ET) de 9,72 ans, ils ont complété 11,4 ans de scolarité (ET = 2,77 ans), leur ancienneté d'entreprise

est de 16,5 ans (ET = 11.0 ans) et finalement, 90,7% d'entre eux sont des hommes.

#### 2.4 LES TECHNIQUES D'ANALYSE

Avant de présenter les techniques d'analyse, il faut rappeler que trois principaux objets sont étudiés dans la présente recherche. Le premier s'intéresse aux comportements d'implication participative des contremaîtres pris au niveau organisationnel. Le second touche aux comportements d'implication participative mais pris cette fois au niveau individuel des contremaîtres. Enfin, le troisième et dernier objet renvoie à l'appui donné par les contremaîtres au comité de santé-sécurité.

L'analyse des données sera conduite en procédant de la façon suivante. Dans un premier temps, il faudra établir la distribution des modèles d'implication en prévention tant au niveau organisationnel et individuel, ainsi que la distribution du degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.

Par la suite nous procéderons à des analyses bivariées et multivariées des facteurs reliés d'une part à un modèle spécifique d'implication en prévention, soit celui de type participatif, et d'autre part, au comportement d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. Au niveau bivarié, nous utiliserons l'analyse

de corrélation simple de façon à dégager et à illustrer les associations observées entre les variables comprises dans les modèles. A cet égard, nous ferons usage du coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ). Le  $r$  de Pearson est une mesure standardisée variant entre -1 et 1 et il permet de juger du degré d'association entre deux variables ainsi que de la direction de l'association. Toutefois, il n'est pas une preuve de la causalité entretenue entre deux variables (Hanusek et Jackson, 1977).

Une fois l'analyse bivariée terminée, nous procéderons à des analyses multivariées. Au niveau de l'implication participative pris au niveau organisationnel, nous utiliserons la méthode de la régression multiple afin de mesurer l'effet net des variables mises en relation pour expliquer les variations de la proportion de contremaîtres impliqués de manière participative dans les entreprises. De plus, nous serons en mesure de déterminer quelles sont les variables ayant le plus d'importance dans l'explication de la proportion de contremaîtres impliqués de manière participative, car nous utiliserons la procédure d'inclusion hiérarchique pour sélectionner les variables devant entrer dans l'équation de régression. La méthode de la régression linéaire multiple et de l'inclusion hiérarchique sera également utilisée pour analyser les variations du degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.

Par rapport à l'analyse de l'implication participative pris au

niveau individuel des contremaîtres, nous retiendrons la méthode de la régression logistique (Afifi et Clark, 1990) étant donné le caractère dichotomique de la variable dépendante'. En effet, lorsque les comportements d'implication sont pris au niveau individuel, la nature de la variable dépendante consiste à opposer les contremaîtres ayant le modèle d'implication en prévention aux autres contremaîtres n'ayant ce type de modèle d'implication. De plus, la méthode de la régression logistique permet de mesurer l'effet net de même que l'importance des variables mises en relation avec la variable dépendante. Or, mentionnons que nous aurions pu utiliser la méthode de l'analyse discriminante qui elle aussi permet d'estimer la contribution d'un ensemble de variables indépendantes dans un contexte où la variable dépendante est dichotomique. Toutefois, l'utilisation de cette méthode demande que les matrices de covariance soient homogènes entre les groupes, c'est-à-dire entre les catégories de la variable dépendante. Cette condition n'étant pas respectée avec notre échantillon, nous avons ainsi été amenés à nous tourner vers la méthode de la régression logistique, méthode qui ne pose aucune condition sur la nature des variables indépendantes impliquées dans l'équation ni sur la forme de leur distribution. Enfin, précisons que grâce au logiciel BMDP, nous serons en mesure de déterminer quelles variables sont les plus importantes dans l'explication de l'implication participative, puisque la conception de la procédure de régression logistique sous BMDP permet l'utilisation de la méthode de l'inclusion hiérarchique pour sélectionner les variables devant entrer dans l'équation.

NOTES

1. Aliments, boissons, tabac, plastique, cuir, textile, habillement, bois, meuble, papier, imprimerie, produits métalliques, machinerie, matériel de transport, métaux, produits électriques, produits minéraux, pétrole et charbon, produits chimiques, autres.
2. Les raisons du refus de participer à l'étude ont été, dans l'ordre décroissant: 1- l'entreprise était en période de négociation collective, 2- l'entreprise vivait une période d'instabilité dans la gestion du dossier santé-sécurité (notamment suite au départ du cadre responsable du dossier), 3- l'entreprise était dans une période de très forte production laissant trop peu de disponibilités aux nombreuses personnes sollicitées par le protocole de recherche, 4- la problématique de la recherche axée sur les accidents du travail ne correspondait pas à la problématique de l'entreprise axée davantage sur les questions de santé au travail, 5- un désintérêt pour les questions de santé-sécurité au travail.
3. Devant une variable dépendante dichotomique, la régression linéaire multiple n'est pas recommandée compte tenu que l'estimation des paramètres par la méthode des moindres carrés ne garantit pas que les coefficients estimés seront compris entre 0 et 1 d'une part, et d'autre part, les postulats de la normalité et de l'homoskedasticité sont violés (Hanusek et Jackson, 1977).

**PARTIE II**

**L'IMPLICATION DES CONTREMAITRES EN PREVENTION  
DES ACCIDENTS ET LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS**

## CHAPITRE III

### L'IMPLICATION DES CONTREMAITRES EN PREVENTION:

#### DIVERSITE DES COMPORTEMENTS

Même si l'on sait que traditionnellement, les contremaîtres ont eu à s'occuper de la prévention des accidents du travail, on peut supposer qu'il y a aujourd'hui une assez grande diversité de comportements des contremaîtres dans ce domaine, précisément parce que le contexte social et organisationnel de la prévention a beaucoup changé au cours des dernières années. De fait, les contremaîtres à l'emploi des entreprises ayant participé à la présente recherche illustrent bien cette diversité, comme on le verra dans ce chapitre. Mais auparavant, nous définirons la typologie des comportements des contremaîtres concernant leur implication dans les activités de prévention, dont nous nous sommes servie dans cette étude pour analyser ces comportements.

#### 3.1.- TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS DES CONTREMAITRES EN PREVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL.

On peut caractériser de bien des manières l'implication du contremaître au plan de la prévention, définie ici comme le fait de prendre part à des activités concrètes de prévention telles que par exemple l'inspection des lieux de travail, l'enquête d'accident, et d'autres encore. Par exemple, on peut tenir compte du

degré d'implication personnelle du contremaître, qu'on peut mesurer notamment par la fréquence de sa participation à des activités de prévention. Mais étant donné le contexte participatif prévalant actuellement en matière de prévention, on peut aussi chercher à distinguer les contremaîtres selon le style plus ou moins participatif de cette implication, qui réfère au fait d'associer ou non dans ces activités certains des travailleurs supervisés par le contremaître.

Dans la présente recherche, nous avons tenu compte de ces deux dimensions à la fois, parce que les deux sont importantes pour se faire une idée réaliste de l'adaptation des contremaître au nouveau contexte social prévalant en santé-sécurité du travail, lequel valorise à la fois la prévention des lésions professionnelles et la participation des travailleurs, de concert avec l'employeur, à la prise en charge de cette prévention. En ce sens, le comportement d'implication est défini conceptuellement par les deux dimensions suivantes: d'une part le degré (fort/faible) d'implication personnelle du contremaître, et d'autre part le style (participatif ou non) de cette implication. Tel qu'indiqué plus haut, le degré d'implication est mesuré par la fréquence de participation rapportée par le contremaître à l'une ou l'autre (ou plusieurs) des activités suivantes de prévention: l'inspection des lieux de travail, l'enquête d'accident, l'analyse de sécurité des tâches, la formation en santé-sécurité des nouveaux employés. De son côté, le style de l'implication est mesuré par le fait que le con-

tremaître rapporte qu'il associe régulièrement ou non à ces activités certains des travailleurs qu'il supervise. C'est à partir de cette conceptualisation qu'on peut générer une typologie des comportements d'implication qui est illustrée au tableau V suivant.

**TABLEAU V**

**Typologie des comportements d'implication  
des contremaîtres en matière de prévention**

		Degré d'implication	
		(-)	(+)
Style participatif d'implication	(-)	<b>A</b> (- -) <b>Retrait</b>	<b>C</b> (+ -) <b>Implication hiérarchique</b>
	(+)	<b>B</b> (- +) <b>Délégation</b>	<b>D</b> (+ +) <b>Implication participative</b>

Ainsi, aux termes de cette typologie, quatre (4) modèles de comportement peuvent être définis. Le premier modèle (case A) est celui du retrait qui correspond en fait au désengagement du contremaître et de ses employés du champ des activités de prévention. Le deuxième modèle (case B) est celui de la délégation dans le sens où c'est aux travailleurs que le contremaître confie le soin d'effectuer les activités de prévention sans s'impliquer lui-

même. Le troisième modèle (case C) est celui de l'implication hiérarchique, qui correspond en fait à la situation traditionnelle où le contremaître s'occupe à lui seul des activités courantes de prévention. Enfin, le quatrième modèle (case D) est celui de l'implication participative qui correspond à la situation où le contremaître s'implique personnellement dans les activités de prévention de concert avec des travailleurs qu'ils supervisent habituellement.

C'est maintenant à l'aide de cette typologie que nous allons analyser les données fournies par les contremaîtres eux-mêmes concernant leur participation aux activités de prévention et celle de leurs employés.

### 3.2.- DISTRIBUTION DES COMPORTEMENTS DES CONTREMAITRES EN PREVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL.

Rappelons d'abord quelles sont les activités de prévention par rapport auxquelles nous avons mesuré la fréquence de participation des contremaîtres et de leurs employés. Il s'agit de l'inspection de sécurité des lieux de travail, de l'enquête lors d'accident entraînant perte de temps de la victime, de l'analyse de sécurité des tâches et de la formation en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés. Ce rappel est nécessaire pour comprendre le choix que nous avons fait quant à la mesure du degré et du style d'implication du contremaître en matière de prévention, qui sont les deux

dimensions constitutives de la typologie. En effet, les activités que nous venons de mentionner, tout en étant assez courantes dans les entreprises, n'existent pas nécessairement dans toutes les entreprises. En fait, on sait que leur développement est largement conditionné par la taille des entreprises, à l'avantage des grandes (Simard et coll., 1988). Par conséquent, afin d'éviter de contaminer la mesure par un effet de taille, nous avons adopté comme critère de mesure du degré d'implication du contremaître, le fait qu'il participe régulièrement (souvent ou très souvent) ou non à au moins une de ces quatre activités de prévention. Selon ce critère, 79,9% des contremaîtres (n=1027) participent régulièrement à au moins une activité de prévention et peuvent en conséquence être classés comme ayant un fort degré d'implication personnelle en prévention, les autres (20.1%) se caractérisant par un faible degré d'implication.

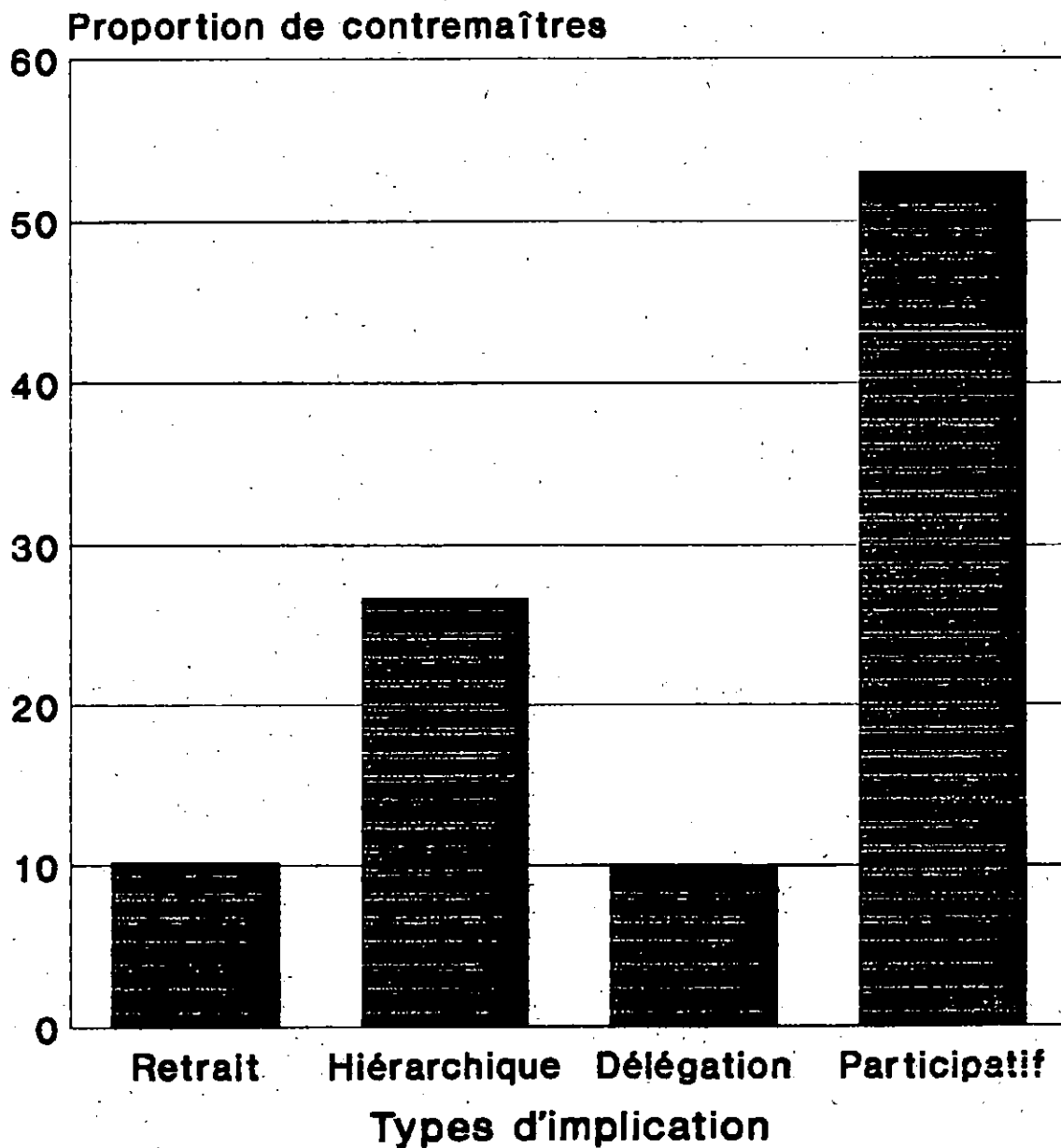
De même, concernant le style d'implication du contremaître, nous avons utilisé comme critère le fait rapporté par le contremaître que certains de ses employés participent régulièrement (souvent ou très souvent) ou non à au moins une des quatre mêmes activités de prévention. Selon ce critère, 63,0% des contremaîtres de l'échantillon (n=1027) ont un style participatif d'implication au sens où ils font régulièrement participer leurs employés dans au moins une activité de prévention.

Tel qu'indiqué plus haut, c'est en combinant ces deux dimensions

que nous avons construit la typologie des comportements des contremaîtres en matière de prévention. La distribution des modèles de comportement d'implication selon cette typologie est présentée au graphique 1 qui suit. Ce graphique permet de constater que 53,0% des contremaîtres de l'échantillon adoptent un modèle participatif d'implication en prévention. Le reste des contremaîtres se distribuent de la façon suivante: 27,0% adoptent le modèle hiérarchique, 10,0% le modèle délégataire et 10,0% le modèle de retrait. Ainsi, bien que l'implication participative soit devenue le modèle prédominant de comportement des contremaîtres en matière de prévention, il subsiste une substantielle proportion (47%) des contremaîtres ayant d'autres types de comportement, parmi lesquels le modèle hiérarchique traditionnel constitue une majorité.

# Graphique 1

## Distribution des types d'implication en prévention des contremaîtres



n = 1027

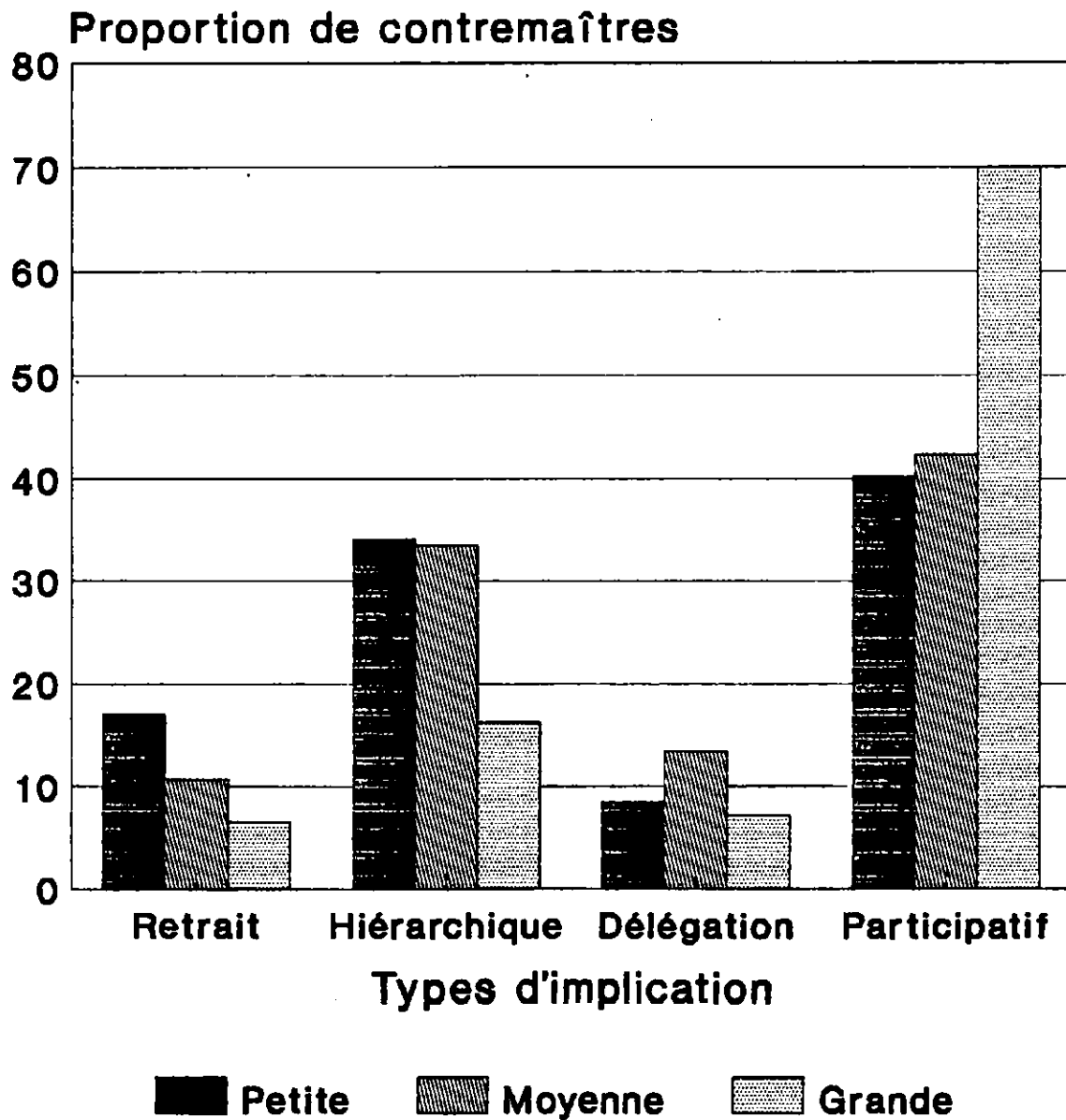
Signalons par ailleurs, sans aller trop loin dans l'analyse des déterminants de cette diversité des comportements des contremaîtres, que la distribution des types de comportement présentés au graphique 1 varie nettement selon la taille des entreprises. Le graphique 2 présenté à la page suivante permet de bien visualiser le phénomène.

D'après ce graphique, on constate que la principale différence qui oppose, jusqu'à un certain point les petites et moyennes entreprises d'un côté et les grandes de l'autre, a trait à l'importance relative des modèles hiérarchique et participatif chez les contremaîtres. En effet, alors que les contremaîtres de la grande entreprise adoptent un comportement d'implication participative dans 70% des cas, cette proportion tombe autour de 40% dans le cas des petites et moyennes (42,3%) entreprises.

En fait, une bonne partie de cet écart est attribuable au fait que le modèle traditionnel d'implication hiérarchique est encore beaucoup plus répandu dans les petites (34,1%) et les moyennes (33,5%) entreprises, comparativement aux grandes entreprises (16,3%).

## Graphique 2

### Distribution des types d'implication des contremaîtres selon la taille



n = 1027

Ce phénomène est intéressant, car il signifie que les contremaîtres des petites et moyennes entreprises ne sont pas très différents de ceux des grandes en ce qui concerne le degré d'implication en matière de prévention. En fait, sur cette dimension, les proportions de contremaîtres fortement impliqués varient de 74,3% dans les petites entreprises à 86,3% dans les grandes. La principale différence est donc plutôt au niveau du style d'implication, participatif ou non, où là les contremaîtres des grandes entreprises apparaissent comme s'étant nettement mieux adaptés au contexte participatif de la prévention (70% ont adopté le modèle d'implication participative), alors que ce n'est pas encore le cas des contremaîtres dans les petites et moyennes entreprises. En fait, dans ces dernières entreprises, la majorité des contremaîtres se partagent à peu près également entre le modèle hiérarchique traditionnel (environ 34%) et le modèle participatif (environ 40%). Nous apporterons ultérieurement des précisions concernant les facteurs qui peuvent expliquer une telle différence.

En ce qui concerne maintenant les deux autres modèles de comportement, retrait et délégataire, ils sont très marginaux dans les grandes entreprises, comme on peut le voir sur le graphique 2. Par contre, dans les petites et moyennes entreprises, ils caractérisent environ 25% des contremaîtres, avec certaines différences toutefois. Ainsi, dans les petites entreprises, les comportements de retrait (17,1%) l'emportent nettement sur les comportements de délégation (8,6%), tandis que c'est l'inverse dans les moyennes

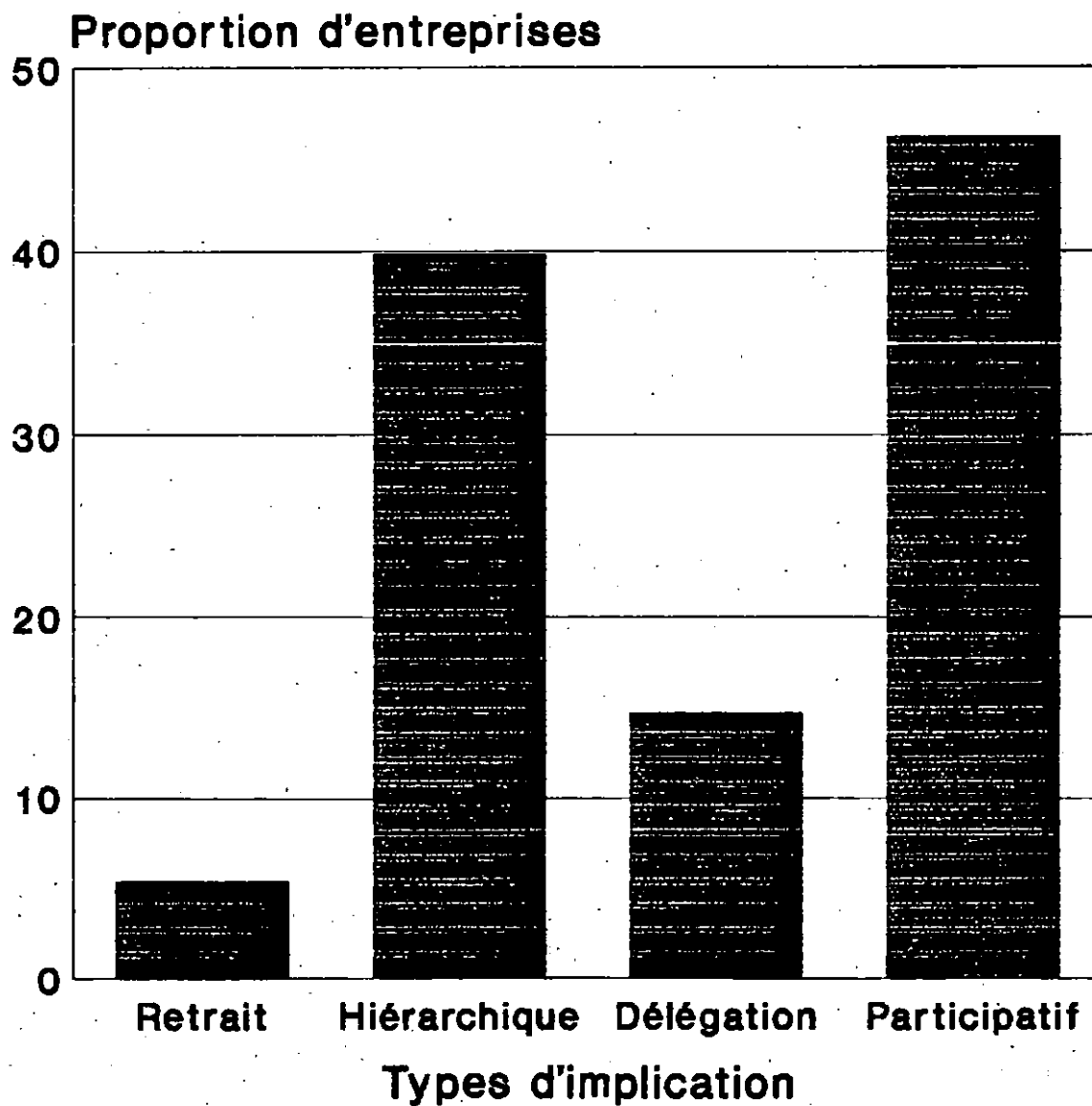
entreprises, les contremaîtres adoptant les comportements de délégation (13,5%) étant plus nombreux que ceux privilégiant le modèle du retrait (10,7%).

### 3.3.- DISTRIBUTION DES MODELES DE COMPORTEMENTS PARMI LES ENTREPRISES ETUDIEES.

Les résultats qui précèdent sont basés sur le contremaître individuel comme unité d'analyse. Cependant, quand il est question de la prise en charge de la prévention des accidents du travail, c'est en bonne partie au niveau de l'entreprise que l'approche privilégiée se détermine. Aussi, n'est-il pas sans intérêt de se demander comment se distribuent les différents modèles de comportements des contremaîtres définis par la typologie parmi l'échantillon représentatif des entreprises manufacturières de plus de 70 employés ayant participé à la recherche? Pour ce faire, nous avons classé chaque entreprise de l'échantillon dans le modèle de comportement adopté par la majorité de ses contremaîtres (50% et plus), ce qui donne une assez bonne idée du modèle prédominant dans l'entreprise. Le graphique 3 fournit la distribution des entreprises sur ce plan (page suivante).

### Graphique 3

## Distribution des types d'implication en prévention dans les entreprises\*



\* 50% et plus de contremaîtres.

n = 96

Le lecteur remarquera sans doute que le total des pourcentages dans ce graphique excède légèrement 100%. Ceci est la résultante de deux phénomènes. D'une part, dans 14 cas, les contremaîtres de l'entreprise se partagent également (50%-50%) entre deux modèles de comportement, de sorte que ces entreprises sont comptées en double dans le tableau. En fait, dans la majorité de ces cas, les contremaîtres se partagent entre le modèle participatif (12 cas sur 14) et un autre modèle (le modèle hiérarchique dans 5 cas, le modèle retrait dans 4 cas et le modèle de délégation dans 3 cas). D'autre part, dans 20 autres cas, aucun modèle de comportement n'obtient l'adhésion de 50% ou plus des contremaîtres de l'entreprise, lequel est le critère de classement que nous avons retenu, de sorte que ces cas ne sont pas comptés dans le graphique.

Malgré ces limites, ce graphique est intéressant quand on le compare au graphique 1 précédent, car il montre que lorsqu'on se place au niveau des entreprises, l'écart entre l'importance du modèle d'implication participative et celle du modèle hiérarchique est beaucoup moins grand que lorsqu'on se place au niveau des individus. En effet, dans le cas des entreprises, l'écart n'est plus que de 6,4 points (46,2 vs 39,8%) à l'avantage du modèle participatif, alors qu'il est de 26 points (53,0 vs 27%) lorsqu'on prend les contremaîtres comme simples individus.

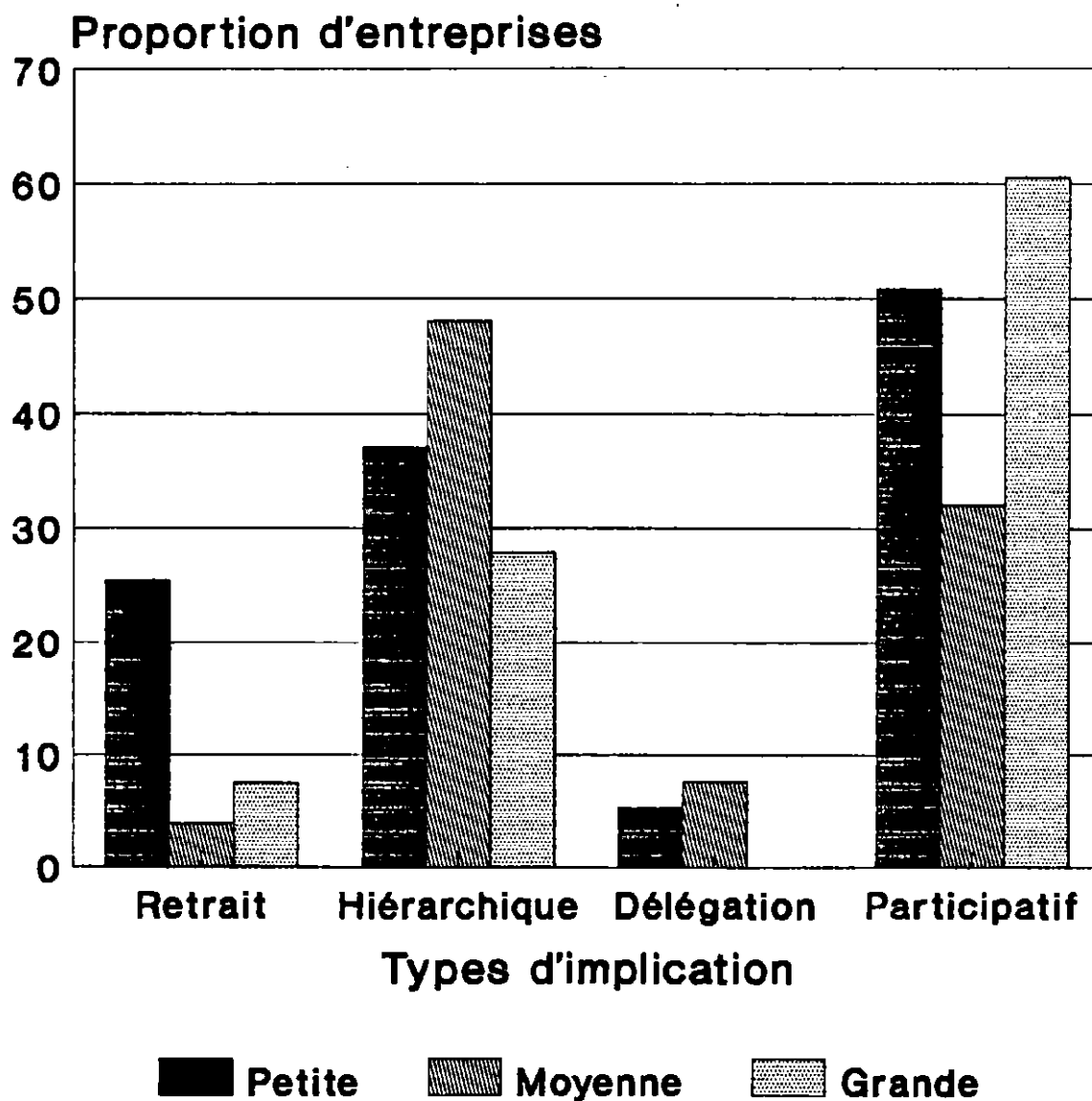
Ainsi, bien que le modèle de l'implication participative soit adopté par une majorité des contremaîtres (53%, cf. graphique 1),

en tant qu'individus, il n'est vraiment prédominant que dans une minorité d'entreprises (46,2%). A l'inverse, le modèle traditionnel d'implication hiérarchique, qui peut paraître en voie de disparition chez les contremaîtres individuels (27%, cf. graphique 1), est encore prédominant dans 40% des entreprises. De sorte que si on ajoute à cette proportion, les entreprises où prédominent les modèles de retrait et de délégation, c'est en fait une majorité des entreprises où la moitié et plus des contremaîtres ne se sont pas encore adaptés au nouveau contexte de la prévention participative.

Evidemment, on se doute bien que cette distribution des entreprises selon le modèle prédominant de comportement des contremaîtres en matière de prévention, varie selon la taille des entreprises. Le graphique 4 fournit des réponses à cette interrogation et nous révèle du même coup des surprises (page suivante). Par exemple, il est surprenant de constater que le modèle participatif est nettement plus répandu dans les petites entreprises (50,8%) que dans les moyennes (32,1%). Au contraire, dans ce dernier cas, c'est le modèle hiérarchique traditionnel qui est le plus répandu (48,0%). De même, dans le cas des petites entreprises, il est assez surprenant et inquiétant de constater que pour 25% d'entre elles, c'est le modèle du retrait qui est encore prédominant chez leurs contremaîtres et les employés qu'ils supervisent.

## Graphique 4

### Distribution des types d'implication selon la taille des entreprises\*



\* 50% et plus de contremaîtres

n = 96

Il y a moins de surprises en ce qui concerne les grandes entreprises. En effet, on peut voir au graphique 4 que le modèle participatif est prédominant dans une bonne majorité d'entre elle (60,5%), suivi du modèle d'implication hiérarchique comptant pour 27,8% des grandes entreprises. Les autres modèles sont tout à fait négligeables.

### 3.4.- CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons cherché à cerner d'un peu plus près une réalité largement méconnue de la prise en charge de la prévention dans les entreprises, à savoir le type d'implication des contremaîtres dans ce domaine. Partant d'un contexte social qui valorise à la fois la prévention et la participation des travailleurs à cette dernière, nous avons construit une typologie des comportements des superviseurs qui tient précisément compte de cette double dimension, à savoir d'une part leur degré faible ou fort d'implication dans les activités de prévention, et d'autre part leur style participatif ou non d'implication.

A bien des égards, cette première analyse nous révèle des surprises. Ainsi, les résultats montrent que le modèle participatif de comportement, qui combine une implication régulière du superviseur dans au moins une activité de prévention avec une implication également régulière de certains de ses employés dans ce

domaine, est maintenant le fait d'une majorité (53%) des contremaîtres de l'échantillon qui est représentatif des entreprises manufacturières de plus de 70 employés. Analysées au niveau des entreprises, les données agrégées indiquent que ce modèle est prépondérant pour 46,2% des entreprises. En ce sens, le modèle participatif est légèrement plus répandu dans le segment d'entreprises manufacturières visé par la recherche que le modèle plus traditionnel d'implication hiérarchique (39,8% des entreprises), lequel consiste pour les contremaîtres à s'impliquer régulièrement dans des activités de prévention, mais sans la participation des travailleurs.

Cependant, toutes les catégories d'entreprises, réparties selon leur taille (petite, moyenne, grande), ne sont pas dans la même situation sous ce rapport. En effet, le modèle participatif d'implication des superviseurs est vraiment le plus répandu dans les grandes (60,5%) et petites (50,8%) entreprises, ce qui peut surprendre dans ce dernier cas. En effet, quand on considère les moyennes entreprises, c'est plutôt le modèle traditionnel d'implication hiérarchique des contremaîtres qui est le plus répandu (48%), de sorte qu'on aurait pu s'attendre qu'il en soit de même dans le cas des petites entreprises. Tel n'est pas le cas cependant, et nous aurons l'occasion dans les prochains chapitres de chercher à éclaircir ce paradoxe.

Enfin, la diversité des comportements des superviseurs en matière

de prévention ne s'arrête pas à ce clivage entre l'implication participative et hiérarchique, bien qu'il soit le plus important au plan du nombre de contremaîtres et d'entreprises concernés. En fait, deux autres types de comportement sont adoptés par certains contremaîtres et sont prédominants dans certaines entreprises. Il s'agit d'abord du retrait qui correspond à une situation où ni le contremaître, ni les employés qu'il supervise ne s'impliquent dans des activités de prévention. Ce modèle de comportement n'est adopté que par 10% des contremaîtres, mais il est prépondérant chez les contremaîtres d'environ 25% des petites entreprises. Il y a enfin le comportement de délégation qui consiste pour le contremaître à confier à ses employés le soin de s'occuper des activités de prévention, sans s'impliquer lui-même. Ce modèle de comportement est également adopté par 10% des contremaîtres, mais il n'est prépondérant que dans une infime proportion de petites (5%) et moyennes (7,5%) entreprises.

Dans les pages qui vont suivre, nous allons nous intéresser plus particulièrement au modèle participatif d'implication en prévention puisque ce type de modèle est reconnu comme un élément d'efficacité en terme de réduction des accidents du travail dans les entreprises (Simard et coll., 1988). Or, compte tenu de l'existence de variations importantes parmi les entreprises et chez les contremaîtres en regard de l'adoption de ce modèle d'implication, le prochain chapitre sera consacré à l'élaboration d'une problématique permettant de construire des hypothèses concernant les facteurs

significatifs pouvant influencer l'adoption du modèle d'implication participative en matière de prévention.

## CHAPITRE IV

### L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAITRES EN PREVENTION: ELEMENTS D'UNE PROBLEMATIQUE

#### 4.1.- DOCUMENTATION PERTINENTE ET ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE.

Il existe une assez abondante documentation sur les contremaîtres et la prévention des accidents du travail, mais il s'agit essentiellement d'une littérature normative et prescriptive. En effet, s'appuyant parfois sur les connaissances acquises dans les sciences du comportement et surtout sur leurs expériences personnelles, les auteurs de ces textes, qui sont le plus souvent des consultants en gestion de la sécurité ou des directeurs de services de santé-sécurité au travail, exposent leurs idées concernant soit les comportements qu'il faut chercher à développer chez les contremaîtres pour qu'ils interviennent efficacement en prévention et auprès des employés (Allan, 1989; Homer, 1986; Johnson, 1984; Minetos, 1989), soit les moyens ou méthodes à utiliser (v.g. formation, encadrement, support) pour amener les contremaîtres à adopter ces comportements souhaités (Findlay et Kuhlman, 1980; Krause et coll, 1984; Occupational Hazard, 1987; Petersen, 1984).

D'une certaine manière, ces textes sont intéressants dans la mesure où un consensus s'en dégage quant à l'importance de favoriser chez les contremaîtres le développement d'une implication participative en matière de prévention, objet que nous cherchons à analyser dans le présent chapitre. Cependant, en eux-mêmes, ces textes n'ont pas une valeur scientifique quant à cet objet: ils ne documentent pas empiriquement l'importance de ce type de comportement par rapport à d'autres chez les contremaîtres, non plus qu'ils ne cherchent à connaître les facteurs qui influencent le développement de l'implication participative chez les contremaîtres. En somme, ce type de littérature n'est pas vraiment utile du point de vue de l'élaboration d'une problématique et d'un cadre théorique pour analyser les comportements des contremaîtres au plan de la prévention des accidents du travail.

En fait, pour établir une telle problématique, il faut plutôt partir des travaux sociologiques qui ont analysé la situation sociale générale des contremaîtres dans les entreprises et les facteurs d'évolution de cette situation. Ces travaux n'abordent généralement pas la question spécifique du rôle joué par les contremaîtres en matière de prévention des accidents, dans la mesure où leur approche est plus globale et consiste à analyser comment les contremaîtres se comportent dans l'ensemble de leur fonction de gestion des opérations et des ressources humaines, compte tenu de la position sociale qu'ils occupent dans l'organisation. Néanmoins, ces travaux peuvent nous être très utiles pour

l'élaboration d'une problématique des comportements plus spécifiques des contremaîtres au plan de la prévention, dans la mesure où l'on peut en extraire deux grands constats qui peuvent servir de points de départ.

Un premier constat est admirablement exprimé par l'expression déjà ancienne, mais désormais classique de la situation du contremaître comme étant celle du "man in the middle" (Gardner et Whyte, 1945). En effet, la place occupée par le contremaître dans l'entreprise le situe objectivement en interface constant avec la main-d'oeuvre d'une part, et le management supérieur d'autre part. C'est donc dire que le contremaître est inévitablement au centre des rapports sociaux d'opposition et de complémentarité existant entre les deux principales forces sociales qui constituent l'entreprise comme entité socio-économique. La conséquence de cette position particulière dans l'organisation, c'est que le rôle, les attitudes et les comportements du contremaître sont inévitablement influencés par des facteurs renvoyant soit à l'organisation managériale de l'entreprise, soit à la main-d'oeuvre.

Au niveau du contexte organisationnel déterminé par le management supérieur, les facteurs les plus influents sur les comportements des contremaîtres sont principalement de trois ordres. Premièrement, il y a certaines caractéristiques structurelles de l'organisation de l'entreprise, telles que le degré de bureaucratiation (développement des services fonctionnels, des procédures

à suivre, etc...) et le degré de centralisation de la prise des décisions qui sont des facteurs importants (Bowey, 1973; Chapuis et Bourrouilhou, 1961; Child et Partridge, 1982; Dubois, 1971; Schoenfeldt, 1988). Deuxièmement, il y a le type de technologie et d'organisation du travail utilisé par l'entreprise qui a des incidences notamment sur le ratio de supervision et l'importance relative des fonctions sociales et techniques à exercer par le contremaître (Child et Partridge, 1982; Touraine et Durand, 1970; Yanouzas, 1964). Enfin, il y a les attitudes et comportements du management supérieur, et particulièrement du supérieur immédiat qui sont aussi importants (Chapuis et Bourrouilhou, 1961; Child et Partridge, 1982; Mann et Hoffman, 1960; Pfeffer et Salancik, 1975).

Du côté de la main-d'oeuvre, plusieurs auteurs ont documenté les effets de la syndicalisation sur les attitudes et comportements des contremaîtres (Dubois, 1971; Wray, 1949). Mais outre la présence ou non de l'institution syndicale elle-même, le degré de militantisme ouvrier et de cohésion du groupe d'employés ont été identifiés comme des facteurs ayant aussi une certaine influence sur les comportements des contremaîtres (Bowey, 1973; Touraine et Durand, 1970).

Le second constat important qui se dégage de nombreux travaux sociologiques est en quelque sorte la contrepartie du précédent. En effet, bien que situé au coeur du champ des forces sociales qui façonnent l'entreprise, et en partie grâce au jeu de ces forces,

il apparaît que le contremaître dispose d'une certaine autonomie qui lui permet d'orienter ses comportements aussi en fonction de variables plus personnelles, telles que par exemple son âge et sa qualification, son ancienneté, son style de supervision, son degré d'identification au management (Benoit et Maurice, 1960; Child et Partridge, 1982; Grimm et Dunn, 1986; Heller et Yulk, 1969; Nealey et Fiedler, 1968; Thurley et Wirdenius, 1973).

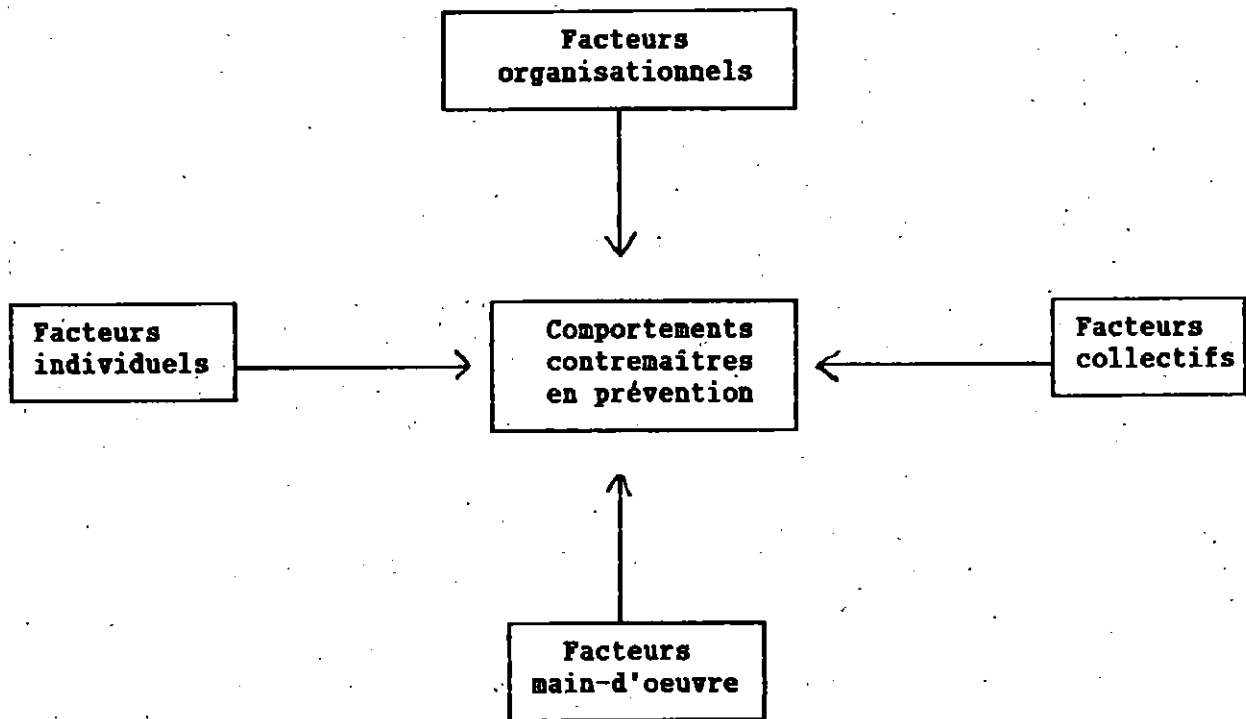
Il est inutile d'insister longuement sur l'intérêt de ces deux constats du point de vue d'une analyse des comportements des contremaîtres en matière de prévention des accidents du travail. D'une part, en effet, on sait depuis longtemps que les questions de sécurité au travail constituent un enjeu des relations patronales-ouvrières. En fait, les législations récentes qui ont été adoptées dans la plupart des pays occidentaux, y compris au Québec, et qui établissent des mécanismes devant permettre aux employeurs et aux travailleurs de se concerter sur ces problèmes, ne sont que la reconnaissance explicite de cet état de fait, en même temps qu'un effort de la part des gouvernements pour tenter de canaliser et de réguler les rapports sociaux autour de cet enjeu. Cependant, comme ces législations ont comme caractéristique d'accroître les possibilités d'expression et d'influence des travailleurs sur les questions de santé-sécurité, il ne peut qu'en résulter une intensification du travail des deux parties sur ces questions. Dans cette perspective, il est vraisemblable de penser que l'implication des contremaîtres dans les questions de prévention a de grandes

chances d'être influencée par l'importance accordée à ces questions par le management supérieur et les travailleurs de l'entreprise. D'autre part, et malgré un intérêt vraisemblablement croissant des deux parties, il est bien connu que dans la plupart des entreprises, la sécurité au travail a encore un statut secondaire par rapport à celui de la production, ce qui par conséquent est de nature à laisser passablement de latitude et d'autonomie aux contremaîtres concernant la façon de jouer leur rôle en matière de prévention. C'est dans cet espace d'autonomie que des facteurs individuels et même collectifs propres aux contremaîtres peuvent influencer sur leurs comportements en matière de prévention.

Le schéma 1 qui suit permet de synthétiser cette problématique et d'illustrer les grandes catégories de facteurs susceptibles, théoriquement, de conditionner les comportements des contremaîtres concernant la prévention.

**SCHEMA 1****Modélisation des facteurs conditionnant le comportement  
des contremaîtres en matière de prévention**

---



---

Evidemment, ce modèle conceptuel est d'ordre général, mais dans la section suivante, nous allons le développer pour générer des hypothèses quant aux facteurs plus spécifiques qui sont susceptibles de favoriser ou non l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.

#### 4.2.- HYPOTHESES POUR L'ANALYSE DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAITRES EN MATIERE DE PREVENTION.

L'implication du contremaître au plan de la prévention constitue évidemment ici la variable dépendante du modèle. Dans le chapitre III, nous avons défini conceptuellement le comportement d'implication par deux dimensions: d'une part le degré (fort/faible) d'implication personnelle du contremaître dans au moins une activité courante de prévention, et d'autre part le style (participatif ou non) de cette implication. A son tour, cette conceptualisation nous a permis de générer une typologie distinguant quatre (4) modèles de comportement adoptés par les contremaîtres.

Le premier modèle est celui du retrait qui correspond en fait au désengagement du contremaître et de ses employés du champ des activités de prévention. Le deuxième modèle est celui de la délégation dans le sens où c'est aux travailleurs que le contremaître confie le soin d'effectuer les activités de prévention sans s'impliquer lui-même. Le troisième modèle est celui de l'implication hiérarchique, qui correspond en fait à la situation traditionnelle où le contremaître s'occupe lui-même des activités courantes de prévention, sans y associer les travailleurs qu'il supervise. Enfin, le quatrième modèle est celui de l'implication participative qui correspond à la situation où le contremaître

s'implique personnellement dans les activités de prévention de concert avec des travailleurs qu'ils supervisent habituellement. Pour des raisons qui tiennent à l'intérêt de mieux connaître les déterminants de ce dernier modèle de comportement (contexte actuel de la prévention, facteur de réduction des accidents), nous allons opposer, à des fins d'analyse, ce comportement dit "d'implication participative" aux trois autres modèles de comportement définis dans la typologie. En fait, d'après les données présentées au chapitre 3, cette opposition a pour effet de diviser l'échantillon des contremaîtres en deux (2) sous-groupes à peu près égaux.

#### 4.2.1.- Hypothèses sur les facteurs organisationnels conditionnant l'implication participative des contremaîtres.

Au niveau des facteurs organisationnels susceptibles d'influer sur les comportements des contremaîtres en matière de prévention, plusieurs variables sont à considérer. En effet, le comportement que le contremaître adopte en matière de prévention n'est qu'un aspect de son rôle beaucoup plus global de gestionnaire des opérations de son unité. Par conséquent, tout en considérant certaines variables caractérisant le contexte organisationnel de l'entreprise au plan spécifique de la prévention, il nous semble tout aussi important de considérer d'autres variables du contexte organisationnel plus large qui définissent le cadre général du travail de gestion du contremaître.

Considérons d'abord les variables qui permettent de caractériser le contexte organisationnel de l'entreprise au plan plus spécifique de la prévention. On peut à cet égard formuler l'hypothèse générale que les contremaîtres ont d'autant plus de chances de s'impliquer de façon participative au plan de la prévention que (1) le management supérieur (haute direction et supérieur immédiat) donne en quelque sorte l'exemple en valorisant la prévention et en favorisant la participation des travailleurs dans ce domaine, (2) l'organisation de la prévention est relativement développée et décentralisée dans l'entreprise et sollicite ainsi l'implication des contremaîtres dans ce domaine, (3) il y a une structure et des activités de support fonctionnel qui aident les contremaîtres à gérer la prévention à leur niveau. Trois (3) grandes variables sont donc ici à considérer.

La première est la valorisation managériale de la prévention qu'on peut définir au double niveau de l'attitude et du comportement de la direction de l'entreprise et du supérieur immédiat du contremaître. Au niveau de l'attitude, il s'agit de savoir, à partir de divers indices, dans quelle mesure la direction de l'entreprise et le supérieur immédiat du contremaître ont une attitude ouverte et positive face à la prévention. Au niveau du comportement, c'est le degré d'implication personnelle du dirigeant de l'entreprise et du supérieur immédiat dans certaines activités et décisions de prévention qui nous intéresse, de même que le support accordé au

contremaître par le supérieur immédiat concernant les questions de prévention'.

La deuxième variable est l'organisation de la prévention dans l'entreprise, que nous définissons par deux dimensions. La première est le degré de développement des activités de prévention (Simard et coll., 1988), tandis que la seconde est le degré de décentralisation du processus de prise des décisions concernant la prévention vers les contremaîtres, en somme ce qu'on appelle la décentralisation verticale (Mintzberg, 1982). Ces deux dimensions sont importantes car elles permettent de saisir, à partir d'indices relativement objectifs, la propension de l'entreprise à solliciter l'implication du contremaître en matière de prévention. Le degré de décentralisation verticale est une première façon assez directe de mesurer cette propension, tandis que le degré de développement des activités de prévention est une approche plus indirecte, mais qui devrait être aussi très indicative, puisque plus une entreprise a d'activités structurées de prévention, plus elle doit amener ses contremaîtres à prendre charge de certaines d'entre elles, selon une logique de division efficace du travail'.

La troisième variable est l'importance du support fonctionnel fourni aux contremaîtres par l'entreprise concernant la gestion de la prévention. Cette variable est en quelque sorte la contrepartie de la précédente. Alors que cette dernière mesure la propension de l'entreprise à solliciter les contremaîtres en matière de préven-

tion, la troisième variable doit nous fournir des indications sur la propension de l'entreprise à fournir à ses contremaîtres du support fonctionnel pour qu'ils puissent assumer adéquatement leurs responsabilités en matière de prévention. Cette propension peut être mesurée par l'existence d'un coordonnateur en santé-sécurité et par la dispensation de sessions de formation aux contremaîtres en prévention des accidents<sup>1</sup>.

Cependant, ces trois grandes variables qui définissent le contexte organisationnel de prévention, ne sont pas suffisantes, à notre avis, pour cerner adéquatement l'ensemble des facteurs organisationnels susceptibles d'influer sur le comportement d'implication des contremaîtres en matière de prévention. Comme nous l'avons déjà mentionné, on doit faire l'hypothèse que d'autres facteurs organisationnels, qui ne sont pas de l'ordre de la prévention, ont également une incidence sur l'implication des contremaîtres au plan de la prévention, parce qu'ils déterminent le cadre plus général du travail de gestion effectué par le contremaître. Dans cette perspective, nous faisons l'hypothèse que le contremaître aura d'autant plus de chances de s'impliquer de façon participative en matière de prévention que (1) il bénéficie de support fonctionnel qui accroît ses capacités générales de gestion des opérations, (2) sa charge de travail habituelle ainsi que l'importance des changements technologiques dans lesquels il est impliqué ne sont pas telles qu'elles ne lui laissent plus de

temps à consacrer à la prévention. Trois (3) grandes variables sont donc à considérer.

Les deux (2) dernières variables permettent en fait de caractériser le cadre opérationnel général de travail du contremaître, du point de vue de ce que l'entreprise lui demande d'accomplir comme charge de travail et comme implication dans les changements technologiques. Au niveau de la charge de travail, une première dimension est évidemment le nombre d'employés que le contremaître a à superviser, ce qu'on appelle le ratio de supervision, mais il faut aussi tenir compte d'une seconde dimension qui consiste dans le type de contexte technique dans lequel le contremaître doit opérer. Par exemple, cela ne veut pas du tout dire la même chose en termes de charge de travail du contremaître que de superviser 20 employés dont le travail est très peu routinier, qui est caractérisé par de nombreux imprévus et problèmes à résoudre, ou de superviser le même nombre d'employés, mais dont le travail est très routinier. D'où l'importance de tenir compte de ces deux dimensions à la fois dans la définition conceptuelle et la mesure de la variable de charge de travail'. En plus de cette définition plutôt structurelle de la charge de travail, nous tenons compte aussi de l'ampleur des changements technologiques qui, à titre de facteur conjoncturel, représente généralement une situation qui mobilise beaucoup les contremaîtres et peut ainsi les détourner de leur implication en matière de prévention'.

En ce qui concerne maintenant la variable de support fonctionnel fourni au contremaître en gestion des opérations, qui est en quelque sorte la contrepartie des précédentes, nous la définissons également par deux dimensions, soit d'une part le degré de bureaucratisation du travail de gestion (sous forme par exemple de procédures déjà établies pour régler des problèmes de gestion) et d'autre part le degré de formation à la gestion dont le contremaître bénéficie comme cadre de l'entreprise. L'aspect support de cette seconde dimension est assez évident, mais tel n'est peut-être pas le cas pour la première dimension (bureaucratisation du travail). Certains auteurs, en effet, ont soutenu l'idée que le développement des services fonctionnels d'organisation du travail et de gestion du personnel, avec la bureaucratisation du travail de gestion qui en résulte, avait réduit considérablement le pouvoir du contremaître sur son atelier (Schoenfeldt, 1988 pour une synthèse). De là à penser que cette bureaucratisation représente essentiellement un ensemble de contraintes pour le contremaître, il n'y a qu'un pas qu'on peut vite franchir, en oubliant trop rapidement que dans un contexte moderne de gestion, le contremaître est confronté à un ensemble de problèmes complexes à gérer, et que dès lors l'existence de procédures déjà établies sont aussi de nature à faciliter son travail de résolution de certains de ces problèmes'.

Cependant, en plus de ces variables organisationnelles qui caractérisent le cadre opérationnel général de travail du con-

tremaître, on peut penser à d'autres variables du contexte général de l'entreprise qui peuvent avoir une incidence sur la propension du contremaître à adopter un comportement d'implication participative en matière de prévention. Nous allons considérer ici trois (3) variables.

La première est l'instabilité de l'environnement économique et technologique de l'entreprise. Pensons ici à un environnement caractérisé par des changements fréquents dans la demande des produits de l'entreprise, dans les produits mis sur le marché par la concurrence, l'approvisionnement en matières premières ou encore au niveau des techniques et procédés de fabrication'. Divers auteurs ont documenté le fait que les entreprises opérant dans un environnement relativement instable et dynamique ont davantage tendance à développer une structure organisationnelle organique plutôt que bureaucratique (Burns, 1967; Burns et Stalker, 1966; Chandler et Sayles, 1971; Harvey, 1968; Mintzberg, 1982).

De ce point de vue, on peut faire l'hypothèse que le dynamisme et l'instabilité de l'environnement sont un facteur favorable à l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention, parce que ce type de comportement ouvert à la participation des travailleurs a plus de chances d'être valorisé dans une structure organisationnelle organique plutôt que bureaucratique.

Une deuxième variable de contexte organisationnel général est la situation économique de l'entreprise, aux plans de la part de marché, du volume de production et des finances<sup>1</sup>. En principe, on peut penser que les préoccupations des dirigeants d'entreprise en faveur de la prévention ont d'autant plus de chances de se développer que la situation économique de l'entreprise est bonne, ce qui à son tour peut influencer favorablement sur l'implication des contremaîtres en matière de prévention.

Enfin, la troisième et dernière variable de contexte organisationnel renvoie davantage à la conjoncture interne de l'entreprise en termes de divers problèmes qui peuvent affecter sa capacité d'atteindre ses objectifs, qu'il s'agisse de problèmes de production ou de main-d'oeuvre<sup>1</sup>. Il est difficile, dans le cas de cette variable, de prévoir dans quel sens, favorable ou non, elle peut influencer sur l'implication des contremaîtres en matière de prévention. En effet, d'un côté on peut penser que la présence de nombreux problèmes crée un environnement interne dynamique, lequel à son tour, si l'on fait le parallèle avec le raisonnement énoncé plus haut sur l'environnement externe, peut favoriser une structuration moins bureaucratique de l'entreprise. Mais d'un autre côté, on peut aussi argumenter que plus il y a de problèmes à résoudre, plus l'encadrement est accaparé par leur résolution et est ainsi détourné des questions de prévention qui apparaissent alors secondaires. L'analyse devrait permettre de trancher en faveur de l'un ou l'autre de ces hypothèses.

#### 4.2.2.- Hypothèses sur les facteurs de main-d'oeuvre conditionnant l'implication participative des contremaîtres.

Tel qu'illustré au schéma 1 présenté antérieurement, un deuxième axe de variables susceptibles d'influer sur le comportement d'implication du contremaître en matière de prévention est constitué des facteurs de main-d'oeuvre. La prise en compte de tels facteurs découle évidemment du fait que les questions de santé-sécurité au travail sont un enjeu des relations patronales-ouvrières, et que le contremaître qui se situe au centre de ces relations ne peut manquer d'être conditionné par les orientations de chacun de ces deux acteurs dans le domaine. C'est donc dire que pour ce qui concerne la main-d'oeuvre, diverses variables doivent être considérées qui caractérisent les travailleurs au plan de leur situation en matière de santé-sécurité. Mais, tout comme dans le cas des facteurs organisationnels précédents, il faut aussi, à notre avis, tenir compte de variables plus larges caractérisant le contexte plus général de main-d'oeuvre que supervise le contremaître. Deux (2) sous-ensembles de variables sont donc à considérer.

En ce qui concerne les variables caractérisant la situation des travailleurs en matière de santé-sécurité, nous faisons l'hypothèse que le contremaître a d'autant plus de chances de s'impliquer de façon participative en matière de prévention que (1) les risques

à la santé et à la sécurité auxquels sont exposés les employés qu'il supervise sont nombreux et élevés, (2) ses employés sont militants sur les questions de sécurité au travail, (3) ses employés cherchent à éviter les risques par leur prudence, (4) les travailleurs de l'usine ont du pouvoir et de l'influence sur les questions de santé-sécurité, et (5) les représentants des travailleurs ont du pouvoir et de l'influence dans l'usine concernant les questions de santé-sécurité.

La première variable désigne en fait l'ampleur des problèmes de santé-sécurité (risques) qui affectent le groupe de travail du contremaître". Il est vraisemblable de penser, en effet, que ce dernier aura d'autant plus tendance à s'impliquer dans des activités de prévention que les risques présents dans son unité de travail sont nombreux et affectent une forte proportion de ses employés. En somme, plus les problèmes sont nombreux et importants, plus la pression est forte pour qu'on s'en occupe.

Les deuxième et troisième variables vont dans le même sens d'une pression à l'implication exercée sur le contremaître, mais cette fois-ci par la mobilisation sociale de ses employés sur les questions de sécurité au travail. La conceptualisation de cette mobilisation s'inspire du concept développé par Andriessen (1978) pour analyser le comportement ouvrier en matière de sécurité au travail et qui distingue la prudence" d'une part, i.e. le fait de respecter les règles de sécurité dans son travail, et l'initiative

d'autre part que nous appelons ici le militantisme, i.e. le fait de prendre des initiatives et de faire des pressions pour obtenir des améliorations à la sécurité du travail<sup>11</sup>. Chacune de ces deux variables est susceptible d'exercer une pression sociale sur le contremaître pour qu'il s'implique activement dans des activités de prévention, et qu'il le fasse de concert avec les travailleurs, i.e. de façon participative.

Les quatrième et cinquième variables débordent le groupe de travail même du contremaître pour caractériser davantage la situation de pouvoir de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, au plan de la santé-sécurité au travail. Nous distinguons ici la situation de pouvoir et d'influence des travailleurs eux-mêmes, telle que perçue par la direction de l'entreprise et l'ensemble des contremaîtres<sup>11</sup>, et la situation de pouvoir et d'influence des représentants des travailleurs, comme les représentants à la prévention et ceux qui oeuvrent au sein du comité de santé-sécurité<sup>11</sup>.

Cependant, toujours dans la perspective de ne pas isoler le comportement du contremaître en matière de prévention du reste de sa situation générale de travail de gestion, nous pensons qu'il faut aussi considérer d'autres variables de main-d'oeuvre qui, bien que n'étant pas spécifiques à la santé-sécurité, sont susceptibles d'avoir une incidence sur le comportement du contremaître dans ce domaine. C'est ainsi qu'on peut faire l'hypothèse que le contremaître a d'autant plus de chances de s'impliquer de façon

participative en prévention que (1) il y a peu de roulement de main-d'oeuvre, (2) la moyenne d'âge des employés est assez élevée, (3) la qualification nécessaire aux employés est plutôt faible, (4) son groupe de travail est cohésif, et (5) les relations avec ses employés sont plutôt coopératives.

En fait, ces cinq (5) variables permettent de caractériser certains aspects importants de la problématique globale de gestion des ressources humaines par le contremaître, lesquels ont des incidences sur l'ensemble de sa charge de travail et peuvent ainsi affecter sa disponibilité pour s'impliquer de façon participative au plan de la prévention. C'est notamment le cas des problèmes liés à une jeune main-d'oeuvre<sup>11</sup>, de roulement de main-d'oeuvre<sup>12</sup> et de qualification des employés<sup>13</sup>, mais aussi jusqu'à un certain point des problèmes de cohésion entre les travailleurs et de relations avec les employés<sup>14</sup>. Par ailleurs, outre le fait qu'une main-d'oeuvre stable, un groupe de travail cohésif et coopératif représentent moins de travail de gestion pour le contremaître, ils constituent aussi des conditions propices pour que le contremaître associe les travailleurs lorsqu'il s'implique dans un domaine comme celui de la prévention.

#### 4.2.3.- Hypothèses sur les facteurs personnels conditionnant l'implication participative des contremaîtres.

Les variables du contexte organisationnel et de main-d'oeuvre étant précisées, nous allons maintenant nous tourner vers un troisième axe de variables qui permettent de caractériser le contremaître lui-même en tant qu'individu. Certaines de ces variables sont d'ordre socio-démographique, comme l'âge du contremaître<sup>11</sup>, et son degré de formation scolaire<sup>12</sup>. La première de ces deux variables est de nature à nous renseigner sur le degré d'expérience du contremaître concernant son travail de gestion, et grâce à la maîtrise de la charge de travail qui en résulte, sur la possibilité pour le contremaître de s'impliquer dans un domaine relativement nouveau comme celui de la prévention. Quant à la seconde variable (niveau de scolarité), elle est une ressource que le contremaître peut mobiliser pour comprendre et s'adapter au nouvel environnement participatif en matière de prévention.

Mais d'autres variables permettent davantage de caractériser certaines attitudes du contremaître, comme son style de supervision et sa conception de la sécurité au travail. Au niveau du style de supervision, nous opposons le style autocratique aux autres styles de supervision (paternaliste et participatif) qui sont de nature à davantage disposer le contremaître à s'impliquer de façon participative avec ses employés en matière de prévention<sup>13</sup>. Enfin, la conception de la sécurité au travail réfère à la représentation

qu'une personne se fait de la causalité des accidents du travail et des solutions à adopter pour les réduire (Simard et coll., 1988)". Si l'on se fie à la théorie psycho-sociale de l'attribution appliquée au comportement de supervision (Brown, 1984; Mitchell et Wood, 1980), et notamment en rapport avec la perception de la causalité des accidents du travail (Dejoy, 1987), la représentation qu'un contremaître se fait des causes des accidents du travail est de nature à influencer le comportement qu'il va adopter en matière de prévention. Dans cette perspective, on peut faire l'hypothèse que la conception de la sécurité qui favorise l'implication participative est celle que nous avons déjà qualifiée d'"intégrée" (Simard et coll., 1988) et qui se caractérise par une représentation des accidents comme résultant le plus souvent d'un ensemble complexe de facteurs technico-matériels, humains et organisationnels, et par une vision également complexe des solutions appliquées aux divers facteurs précités.

#### 4.2.4.- Hypothèses sur les facteurs collectifs conditionnant l'implication participative des contremaîtres.

Enfin, toujours selon le modèle théorique représenté au schéma 1, il y a un quatrième et dernier axe de variables à considérer qui réfèrent à des caractéristiques du collectif que constitue le groupe des contremaîtres de chaque entreprise. La question des contremaîtres en tant que groupe au sein de l'entreprise et de ses effets sur ses membres a été relativement négligée dans les travaux

sociologiques, même si certains auteurs ont noté son importance primordiale comme facteur de résistance ou de facilitation dans des expériences de changement organisationnel appliquées au travail (Barra, 1983; Singer, 1974). Dans le cas du comportement en matière de prévention, particulièrement lorsqu'il est question d'implication "participative", nous pensons qu'il est important de tenir compte des influences possibles du groupe des pairs (collectif des contremaîtres) étant donné notamment la dimension relativement nouvelle de la participation des travailleurs. A cette fin, nous caractériserons le groupe des contremaîtres de chaque entreprises par les mêmes variables que celles utilisées au niveau du contremaître individuel: l'âge moyen du groupe des contremaîtres, leur moyenne de scolarité, le style prédominant de supervision au sein du groupe ainsi que le type de conception de la sécurité qui prédomine dans le groupe". Cette caractérisation est évidemment assez élémentaire, mais elle a l'avantage de permettre de voir si ces variables du collectif des contremaîtres ont plus ou moins d'influence sur le comportement individuel d'implication que les mêmes variables définies au niveau individuel.

#### 4.3.- CONCLUSION

Constatant l'absence de recherches scientifiques significatives portant sur les comportements des contremaîtres en matière de prévention et de sécurité au travail, nous nous sommes attaqués

dans ce chapitre à l'élaboration d'une problématique nous permettant de générer des hypothèses concernant les facteurs susceptibles d'expliquer pourquoi certains superviseurs s'impliquent de façon participative au plan de la prévention et d'autres pas. On a vu, en effet, au cours du chapitre précédent, que dans l'échantillon de contremaîtres étudié, la moitié des superviseurs adoptent le modèle d'implication participative, alors que l'autre moitié se distribue dans les autres modèles de comportement. La connaissance des facteurs qui favorisent ou non l'implication participative revêt une certaine importance, non seulement parce que la participation des travailleurs à la prévention est une donnée fondamentale du nouveau contexte social de santé-sécurité au travail, mais aussi parce qu'un tel type de comportement des contremaîtres, lorsqu'il devient prépondérant au niveau de l'entreprise, contribue à l'efficacité générale de la prévention à réduire la fréquence des accidents du travail.

Pour élaborer cette problématique, nous nous sommes inspirés d'un large éventail de recherches sociologiques qui se sont intéressées à la situation des contremaîtres dans les organisations et aux comportements qui en découlent. D'après les résultats de ces travaux, il apparaît que les contremaîtres, en raison de la position intermédiaire qu'ils occupent entre la direction de l'entreprise et la main-d'oeuvre, sont inévitablement influencés par ces deux forces constitutives de l'entreprise. Par ailleurs, tout en étant au centre de ce champ de forces, diverses études

montrent que les contremaîtres disposent d'un certain degré de liberté et d'autonomie, ce qui peut laisser place à l'influence de facteurs individuels et même collectifs propres au groupe qu'ils forment, sur leurs comportements.

Il nous semble que ces grands axes de la recherche scientifique sur la situation sociale des contremaîtres dans les organisations sont très pertinents en rapport avec les questions de prévention. D'une part, en effet, il est clair qu'avec l'évolution récente des politiques gouvernementales, les questions de santé-sécurité sont devenues un objet important des relations patronales-ouvrières/syndicales, entraînant une mobilisation des parties qui est susceptible de peser lourd dans l'orientation des comportements des contremaîtres. Par ailleurs, il est peu vraisemblable de penser que l'importance acquise par les questions de santé-sécurité dans la plupart des entreprises soit telle que les contremaîtres ne disposent plus d'aucune marge de manoeuvre dans ce domaine, d'où l'hypothèse que des facteurs d'ordre personnel ou collectif propres aux contremaîtres continuent d'être assez déterminants de leur comportement en matière de prévention.

C'est donc à partir de cette problématique conceptuelle qui spécifie l'influence probable, sur le comportement des contremaîtres en matière de prévention, de facteurs organisationnels, de main-d'oeuvre, d'ordre personnel et collectif propres aux

superviseurs, que nous allons maintenant analyser les déterminants de l'implication participative.

#### NOTES

1. Empiriquement, nous avons procédé de la manière suivante. Premièrement, pour la haute direction, nous avons mesuré diverses variables telles que son implication dans au moins une activité de prévention, sa participation aux décisions en SST au plan opérationnel et stratégique (mêmes indicateurs que pour les contremaîtres), sa perception des problèmes posés par l'existence d'un programme de prévention et la possibilité d'avoir un comité paritaire de santé-sécurité avec des pouvoirs décisionnels, son ouverture face aux moyens de réduire les accidents du travail. Sur ce dernier point, l'attitude ouverte consiste à reconnaître que les moyens de réduire les accidents du travail peuvent être de nature organisationnelle. Il faut que la haute direction accepte que la sécurité passe avant les objectifs de production, que les employés prennent plus de temps que prévu pour faire leur travail de façon sécuritaire et qu'il faut planifier le travail en tenant compte des contraintes de sécurité. Au niveau empirique, l'échelle d'implication dans les activités de prévention varie entre 0 et 1, celles de participation à la décision entre 1 et 6, les problèmes posés par le programme de prévention et le comité de santé-sécurité entre 1 et 10, et l'ouverture sur les moyens de réduire les accidents du travail entre 1 et 12. Deuxièmement, pour le supérieur immédiat du contremaître, nous avons mesuré, avec les mêmes indicateurs, son implication dans au moins une activité de prévention, sa participation aux décisions en SST au plan opérationnel et stratégique ainsi que son ouverture concernant les moyens de réduire les accidents du travail. De plus, nous avons mesuré la perception qu'ont les contremaîtres de l'importance accordée à la sécurité par le supérieur immédiat ainsi que l'appui accordé aux contremaîtres par le supérieur immédiat sur les problèmes de santé-sécurité (me fait régulièrement des suggestions pour rendre plus sécuritaire le milieu de travail, me demande régulièrement mon avis sur la façon de régler les problèmes de sécurité au travail). Les échelles d'implication dans les activités de prévention, de participation à la décision en SST et d'ouverture sur les moyens de réduire les accidents du travail ont la même étendue que celles mesurées au niveau de la haute direction. Quant à l'importance accordée à la sécurité et l'appui sur les problèmes de SST, la première varie entre 1 et 4 et la seconde entre 1 et 8. Troisièmement, avec l'ensemble des variables de la haute direction et du supérieur immédiat qui furent imputées à tous les contremaîtres, nous avons tenté par la suite de dégager des modèles de valorisation managériale de la prévention. A l'aide d'une analyse factorielle en composante principale, nous avons pu établir quatre grands types de modèle (voir annexe, tableau XVI). Le premier représente le modèle d'implication du supérieur immédiat où l'on retrouve sur un même facteur l'implication dans au moins une activité de prévention ainsi que la participation à la décision en SST au plan opérationnel et stratégique. Le deuxième modèle est celui de l'ouverture hiérarchique en SST où d'une part, la haute

direction considère que le programme de prévention et un comité paritaire décisionnel de santé-sécurité ne posent pas de problèmes, et d'autre part, la haute direction et le supérieur immédiat ont une attitude d'ouverture sur les moyens de réduire les accidents du travail. Le troisième modèle, que l'on peut désigner sous le nom d'implication de la haute direction, comprend l'implication de la haute direction dans au moins une activité de prévention ainsi que sa participation à la décision en SST au plan stratégique. Le quatrième modèle représente le support donné aux contremaîtres en SST par le supérieur immédiat, où l'on retrouve sur un même facteur l'importance accordée à la sécurité et l'appui donné aux contremaîtres concernant les problèmes de santé-sécurité. Finalement, à partir de ces quatre modèles obtenus par l'analyse factorielle, nous avons construit des échelles additives pour chaque modèle. La première (implication du supérieur immédiat) varie entre 0 et 9 avec une moyenne de 6,15 et un ET=2,30, la seconde (ouverture hiérarchique en SST) entre 1 et 16 avec une moyenne de 10,67 et un ET=1,67, la troisième (implication de la haute direction) entre 0 et 4,5 avec une moyenne de 2,86 et un ET=2,23, et la dernière (support du support immédiat à la SST) varie 0 et 12 avec une moyenne de 8,17 et un ET=2,30.

2. Pour mesurer l'organisation de la prévention, nous avons utilisé la typologie de Simard et coll (1988) en regard du développement des activités de prévention qui distingue 4 types d'approches : réductrice, expressive, régulatrice, intégrée. Cette typologie est construite à partir de la combinaison de deux grands groupes d'activités de prévention. Le premier groupe comprend les activités de prévention qui ont une fonction d'expression et d'identification des risques et des facteurs d'accidents, soit l'inspection des lieux de travail, les enquêtes accidents, l'analyse des statistiques d'accident, l'analyse sécuritaire des tâches. Le deuxième groupe comprend des activités de prévention qui ont une fonction de régulation et de correction des risques, à savoir l'entretien préventif de l'équipement, les modifications à la machinerie ou à l'environnement de travail de façon à les rendre plus sécuritaires ainsi que les activités de formation et d'information. Nous allons opposer les entreprises qui ont l'approche intégrée, soit 30.5% d'entre elles, aux entreprises n'ayant pas cette approche. L'approche intégrée est celle qui combine un degré fort d'expression et d'identification ainsi qu'un degré fort de régulation et de correction. En ce qui a trait à l'intégration des contremaîtres à la prise de décision en SST, nous avons demandé aux contremaîtres de nous indiquer dans quelle mesure ils participaient aux décisions sur les aspects opérationnels (choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire, choix des modifications aux méthodes de travail des employés en vue de les rendre plus sécuritaires) et stratégiques (choix des activités prioritaires à réaliser, choix des personnes à qui confier des responsabilités en SST). Chacun des ces aspects varient entre 1 et 6. Enfin, nous avons créé une mesure globale de l'organisation de la prévention en imputant la donnée concernant le développement des activités de prévention à l'ensemble des contremaîtres. Puis, en transformant les deux dimensions de la participation à la décision de façon à ce que chacune varie entre 0 et 1 d'une part et en attribuant une valeur de 0,5 à l'approche intégrée d'autre part, nous obtenons une échelle qui prend des valeurs comprises entre 0 et 3,5 avec une moyenne de 1,97 et un ET=0,73.

3. Selon nos données, on retrouve un coordonnateur en SST dans 59,3% des entreprises et les contremaîtres ont reçu en moyenne 2,63 sessions de formation en SST sur les 8 possibilités de sujets de formation que nous leur avons soumis (introduction aux techniques de prévention des accidents du travail, premiers soins d'urgence, techniques d'enquête-accident, techniques d'analyses sécuritaire des tâches, techniques de communication et de motivation en prévention, rôle du comité conjoint de santé-sécurité, législation et réglementation en SST, cours de sécurité portant sur des aspects spécifiques à l'usine). En imputant la donnée de coordination à l'ensemble des contremaîtres et en ramenant l'échelle de formation en SST à des valeurs comprises entre 0 et 1, la sommation de ces deux éléments nous procure une mesure du degré de développement du support fonctionnel en prévention qui varie entre 0 et 2 avec une moyenne de 0,89 et un  $ET=0,56$ .
4. Nous avons construit un indice de technologie à partir des réponses des contremaîtres sur les aspects suivants: Est-ce que les employés décident de la façon de faire leur travail?, est-ce qu'il existe des spécifications écrites précisant aux employés de quelle façon les tâches doivent être exécutées?, et enfin, est-ce que les imprévus rencontrés sont solutionnés en utilisant l'intuition? La sommation de ces trois indicateurs produit une échelle de technologie non-routinière variant entre 1 et 13. Plus le score sur cette échelle est élevé, plus le contremaître se retrouve dans un environnement technologique non-routinier, lequel exige plus de travail d'encadrement de la part du contremaître qu'un environnement technologique non routinier. Finalement, après avoir ramené le ratio de supervision, défini comme le nombre d'employés à superviser, et le type de technologie à des valeurs comprises entre 0 et 1, nous obtenons une mesure de la charge de travail variant entre 0 et 2 dont la moyenne est de 0,67 avec un  $ET=0,18$ .
5. Nous avons interrogé les responsables de département de production ou, dépendamment de la structure organisationnelle, le directeur de la production, afin de déterminer l'existence de changements technologiques (modification de machines existantes et/ou introduction de nouvelles machines) dans l'usine ou le département au cours des trois dernières années. Si tel était le cas, nous demandions au répondant d'indiquer la proportion d'employés de production dont le travail a été modifié par ces changements. Les catégories de réponses sont les suivantes: 1 = 0%, 2 = 1 à 24%, 3 = 25 à 49%, 4 = 50 à 75%, 5 = 76 à 100%. En imputant cette donnée aux contremaîtres, on obtient une échelle qui varie entre 1 et 5 avec une moyenne de 2,33 et un  $ET=0,83$ .
6. La bureaucratisation de la tâche est mesurée par la sommation de 5 indicateurs dans lesquels on demande au contremaître de nous indiquer si oui ou non il existe des directives écrites précisant aux contremaîtres comment agir face à l'affectation des employés à leur poste de travail, l'attribution du temps supplémentaire, l'évaluation périodique du rendement des employés, le traitement des plaintes ou griefs des employés ainsi que sur l'affectation des mesures disciplinaires. On obtient ainsi une échelle qui varie entre 0 et 5 avec une moyenne de 3,61 et un  $ET=1,40$ . Concernant la formation, on demande au contremaître si oui ou non il a déjà reçu une ou des sessions de formation sur le style de leadership, les relations

interpersonnelles en milieu de travail, l'évaluation du rendement et l'appréciation des employés, les techniques d'analyse et de résolution de conflits. La sommation de ces 4 indicateurs donne une échelle qui varie entre 0 et 4 avec une moyenne de 2,11 et un  $ET=1,44$ . Finalement, la sommation de ces deux échelles ramenées chacune à des valeurs variant entre 0 et 1, produit une mesure globale du support fonctionnel en gestion des opérations. Cette mesure varie entre 0 et 2 avec une moyenne de 1,23 et un  $ET=0,52$ .

7. Nous avons demandé à un membre de la haute direction de nous indiquer la fréquence de ces changements inattendus ou imprévisibles dans les types et quantité de produits demandés par les clients, les produits mis sur le marché par la concurrence, l'approvisionnement en matière première ainsi que dans les techniques et procédés de fabrication. Pour chacun de ces items, une échelle en quatre points, allant de très peu fréquent (1) à très fréquent (4), a servi à recueillir l'information. A partir d'une analyse factorielle en composante principale, nous avons pu établir que ces 5 indicateurs renvoyaient tous à une seule dimension (voir annexe, tableau XIII). Ceci nous a amené à constituer une échelle d'instabilité de l'environnement organisationnel qui fait la somme des 5 indicateurs et qui s'étend sur des valeurs comprises entre 1 et 20. En imputant la donnée à chacun des contremaîtres on obtient une moyenne de 11,45 et un  $ET=3,84$ .
8. Nous avons demandé à un membre de la haute direction d'évaluer, sur une échelle en cinq points, dans quelle mesure la situation de l'usine a diminué ou s'est amélioré, au cours des trois dernières années, au plan de la part de marché, du volume de production, de la productivité des employés et de la santé financière de l'usine. D'après les résultats d'une analyse factorielle en composante principale montrant que ces 4 items se regroupent sur un même facteur (voir annexe, tableau XV), nous avons mesuré la situation économique de l'usine par la sommation des 4 items dont le résultat fut imputé aux contremaîtres de l'entreprise. L'échelle varie entre 4 et 20 avec moyenne de 14,38 et un  $ET=3,57$ .
9. A partir d'une liste comprenant 9 items, nous avons demandé à un membre de la haute direction de nous indiquer, sur une échelle allant de 1 (aucun problème) à 5 (beaucoup de problèmes), si chacun de ces items posait problèmes dans son entreprise. Par la suite, nous avons soumis les réponses à une analyse factorielle en composante principale. Les résultats de cette analyse montrent que les items se regroupent sur deux facteurs (voir annexe, tableau XIV). Le premier facteur, que nous avons intitulé problèmes de main-d'oeuvre, comprend les items suivants: La motivation des employés au travail, les absences des employés pour des raisons d'accidents ou de maladies, le taux de roulement des employés, la convention collective, le style de supervision des contremaîtres, les relations patronales-syndicales. Le deuxième facteur, libellé problèmes de production, renvoie à la qualité des matière première, les bris ou panne de machine ainsi qu'à la qualification des employés. Finalement, pour chacun des deux facteurs, nous avons construit des échelles additives dont la donnée fût imputée à chaque contremaître dans l'entreprise. Pour la dimension problèmes de main-d'oeuvre, l'échelle varie entre 5 et 30 avec une moyenne de 16,75 et un  $ET=4,69$ , alors que pour la dimension problèmes

de production l'échelle varie entre 3 et 15 avec une moyenne de 8,47 et un  $ET=3,57$ .

10. Au niveau empirique, les risques peuvent être de nature physique, environnementaux ou liés à l'organisation même du travail. Les risques physiques (effort physique élevé, risques provenant des machines, objets lourds à déplacer fréquemment) et environnementaux (bruit élevé, poussière) sont mesurés en faisant la somme de leurs indicateurs respectifs. Pour chaque indicateur, le contremaître devait indiquer, sur une échelle allant de 1 à 5, la proportion de ses employés devant travailler dans chacune des conditions de risques mentionnées. L'échelle de risques physiques varie entre 1 et 15 alors que pour les risques environnementaux celle-ci varie 1 et 10. Par la suite, ces deux échelles ont été combinées l'une à l'autre et cette combinaison fût ramenée à des valeurs comprises entre 0 et 1. Les risques liés à l'organisation du travail représente l'écart entre la fréquence des imprévus rencontrés par les employés dans la réalisation de leur travail et l'existence de solutions toutes faites pour régler ses imprévus. Cette échelle varie entre 0 et 1. Plus les valeurs de celle-ci sont élevées, plus les risques liés à l'organisation du travail sont importants, à cause des incertitudes associés à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail. Finalement, nous avons créé un indice global d'ampleur des risques à la SST en effectuant la sommation de l'échelle combinant les risques physiques et environnementaux à l'échelle de risques à l'organisation du travail. La distribution obtenue varie entre 0.20 et 1,72 avec une moyenne égale à 0,91 et un  $ET=0,31$ .
11. La prudence ouvrière réfère aux comportements adoptés par les employés afin d'éviter qu'un accident survienne dans le département. Encore une fois, nous avons utilisé ici aussi la mesure développée par Simard et coll. (1988). Cette mesure fait la sommation des réponses des contremaîtres sur trois indicateurs de comportement: les employés ne passent pas par dessus la sécurité pour travailler plus vite, ils respectent les règlements de la compagnie, ils portent leurs équipements de protection individuelle. Cette mesure est par la suite dichotomisée à la moyenne en opposant les employés prudents (au-dessus de la moyenne) aux employés imprudents (en dessous de la moyenne). D'après les résultats obtenus dans l'échantillon, il appert que 61,0% des contremaîtres considèrent que leurs employés sont prudents.
12. Nous utilisons ici le construit développé par Simard et coll (1988) qui est constitué de la somme des réponses des contremaîtres sur les indicateurs suivants: les employés prennent des initiatives personnelles pour faire leur travail de façon sécuritaire, font régulièrement des suggestions pour rendre plus sécuritaire le milieu de travail, font des pressions pour obtenir des améliorations sur la sécurité au travail. Cette échelle est par la suite dichotomisée à la moyenne de façon à opposer les employés ayant un militantisme supérieur à la moyenne à ceux ayant un militantisme inférieur à la moyenne. La distribution du militantisme dans l'échantillon démontre que 53,0% des contremaîtres considèrent que leurs employés sont actifs au plan de la santé-sécurité.

13. Ce pouvoir est mesuré par la perception qu'a le collectif contremaître et la haute direction de l'influence des employés en matière d'amélioration de la santé-sécurité. S'ajoute à cette mesure la perception qu'a le collectif contremaître de la capacité des employés à faire des pressions pour obtenir des améliorations en SST de même que l'information dont disposent les employés sur la nature des risques dans l'usine et sur les droits des employés en SST. Mentionnons que lorsque nous parlons du collectif contremaître, il s'agit de l'agrégation des perceptions que les contremaîtres d'une entreprise ont en moyenne, de l'influence et des pressions des employés. La sommation de ces cinq indicateurs imputés à l'ensemble des contremaîtres procure une échelle de pouvoir ouvrier qui s'étale sur des valeurs allant de 5 à 12,50 avec une moyenne de 9,54 et un  $ET=1,72$ .
14. Avec cette variable, nous voulons plus précisément mesurer l'importance de l'influence de la représentation ouvrière dans la structure organisationnelle de prévention de l'entreprise. Pour ce faire, nous effectuons la sommation de deux éléments, soit la présence d'un représentant à la prévention et l'influence des membres du comité conjoint de santé-sécurité telle que perçue par le contremaître. Après avoir ramené la perception de l'influence des membres du comité de santé-sécurité à des valeurs comprises entre 0 et 1, l'échelle d'influence des représentants ouvriers en SST varie entre 0 et 2 avec une moyenne de 1,37 et un  $ET=0,60$ .
15. Dépendamment de la structure organisationnelle de l'entreprise, nous avons demandé aux responsables de département ou au directeur de la production d'indiquer l'âge moyen des travailleurs. Selon cette donnée que nous avons imputée aux contremaîtres sur une base de département, l'âge moyen des travailleurs varie entre 18 et 59 ans. Cette distribution comporte une moyenne de 37,54 ans et un  $ET=6,15$  ans.
16. Grâce à l'information recueillie auprès du responsable de la gestion du personnel, nous avons pu estimer le taux de roulement des employés de production au cours de 12 derniers mois suivant l'enquête. En prenant le nombre de remplacement (excluant les cas de départ pour cause de retraite) et en le divisant par le nombre d'employés de production, on obtient une distribution du taux de roulement qui varie entre 0 et 0,55. Lorsque cette donnée est imputée à l'ensemble des contremaîtres, la distribution a comme moyenne 0,05 avec un  $ET=0,08$ .
17. Le degré de qualification de la main-d'oeuvre est mesuré sur la base des départements en prenant le pourcentage d'employés de production, tel que rapporté par les responsables de département ou le directeur de la production, dont l'emploi nécessite différentes périodes d'apprentissage (moins d'une semaine, deux semaines, etc...). En cumulant le pourcentage d'employés dont l'apprentissage est inférieur à deux mois, on obtient la proportion des employés faiblement qualifiés, dont la distribution varie entre 0 et 100,0% avec une moyenne de 67,43% et un  $ET=28,94\%$ .
18. Afin de construire les dimensions des comportements du groupe ouvrier, nous avons soumis à une analyse factorielle en composante principale, les réponses des contremaîtres à 10 questions décrivant les comportements du

groupe ouvrier. Les réponses ont été recodées de façon à ce que les catégories tout à fait en désaccord-plutôt en désaccord prennent la valeur 0 et les catégories plutôt d'accord-tout à fait d'accord prennent la valeur 1. D'après les résultats de cette analyse factorielle, les comportements des ouvriers perçus par les contremaîtres se regroupent en deux grands facteurs (voir annexe, tableau XVII). Le premier facteur, que nous avons intitulé coopération ouvrière, comprend les éléments suivants: les employés n'ont pas souvent de conflits entre eux, ils ne se disputent pas, coopèrent sans problèmes pour atteindre les objectifs de production, aident à créer un bon climat de travail dans le groupe, ne ralentissent pas le travail pour faire pression, ne se plaignent pas sans raison valable, ne cherchent pas à contourner les règlements de la compagnie. Le deuxième facteur renvoie quant à lui à la notion de cohésion ouvrière ou l'on retrouve les items relatifs à la capacité du groupe ouvrier de se tenir ensemble lorsqu'un de ses membres a un problème, à sa capacité de présenter des demandes et réclamations collectives ainsi qu'à sa capacité d'utiliser des moyens de pression pour appuyer ses demandes. A partir de ces deux facteurs, nous avons construit des échelles additives. La première, coopération ouvrière, s'entend sur des valeurs comprises entre 0 et 7 avec une moyenne de 5,33 et un ET=1,87. La seconde, cohésion ouvrière, s'entend entre 0 et 3 avec comme moyenne 2,10 et un ET=1,00.

19. La variable âge représente l'âge chronologique des contremaîtres au moment de l'enquête. Elle se distribue selon un minimum de 20 ans et un maximum de 64 ans. La moyenne est de 41,52 ans avec un ET=9,65.
20. Cette variable représente le nombre d'années de scolarité que les contremaîtres ont complété. Elle varie entre 2 ans et 25 ans avec une moyenne de 11,34 ans et un ET=2,76 ans.
21. Le style de supervision est une variable dichotomique, codée 0-1, construit à partir de deux indicateurs demandant aux contremaîtres ce qu'ils font pour maintenir la discipline dans le groupe de travail. Nous opposons le style autocratique aux autres styles de supervision, le style autocratique étant représenté par les indicateurs suivants : Le contremaître traite tous les employés sur le même pied en appliquant de manière impartiale les règles établies, ou, le contremaître ne tolère pas d'entorse sérieuse aux règlements et il s'arrange pour que l'employé fautif assume les conséquences de son geste. Dans notre échantillon, 34,0% des contremaîtres ont un style de supervision bureaucratique.
22. La typologie utilisée par Simard et coll. (1988) pour mesurer la conception de la sécurité est construite à partir de la combinaison de deux dimensions. La première, la représentation des accidents du travail, distingue les contremaîtres qui attribuent les causes des accidents du travail à une combinaison de facteurs humains, techniques et organisationnels, à ceux pour qui les accidents résultent d'une seule de ces causes. La deuxième, la représentation des moyens à prendre pour réduire les accidents du travail, oppose les contremaîtres pensant qu'il faut agir à la fois au niveau des comportements des personnes, des risques reliés aux équipements et/ou à l'organisation du travail ainsi que sur la gestion sécuritaire de la production; à ceux considérant qu'il faut privilégier

l'un ou l'autre des moyens précédents. Sinard et coll. (1988) arrive ainsi à dégager 4 types de conception de la sécurité, soit la conception réductrice, la conception simplificatrice au niveau des causes, la conception réductrice au niveau des solutions, la conception intégrée de la sécurité, cette dernière combinant une représentation complexe des causes d'accidents et de leurs solutions. A partir de cette typologie, nous avons constitué une variable dichotomique, codée 0-1, qui oppose les contremaîtres ayant la conception intégrée de la sécurité à ceux ayant un autre type de conception. Au total, 49,3% des contremaîtres ont la conception intégrée.

23. Plus précisément, les variables du collectif des contremaîtres sont constituées par l'agrégation de chacune des variables personnelles au niveau de l'ensemble des contremaîtres d'une entreprise. Avec ce procédé, il est possible d'établir la distribution de l'âge moyen et de la scolarité du collectif contremaître, la distribution de la proportion de contremaîtres dans l'entreprise adoptant un style de supervision bureaucratique ainsi que la proportion de contremaîtres ayant la conception intégrée de la sécurité au travail. L'âge du collectif contremaître varie entre 25 et 59 ans avec une moyenne de 41,50 ans et un  $ET=4,97$ , la scolarité entre 7.67 et 15.50 ans avec une moyenne de 11,35 ans et un  $ET=1,40$  ans, le style de supervision bureaucratique entre 0 et 1 avec une moyenne de 0,34 et un  $ET=0,21$ , et la conception intégrée de la sécurité au travail entre 0 et 1 avec une moyenne de 0,49 et un  $ET=0,24$ .

## CHAPITRE V

### LES DETERMINANTS DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAITRES EN PREVENTION

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies auprès de l'échantillon de 100 entreprises et des contremaîtres qui y sont employés en vue d'identifier les principaux facteurs organisationnels, de main-d'oeuvre, personnels et collectifs propres aux superviseurs eux-mêmes, qui déterminent le comportement d'implication participative en prévention chez les contremaîtres. Au chapitre III, nous avons montré que ce modèle de comportement d'implication participative caractérise un peu plus de la moitié (53%) des contremaîtres étudiés, et qu'il est prépondérant parmi les superviseurs de 46,2% des entreprises de l'échantillon. En ce sens, l'implication participative, que nous interprétons comme une indication de l'adaptation des contremaîtres au nouveau contexte favorisant la participation des travailleurs en matière de prévention, est le modèle de comportement qui est le plus répandu, de sorte qu'il y a sans doute là de quoi se réjouir. Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il y a encore une assez forte proportion de contremaîtres et d'entreprises qui préfèrent d'autres modèles de comportement (hiérarchique, retrait, délégation) dans ce domaine, ce qui nous amène à chercher des réponses à la question de savoir pourquoi certains contremaîtres s'impli-

quent de façon participative alors que d'autres ne le font pas. En somme, quels sont les facteurs qui favorisent ou au contraire défavorisent l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention?

Pour chercher des réponses à cette question, nous allons mener nos analyses au double niveau des contremaîtres comme individus et comme groupes dans les entreprises. Au premier niveau, nous allons opposer les contremaîtres qui s'impliquent de façon participative aux autres, tous modèles de comportement confondus. Au second niveau, nous allons prendre comme objet d'analyse le groupe de contremaîtres de chaque entreprise, caractérisé par la proportion des superviseurs, variable d'une entreprise à l'autre, qui s'impliquent de façon participative en matière de prévention. C'est donc dire que dans le premier cas, nous travaillons avec une variable dépendante dichotomique ( $n=1027$ ), tandis que dans le second cas, la variable est continue ( $n=96$ ).

Nous utilisons cette stratégie d'analyse à double niveau afin d'accroître la validité de notre interprétation du phénomène, à travers la convergence des résultats, et en même temps de l'enrichir, grâce aux différences qui en ressortiront. Avant d'arriver là, cependant, nous exposons les résultats des analyses bi-variées qui permettent d'identifier les facteurs associés à l'implication participative, et des analyses multivariées qui en dégagent les facteurs déterminants.

### 5.1.- LES FACTEURS ASSOCIES A L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAITRES EN MATIERE DE PREVENTION.

Dans le chapitre précédent, nous avons élaboré diverses hypothèses quant aux facteurs susceptibles de conditionner l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. En fait, nous avons défini un total de 31 facteurs répartis dans quatre axes d'analyse différents.

Un premier couple d'axes combine des facteurs organisationnels et de main-d'oeuvre, au centre desquels le contremaître se trouve placé de par sa fonction d'intermédiaire entre la main-d'oeuvre et les niveaux supérieurs du management. Sur l'axe organisationnel, certaines variables définissent le contexte très général de l'entreprise en termes de degré d'instabilité de son environnement, d'amélioration de sa situation économique et d'ampleur des problèmes de production et de main-d'oeuvre affectant l'atteinte de ses objectifs. D'autres variables permettent davantage de caractériser le contexte opérationnel de la fonction de gestion du contremaître, en termes de charge de travail, d'ampleur des changements technologiques à gérer et du degré de support fonctionnel dont le contremaître bénéficie pour exercer sa fonction. Enfin, certaines variables circonscrivent plus spécifiquement le contexte managérial au plan de la prévention, en termes de modèles d'attitudes et de comportements de la haute direction et du

supérieur immédiat, de degré d'organisation de la prévention et de support fonctionnel fourni au contremaître pour prendre en charge la prévention à son niveau.

Sur l'axe des facteurs de main-d'oeuvre, nous avons aussi retenu des variables caractérisant le groupe de travail de manière générale, en termes d'âge moyen des travailleurs, de taux de roulement, de degré de qualification, de degré de cohésion ouvrière et de coopération dans les relations avec le contremaître. D'autres variables caractérisent davantage la situation de la main-d'oeuvre au plan plus spécifique de la santé-sécurité au travail, en termes d'ampleur des risques à la santé-sécurité, de degré de militantisme du groupe de travail sur les questions de santé-sécurité, de prudence au travail, de pouvoir de la main-d'oeuvre et d'influence des représentants ouvriers en matière de santé-sécurité au travail.

Un second couple d'axes d'analyse combine des facteurs individuels et collectifs caractérisant les contremaîtres comme individu et comme groupe dans l'entreprise. Au niveau individuel, les variables retenus sont l'âge du contremaître, son niveau de scolarité, son style de supervision et sa conception de la sécurité au travail. Au niveau collectif, les variables sont les mêmes qu'au plan individuel, sauf qu'elles ont été agrégées au niveau de l'ensemble des contremaîtres d'une même entreprise.

Dans un premier temps, chacune de ces 31 variables a fait l'objet d'une analyse bivariée avec soit la variable d'implication au niveau du contremaître individuel (implication participative vs autres types d'implication confondus), soit la variable du degré d'implication participative des contremaîtres dans chaque entreprise (proportion des contremaîtres impliqués de façon participative). La distribution de cette dernière variable, continue, varie 0 et 1 avec une moyenne de 0,43, un  $ET=0,32$ , et se présente sous la forme d'une courbe normale. Le tableau VI qui suit présente les résultats de ces analyses bivariées.

Tableau VI

Coefficients de corrélation des variables mises en relation avec le modèle d'implication participative, selon le niveau d'analyse.

Axes d'analyse Variables	Niveaux d'analyse	
	Groupes-contrem. (n=96)	Individus-cont. (n=813)
<b>1) Variables organisationnelles:</b>		
- instabilité environnement externe	0,14	0,07 *
- situation économique entreprise	- 0,08	0,02
- problèmes de production	0,28 **	0,09 **
- problèmes de main-d'oeuvre	0,02	0,00
- charge de travail contremaître	- 0,19 *	- 0,20 **
- ampleur changement technologique	0,09	0,10 *
- support fonctionnel de gestion	0,42 **	0,37 **
- implication/prévention de haute direction	- 0,13	0,20 **
- ouverture managériale aux problèmes sst	0,18 **	0,29 **
- implication/prévention du supér. immédiat	0,32 **	0,14 **
- support/prévention du supérieur immédiat	0,38 **	0,29 **
- organisation de la prévention	0,42 **	0,43 **
- support fonctionnel de prévention	0,28 **	0,23 **
<b>2) Variables de main-d'oeuvre:</b>		
- âge moyen groupe de travailleurs	0,20 *	0,21 **
- taux de roulement groupe de travailleurs	- 0,03	- 0,16 **
- degré de qualification groupe de trav.	0,35 **	0,14 **
- degré de cohésion groupe de travailleurs	0,05	0,15 **
- coopération/relations contr-ouvriers	0,13	0,01
- risques/sst pour groupe de travailleurs	0,04	0,02
- militantisme /sst du groupe de trav.	0,19 *	0,16 **
- prudence/sst du groupe de travailleurs	0,34 **	0,12 **
- pouvoir/sst de la main-d'oeuvre	0,31 **	0,30 **
- pouvoir/sst de représentants ouvriers	0,32 **	0,11 **
<b>3) Variables individuelles du contremaître:</b>		
- âge	n/a (1)	0,17 **
- niveau de scolarité	n/a	- 0,01
- style bureaucratique de supervision	n/a	- 0,13 **
- conception intégrée de la sécurité	n/a	0,12 **
<b>4) Variables du groupe de contremaîtres:</b>		
- âge moyen des contremaîtres	0,49 **	0,21 **
- niveau moyen de scolarité	- 0,09	0,09 **
- % contr. ayant style bureauc. de superv.	- 0,29 **	- 0,17 **
- % contr. ayant conception intégrée/sécur.	0,24 **	0,29 **
<b>(1) Pour ce niveau d'analyse, les variables individuelles ne peuvent être retenues</b>		* = p < 0,05 ** = p < 0,01

Si l'on se place du point de vue de la problématique énoncée au chapitre précédent, ce tableau est très encourageant car il confirme la pertinence des quatre axes d'analyse à partir desquels nous avons généré des hypothèses quant aux facteurs conditionnant l'implication participative des contremaîtres. En effet, aux deux niveaux d'analyse, on peut observer des facteurs associés à l'implication participative sur chacun des axes d'analyse définis. De plus, on peut observer beaucoup de convergences quant aux résultats sur les deux niveaux d'analyse. En fait, à quelques rares exceptions près, ce sont les mêmes facteurs qui sont associés à l'implication participative, que ce soit au niveau de l'analyse des individus-contremaîtres (n=1027) ou au niveau des groupes de contremaîtres (n=96). Ceci dit, ce tableau appelle quelques commentaires.

En premier lieu, ces premiers résultats supportent largement notre première grande hypothèse à l'effet que l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention est d'abord fonction de la mobilisation du management supérieur et des travailleurs dans ce domaine. En effet, aux deux niveaux d'analyse, c'est parmi les variables caractérisant d'une part l'engagement managérial en matière de prévention (implication de la haute direction, ouverture aux problèmes de sst, implication et support du supérieur immédiat, organisation de la prévention et fourniture de support fonctionnel de prévention), et d'autre part la mobilisation et le pouvoir ouvrier sur ces questions (militantisme et prudence du/des groupes

de travail et pouvoir de la main-d'oeuvre et des représentants ouvriers en santé-sécurité) qu'on trouve les plus fortes corrélations de toutes les variables considérées. Il y a une exception à cette belle convergence, consistant en la force relative exceptionnelle de la corrélation entre la moyenne d'âge du groupe des contremaîtres et l'implication participative, au niveau de l'analyse des groupes de contremaîtres ( $r=0,49$ ) comparativement à la force relative de la même corrélation observée au niveau des individus-contremaîtres ( $r=0,21$ ). Nous aurons l'occasion de revenir plus loin sur ce résultat surprenant, à première vue.

En deuxième lieu, même si les variables organisationnelles et de main-d'oeuvre spécifiques à la santé-sécurité sont les plus fortement associées à l'implication participative des contremaîtres, il y a aussi d'autres variables provenant de ces deux mêmes axes d'analyse qui présentent d'assez fortes corrélations. La plupart de ces autres variables, qui débordent du domaine de la santé-sécurité à proprement dit, sont des facteurs qui influent sur la charge de travail du contremaître. Par exemple, on observe une corrélation négative entre la charge de travail étroitement définie (ratio de supersion et contexte technique non routinier) et l'implication participative des contremaîtres, aux deux niveaux d'analyse ( $r= - 0,19$  et  $- 0,20$ ). Dans cette même logique, le degré de support fonctionnel de gestion fourni aux contremaîtres, sous forme de formation à la gestion et de règles et procédures déjà établies de gestion, obtient l'une des plus fortes corrélations

positives avec l'implication participative ( $r=0,42$  et  $0,37$ ), précisément parce qu'un fort degré de support fonctionnel facilite le travail de gestion du contremaître qui peut ainsi avoir plus de temps à consacrer à la prévention.

C'est également dans ce sens, à notre avis, qu'il faut interpréter la plupart des corrélations observées entre les variables générales de main-d'oeuvre et l'implication participative du contremaître. Ainsi, une main-d'oeuvre plus âgée ( $r=0,20$  et  $0,21$ ), qui par conséquent connaît et maîtrise mieux son travail qu'une main-d'oeuvre plus jeune, contribue à alléger la charge de travail du contremaître. Il en est de même pour le degré de qualification ( $r=0,35$  et  $0,14$ ), mesuré ici par le pourcentage des travailleurs requérant peu d'apprentissage du travail à effectuer. A l'inverse, plus le taux de roulement de la main-d'oeuvre est élevé, plus le contremaître a du travail et moins il s'implique de façon participative ( $r= -0,16$ ), parce qu'il doit consacrer plus de temps à superviser la formation des nouveaux travailleurs. Toutefois, cette relation est très faible.

En somme, l'association de ces diverses variables avec l'implication participative, tend à supporter l'hypothèse énoncée dans la problématique à l'effet que le comportement du contremaître en matière de prévention n'est pas seulement fonction du contexte organisationnel prévalant spécifiquement dans ce domaine, mais qu'il est aussi fonction de l'ensemble de sa tâche de gestionnaire.

En troisième lieu, les résultats du tableau VI donnent aussi un certain crédit à notre seconde grande hypothèse ayant structuré notre problématique, à l'effet que des facteurs propres aux contremaîtres eux-mêmes, d'ordre individuel et collectif, sont susceptibles de conditionner le comportement qu'ils adoptent en matière de prévention. Cependant, il ressort des résultats que parmi ces facteurs, ce sont les variables caractérisant le collectif des contremaîtres plutôt que les caractéristiques individuelles qui sont les plus importantes, en termes de force des corrélations.

De plus, le rapport entre ces variables collectives et l'implication participative n'est pas exactement le même selon les deux niveaux d'analyse. En effet, au niveau du comportement individuel d'implication participative, c'est une variable d'attitude du groupe des contremaîtres envers la sécurité au travail (% des contremaîtres ayant une conception intégrée de la sécurité au travail) qui est le plus fortement corrélé ( $r=0,29$ ), montrant ainsi l'importance de la valorisation de la prévention par les pairs dans l'adoption du comportement individuel d'implication participative.

Au niveau de l'analyse des groupes de contremaîtres, cette dernière variable a aussi une certaine importance ( $r=0,24$ ), mais beaucoup moindre que l'âge moyen du groupe ( $r=0,49$ ) pour favoriser l'expansion de l'implication participative dans le groupe. Or, la

signification de l'âge moyen des contremaîtres en relation avec leur implication participative est loin d'être évidente, d'autant plus qu'on aurait pu s'attendre au résultat inverse, à savoir une relation négative entre l'âge moyen et l'implication participative. Pour dégager la signification de cette relation, il faut voir avec quelles autres variables l'âge moyen des contremaîtres est le plus significativement associé. Cet examen révèle que l'âge moyen des contremaîtres corréle le plus fortement avec l'âge moyen de la main-d'oeuvre ( $r=0,43$ ), le support des supérieurs immédiats aux contremaîtres en matière de santé-sécurité ( $r=0,42$ ), la charge moyenne de travail des contremaîtres ( $r= -0,33$ ), le degré de support fonctionnel de gestion fourni aux contremaîtres ( $r=0,30$ ), le degré de pouvoir ouvrier en santé-sécurité du travail ( $r=0,27$ ) et le degré de développement de l'organisation de la prévention dans l'entreprise ( $r=0,26$ ). En d'autres termes, l'âge moyen des contremaîtres renvoie à deux types de variables: d'une part, des variables dont la signification est en termes de charge de travail des contremaîtres (âge moyen de la main-d'oeuvre, charge de travail, support fonctionnel de gestion), et d'autre part des variables dont la signification est au niveau du contexte organisationnel en santé-sécurité du travail (support des supérieurs immédiats, pouvoir ouvrier en santé-sécurité et développement de l'organisation de la prévention. Ainsi, à travers l'importance de l'association entre l'âge moyen des contremaîtres et l'étendue de l'implication participative dans ce groupe, on est ramené à la problématique antérieurement énoncée, à l'effet que le comportement

des contremaîtres en matière de prévention est fonction à la fois du contexte organisationnel prévalant spécifiquement dans ce domaine et aussi de l'ensemble de leur tâche de gestionnaire. Si on ajoute à cela l'influence des pairs, au niveau notamment de la conception de la sécurité, on a les trois principaux types de facteurs associés à l'implication participative des contremaîtres.

Reste maintenant à savoir si ce sont ces facteurs qui sont les plus déterminants. En effet, une simple analyse de corrélation ne nous renseigne pas sur l'impact et l'importance des variables mises en relation avec l'implication participative. Elle ne peut être qu'indicative des éléments qui sont associés au comportement. Ainsi, toutes interprétations sur la base des relations bivariées pourraient s'avérer biaisées étant donnée qu'une variable significativement associée à la variable dépendante pourrait voir son effet potentiel complètement éliminé par la seule présence des autres variables. De plus, une simple analyse de corrélation ne rend pas compte avec parcimonie du phénomène étudié puisque l'on peut avoir par exemple 18 variables corrélées avec la variable dépendante, mais une fois tenu constant l'effet de ces variables, seulement 5 d'entre elles pourraient avoir un effet déterminant sur la variable dépendante. Voilà donc pourquoi il est nécessaire de réaliser des analyses multivariées afin de connaître les véritables facteurs expliquant les variations du modèle d'implication participative dans les entreprises et chez les individus. C'est ce que nous allons maintenant présenter.

## 5.2.- LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAITRES EN MATIERE DE PREVENTION.

Quelques indications méthodologiques sont sans doute nécessaires en guise d'introduction à cette section. En effet, contrairement aux analyses bivariées présentées dans la section précédente, et qui étaient similaires pour les deux niveaux d'analyse retenus (analyse des groupes de contremaîtres et analyse des individus), la méthode d'analyse multivariée utilisée ici varie selon le niveau d'analyse.

Dans le cas de l'analyse des groupes de contremaîtres au niveau des entreprises, la méthode de la régression multiple a été utilisée pour évaluer l'impact et l'importance des variables indépendantes. Toutefois, l'analyse de régression au niveau des entreprises pose un problème particulier étant donné la taille relativement petite de l'échantillon ( $n = 96$ ) et du nombre important de variables mises en relation avec la variable dépendante. Or, une contrainte incontournable en régression tient au nombre de degrés de liberté que contient le modèle. En effet, on ne peut pas avoir moins de cas que de paramètres à estimer. Ainsi, pour que cette méthode puisse garder toute sa puissance, il faut s'assurer que la taille de l'échantillon soit d'au moins dix fois supérieure au nombre de paramètres à estimer. Dit autrement, on ne peut estimer plus de dix coefficients de régression lorsqu'on ne dispose que de 96 cas<sup>1</sup>.

Afin de contourner cette contrainte, il a fallu faire des choix qui nécessairement ont des impacts sur la nature du modèle explicatif estimé mais qui au moins permettent une utilisation efficace de la régression. Voici comment nous avons procédé. Premièrement, nous n'avons retenu que les variables qui étaient significativement corrélées avec l'implication participative. Deuxièmement, nous avons effectué des régressions pour chaque bloc de variables (organisationnelles, de main-d'oeuvre et de groupe des contremaîtres) de façon à réduire le nombre de variables à être estimées par le modèle final. Dans chaque cas, nous avons utilisé la procédure d'inclusion hiérarchique en fixant la probabilité de sélection des variables au seuil de 0,05. Mentionnons que la première variable à être choisie dans un bloc par le programme SPSSX est celle dont le carré de sa corrélation partielle avec la variable dépendante est la plus élevée (Norusis, 1985). Cette première sélection est présentée au tableau VII. Les résultats démontrent qu'au niveau des variables organisationnelles, le degré d'organisation de la prévention, le support et l'implication en prévention des supérieurs immédiats, le degré de support fonctionnel en gestion de la prévention, ainsi que les problèmes de main-d'oeuvre constituent, dans l'ordre, les variables ayant un impact significatif sur l'expansion du modèle participatif d'implication parmi les contremaîtres.

Tableau VII

Sélection des variables devant composer le modèle final  
à partir des régressions multiples par bloc

Axes d'analyse	b	beta	t	sig	R <sup>2</sup>
<b>1) Variables organisationnelles:</b>					
- support fonctionnel de gestion	-	-	-	-	-
- charge de travail contremaîtres	-	-	-	-	-
- problèmes de production	0,02	0,17	1,99	0,05	0,02
- support fonctionnel de prévention	0,13	0,21	2,46	0,02	0,02
- organisation de la prévention	0,24	0,36	3,98	0,00	0,28
- implication/prévention du supérieur immédiat	0,03	0,21	2,53	0,01	0,03
- ouverture managériale en sst	-	-	-	-	-
- support/prévention supérieur immédiat	0,04	0,21	2,41	0,02	0,06
Constante	-0,52	-	-3,54	0,00	-
<b>2) Variables de main-d'oeuvre:</b>					
- âge moyen	-	-	-	-	-
- % d'employés/faible qualification	0,003	0,28	2,95	0,00	0,11
- prudence ouvrière	0,27	0,24	2,51	0,01	0,04
- militantisme/sst des groupes ouv.	-	-	-	-	-
- pouvoir/sst des représ. ouvriers	0,14	0,25	2,69	0,01	0,08
Constante	-	-	-	-	-
<b>3) Variables du groupe de contremaîtres</b>					
- âge moyen	0,03	0,52	6,09	0,00	0,23
- % contr./style bureau. de superv.	-	-	-	-	-
- % contr/conception intégrée en sec.	0,34	0,30	3,52	0,00	0,08
Constante	-0,71	-	-4,06	0,00	-

Parmi les variables de main-d'oeuvre, le pourcentage d'employés ayant une faible qualification, le degré de pouvoir des représentants ouvriers en santé-sécurité, de même que la prudence des

employés sont les variables retenues. Enfin, il faudra tenir compte de l'âge moyen et de l'importance de la conception intégrée de la sécurité dans le groupe des contremaîtres, pour un total de 10 variables à estimer dans le modèle final. Dans le cas de l'analyse de l'implication participative au niveau individuel, les choses ont été plus simples, puisque nous avons pu procéder directement avec l'ensemble des variables, étant donné le grand nombre de répondants ( $n=813$ ). Dans ce cas cependant, c'est la méthode de la régression logistique qui a été utilisée pour évaluer l'impact et l'importance des variables indépendantes. L'utilisation de cette méthode est justifiée lorsque la variable dépendante est dichotomique (implication participative ou non) et que le postulat de la multinormalité des distributions n'est pas respecté (Affifi et Clark, 1990)'. Grâce au logiciel BMDP, la procédure de l'inclusion hiérarchique des variables à estimer a pu être employée et la probabilité d'entrée dans l'équation par cette procédure a été fixée au seuil de 0,05. Avant de présenter les résultats, rappelons que dans le modèle de régression logistique, la variable dépendante représente les chances qu'un événement se produise. Dans le cas présent, on parlera des chances qu'un contremaître s'implique de manière participative.

Ces considérations méthodologiques étant faites, nous pouvons maintenant présenter les résultats finaux des deux méthodes d'analyse de régression. Le tableau VIII présente les variables retenues par l'analyse de régression multiple appliquée au niveau

des entreprises (n=96) pour identifier, parmi les huit variables sélectionnés à l'étape antérieure de l'analyse par blocs, les facteurs les plus déterminants de l'étendue de l'implication participative parmi les groupes de contremaîtres.

Tableau VIII

Résultats de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec l'étendue de l'implication participative dans les groupes de contremaîtres (modèle final)  
(n = 96)

Axes d'analyse	b	beta	t	sig	R <sup>2</sup>
<b>1) Variables organisationnelles:</b>					
- organisation de la prévention	0,25	0,36	4,56	0,00	0,28
- support supérieur immédiat	-	-	-	-	-
- implication/prévention du supérieur immédiat	0,03	0,18	2,30	0,02	0,02
- support fonctionnel de prévention	0,10	0,16	2,13	0,04	0,02
- problèmes de main-d'oeuvre	-	-	-	-	-
<b>2) Variables de main-d'oeuvre:</b>					
- prudence/sst du groupe de travailleurs	0,26	0,22	2,87	0,01	0,07
- % d'employés/faible qualification	-	-	-	-	-
- pouvoir des représentants ouvriers	-	-	-	-	-
<b>4) Variables du groupe de contremaîtres:</b>					
- âge moyen des contremaîtres	0,02	0,33	4,29	0,00	0,12
- conception intégrée de la sécurité	-	-	-	-	-
Constante	-0,80	-	-5,08	0,00	-

Comme on le voit, cinq variables seulement composent le modèle final et expliquent 51% des variations de l'étendue de l'implication participative dans les entreprises. Ces variables sont, dans l'ordre, le degré de développement de l'organisation de la prévention qui explique à elle seule 28% de la variance, l'âge moyen du groupe de contremaîtres expliquant 12% de la variance, le niveau de prudence au travail de la main-d'oeuvre (7%), l'implication des supérieurs en prévention (2%) et le degré de support fonctionnel en prévention (2%).

Par ailleurs, vues dans la perspective de nos grandes hypothèses de départ, ces variables supportent principalement celle privilégiant une approche organisationnelle, selon laquelle le développement de l'implication participative chez les contremaîtres est fonction à la fois du contexte organisationnel prévalant spécifiquement dans le domaine de la prévention et aussi du contexte plus large de leur charge de travail comme gestionnaire. En effet, quatre des cinq variables retenues dans le modèle final renvoie explicitement au contexte organisationnel de prévention (développement de l'organisation de la prévention, prudence ouvrière, support fonctionnel en prévention, et implication des supérieurs immédiats) et expliquent 38% de la variance. Quant à la cinquième variable, l'âge moyen du groupe des contremaîtres, nous avons montré dans la section antérieure qu'elle renvoie d'une part à plusieurs dimensions du contexte de prévention, dont certaines qui

viennent d'être mentionnées (organisation de la prévention, degré de pouvoir ouvrier en santé-sécurité), et d'autre part à des facteurs organisationnels et de main-d'oeuvre affectant la charge de travail des contremaîtres (charge de travail, support fonctionnel de gestion, âge moyen de la main-d'oeuvre). Par conséquent, l'âge moyen du groupe des contremaîtres nous amène à tenir compte, dans l'explication de l'étendue de l'implication participative des contremaîtres dans les entreprises, à la fois du contexte organisationnel spécifique à la prévention et du contexte plus large qui détermine la fonction générale des contremaîtres comme gestionnaires.

Toutefois, ce modèle de régression ne tient pas compte des effets attribuables à la taille des entreprises. Nous avons montré au chapitre III que la proportion d'entreprises ayant 50% et plus de contremaîtres impliqués de manière participative se distribuait inégalement entre les tailles. Elle plus élevée dans la grande que dans la petite et la moyenne entreprise, mais elle est plus élevée dans la petite que dans la moyenne. En soit, la taille ne veut pas dire grande chose. C'est bien plutôt en terme d'impact sur les ressources disponibles dans l'organisation, à des fins de prévention par exemple, que la taille peut exercer une influence sur l'implication participative des contremaîtres. Afin d'évaluer cet impact, nous avons réestimé le modèle de régression introduisant la taille des entreprises dans l'équation de façon à établir l'impact de cette variable sur les relations entretenues par les

autres variables du modèle. Lors de la réestimation, la taille ne modifie en rien les résultats obtenus antérieurement puisqu'elle ne passe même pas le seuil de 0,05 fixé à la procédure d'inclusion hiérarchique. Toutefois, il aurait été préférable de faire des régressions pour chaque catégorie de taille d'entreprises, afin de mieux juger ce qui est spécifique à l'une ou l'autre des catégories. Cependant, le nombre restreint d'effectifs dans l'échantillon ne permettait pas de mener de telles analyses.

Pour terminer l'analyse de l'implication participative dans les entreprises, mentionnons qu'il est possible de juger de l'importance relative de la contribution des variables comprises dans le modèle de régression multiple à la lumière des coefficients de régression standardisés (beta)<sup>1</sup>. On peut voir ainsi que la première variable en importance dans le modèle est l'organisation de la prévention (beta=0,36), suivit de près par l'âge moyen des contremaîtres (beta=0,33). On retrouve ensuite les variables qui contribuent plus faiblement soit la prudence du groupe ouvrier (beta=0,22), l'implication en prévention du supérieur immédiat (beta=0,18) et le support fonctionnel en prévention (beta=0,16).

Dans le tableau IX qui suit, nous présentons les résultats de la seconde analyse de régression logistique effectuée cette fois au niveau des individus-contremaîtres (n=813), pour l'ensemble de l'échantillon et, cette fois, selon qu'ils sont employés dans des entreprises de 400 employés et moins (petites et moyennes

entreprises) ou de 401 employés et plus (grandes entreprises).

Tableau IX

Résultats de l'analyse de régression sur les variables mises en relation avec l'implication participative chez les individus-contremaîtres, échantillon et par tailles d'entreprise (n = 813)

Axes d'analyse Variables retenues	Echantillon (n=813)		400 empl.et - (n=488)		401 empl.et + (n=324)	
	b	Z	b	Z	b	Z
<b>1) Variables organisationnelles:</b>						
- instabilité environnement externe	0,08	3,59	0,06	1,96	-	-
- support fonctionnel de gestion	0,90	4,55	0,72	2,93	0,96	2,60
- implication/prévention de la haute direction	-	-	-	-	0,37	2,15
- ouverture managériale aux problèmes sst	0,09	2,70	-	-	0,30	4,03
- support/prévention du supérieur immédiat	0,18	4,24	0,20	3,65	-	-
- organisation de la prévention	1,22	6,72	0,91	4,05	1,59	4,19
- support fonctionnel de prévention	0,73	4,33	0,86	3,92	0,91	2,96
<b>2) Variables de main-d'oeuvre:</b>						
- taux de roulement	-	-	-	-	-4,08	-2,21
- militantisme/sst du groupe de travailleurs	-	-	0,46	2,09	-	-
<b>3) Variables individuelles du contremaître:</b>						
- style bureaucratique de supervision	-0,39	-2,14	-	-	-	-
<b>4) Variables du groupe de contremaîtres:</b>						
- âge moyen des contremaîtres	0,06	3,49	0,08	4,40	-0,21	-3,34
- % contr. ayant conception intégrée en sécurité	1,35	3,23	-	-	-	-
Constante	-9,77	-9,37	-9,06	-8,46	-	-
<b>Statistiques</b>						
	X <sup>2</sup> = 11,88		X <sup>2</sup> = 12,64		X <sup>2</sup> = 5,82	
	dl = 8		dl = 8		dl = 8	
	p = 0,16		p = 0,13		p = 0,68	
	VL = 28,0%		VL = 21,5%		VL = 31,8%	

Afin de faciliter la lecture du tableau, précisons que le  $b$  représente le coefficient de régression et le  $Z$  représente la valeur standardisée du coefficient de régression. Cette valeur standardisée permet d'établir dans quelle mesure le coefficient estimé est statistiquement significatif et il permet de juger de l'importance des prédicteurs compris dans le modèle. Toute valeur de  $Z \geq 1,96$  est significative au seuil de 0,05. Bien sûr, plus  $Z$  est grande plus le seuil de signification est petit.

Au niveau de l'échantillon, neuf variables composent le modèle final et elles contribuent à expliquer 28% des variations de la vraisemblance (VL)<sup>4</sup>. Ajoutons que le modèle obtenu rend bien compte des données puisque le seuil de signification du  $X^2$  de Hosmer-Lemeshow est égal à 0,16<sup>5</sup>. Ce test est d'ailleurs significatif pour chaque taille d'entreprise.

Le tableau IX permet de constater, au niveau de l'ensemble de l'échantillon, que trois de neuf variables sont retenues dans le modèle principalement parce qu'elles ont un impact pour les contremaîtres d'une seule catégorie de taille d'entreprise. Ainsi, l'instabilité de l'environnement externe et le support du supérieur immédiat fourni au contremaître sur les questions de prévention entrent dans le modèle final de l'échantillon, mais on s'aperçoit qu'en fait ces deux variables ne sont déterminantes que pour les contremaîtres à l'emploi des petites et moyennes entreprises (400 employés et moins). De même, l'ouverture managériale aux problèmes

de santé-sécurité, bien que retenue comme variable dans le modèle final de l'ensemble de l'échantillon, n'est vraiment déterminante que pour les contremaîtres de grandes entreprises (401 employés et plus). Il reste donc six variables qui ont véritablement une signification générale pour l'ensemble de l'échantillon, et qui sont dans l'ordre décroissant: le degré de développement de l'organisation de la prévention dans l'entreprise ( $Z=6,72$ ), le degré de support fonctionnel de gestion dont bénéficie le contremaître ( $Z=4,55$ ), le degré de support fonctionnel de prévention dont bénéficie le contremaître ( $Z=4,33$ ), l'âge moyen du groupe de contremaîtres auquel appartient le sujet ( $Z=3,49$ ), l'ampleur de la conception intégrée de la sécurité au travail au sein du groupe de contremaîtres auquel appartient le sujet ( $Z=3,23$ ), et finalement le style personnel de supervision du contremaître qui, s'il est bureaucratique, défavorise l'implication participative ( $Z= -2,14$ ).

De plus, lorsqu'on compare ces six variables à celles qui sont ressorties de l'analyse antérieure de régression multiple appliquée au niveau des groupes de contremaîtres, il y a trois variables qui sont communes aux deux modèles: organisation de la prévention, support fonctionnel de prévention, âge moyen du groupe de contremaîtres, lesquelles renvoient, comme on l'a vu antérieurement, à une explication de l'implication participative des contremaîtres comme résultant à la fois du contexte organisationnel prévalant en matière de prévention et du contexte plus large déterminant la charge de travail du contremaître. D'ailleurs cette hypothèse de

tenir compte du contexte de la charge de travail pour expliquer l'implication participative au niveau individuel est encore renforcée avec l'entrée dans le modèle final exposé au tableau IX de la variable "degré de support fonctionnel de gestion" comme deuxième variable la plus déterminante.

Ceci dit, il y a aussi dans ce modèle du tableau IX des facteurs supplémentaires à ceux précédemment mentionnés et qui viennent confirmer une autre de nos grandes hypothèses explicatives de l'implication participative. Il s'agit de cette hypothèse selon laquelle l'implication participative du contremaître est déterminée, non seulement par des facteurs de contexte organisationnel, mais aussi par des facteurs d'ordre personnel et du groupe de contremaîtres. Nous obtenons ici confirmation de cette hypothèse avec l'estimation dans le modèle des effets significatifs de deux variables sur l'implication participative. La première renvoie au collectif des contremaîtres: il s'agit de la proportion du groupe, auquel appartient le sujet, qui partage une conception intégrée de la sécurité au travail. L'inclusion de cette variable dans le modèle traduit donc l'importance de l'influence des pairs sur la décision personnelle du contremaître de s'impliquer de façon participative en matière de prévention. Quant à la seconde variable, il s'agit du style personnel de supervision que le contremaître a envers ses employés, et qui, s'il est bureaucratique, défavorise l'implication participative.

Contrairement à l'analyse précédente de régression appliquée au niveau des groupes de contremaîtres où nous ne pouvions pas mener des analyses par catégories de taille d'entreprises, faute d'effectifs suffisants, nous avons pu le faire dans l'analyse au niveau des individus-contremaîtres, vu le grand nombre de sujets. La prise en compte de la taille des entreprises dans lesquelles sont employés les contremaîtres permet d'enrichir et de nuancer les analyses précédentes.

Ainsi, dans les petites et moyennes entreprises, le phénomène de l'implication participative personnelle du contremaître en matière de prévention est déterminé non seulement par les six variables précédemment mentionnées, mais aussi par le fait que l'entreprise soit dans un environnement plus instable, que le supérieur immédiat du contremaître lui donne du support concernant les questions de prévention, et que les travailleurs qu'il supervise soient militants et actifs sur les questions de santé-sécurité. Au total, l'ensemble de ces variables expliquent 21,5% des variations de la vraisemblance. Les deux dernières variables, instabilité et support du supérieur immédiat, renvoient à des éléments de problématique déjà confirmés par des résultats antérieurs qui montrent l'importance du contexte organisationnel (managérial et ouvrier) en santé-sécurité comme déterminant de l'implication participative du contremaître dans ce domaine. Mais en même temps, elles apportent un certain enrichissement en mettant l'accent sur l'importance du comportement du supérieur immédiat et pas seulement

de l'organisation assez formelle de la prévention (par exemple l'organisation de la prévention et le support fonctionnel en prévention). De même, en ce qui concerne le groupe de travail du contremaître, l'analyse montre l'importance que les travailleurs soient non seulement prudents (cf. résultats du tableau VIII à cet effet), mais aussi militants en santé-sécurité, au sens de pro-actifs (prendre des initiatives, faire des suggestions et des pressions). Cependant, la variable la plus nouvelle et la plus surprenante dans le modèle de l'implication participative en contexte de petites et moyennes entreprises, est sans doute l'instabilité de l'environnement externe de l'entreprise qui joue favorablement sur l'adoption du comportement d'implication participative au niveau individuel. Il nous faudra tenter de dégager la signification de cette variable lors de l'interprétation que nous ferons ultérieurement de nos résultats.

Dans le cas maintenant des contremaîtres oeuvrant en contexte de grandes entreprises (401 employés et plus), le phénomène de l'implication participative personnelle du contremaître est déterminé non seulement par les six variables du modèle général précédemment mentionnées, mais aussi par l'implication personnelle de membres de la haute direction en matière de prévention et par l'attitude d'ouverture des cadres supérieurs vis-à-vis des problèmes de santé-sécurité. Ainsi, alors que les contremaîtres des petites et moyennes entreprises sont plus influencés par le support du supérieur immédiat, ceux des grandes entreprises sont

davantage influencés au niveau de leur implication en prévention par l'attitude et le comportement des cadres supérieurs de l'entreprise en matière de santé-sécurité. Nous reviendrons sur cette différence au moment de notre interprétation des résultats.

En outre, toujours dans les grandes entreprises, un taux plus élevé de roulement parmi les travailleurs qu'il supervise défavorise l'implication participative du contremaître. Il s'agit là d'un résultat sans surprise puisqu'un taux élevé de roulement accroît la charge de travail du contremaître et corrèle négativement avec la cohésion du groupe de travail ( $r=-0,13$ ,  $p<0,01$ ), rendant ainsi plus difficile l'implication participative du contremaître en matière de prévention. Toutefois, un résultat pas mal plus surprenant est d'observer une relation négative entre l'âge moyen du groupe de contremaîtres auquel appartient le sujet et son implication participative, alors que la relation est positive dans le cas des petites et moyennes entreprises. Cette inversion s'explique par le fait que la moyenne d'âge des contremaîtres prend, dans le cas des grandes entreprises, une signification un peu particulière comparativement à la signification générale que nous avons dégagée antérieurement. En effet, à partir des analyses bivariées effectuées sur le sous-échantillon des contremaîtres de grandes entreprises, on peut observer que l'âge moyen des superviseurs est corrélé positivement avec une plus forte organisation de la prévention ( $r=0,14$ ,  $p<0,01$ ) et surtout un meilleur support fonctionnel en prévention ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ), mais qu'il est corrélé

négativement avec la mobilisation ouvrière en termes de pouvoir ouvrier en santé-sécurité ( $r = -0,21$ ,  $p < 0,01$ ) et avec la force de la conception intégrée de la sécurité dans le groupe des contremaîtres ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,01$ ). Par ailleurs, il n'y a pas de relation entre l'âge moyen de contremaîtres et les divers indicateurs d'attitudes et de comportements des cadres dirigeants et des supérieurs immédiats en matière de prévention. C'est donc dire que dans les grandes entreprises où la moyenne d'âge des contremaîtres est plus élevée, la prévention est davantage l'affaire d'un service fonctionnel, il y a peu de mobilisation des cadres supérieurs et moins de mobilisation ouvrière en matière de santé-sécurité au travail. En somme, ce qu'une moyenne d'âge plus élevée des contremaîtres signifie dans les grandes entreprises, c'est une prise en charge davantage bureaucratique de la santé-sécurité, plutôt que participative, et on comprend dès lors que dans ce contexte, l'avance en âge des contremaîtres joue négativement sur leur implication participative. Le modèle obtenu au niveau des grandes entreprises permet d'expliquer 31,8% des variations de la vraisemblance.

### 5.3.- INTERPRETATION DES RESULTATS

Quelle interprétation peut-on faire du phénomène de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention, à la lumière de ces résultats? A notre avis, tout effort d'interprétation doit repartir de la position initiale que nous avons adopté au sujet de l'implication des contremaîtres dans ce domaine. Ainsi, tenant compte de l'évolution récente du contexte social en santé-sécurité au travail qui valorise et incite à la participation des travailleurs dans la prise en charge de la prévention, nous avons considéré l'implication participative des contremaîtres dans ce domaine, comme un phénomène d'adaptation de ces derniers au nouveau contexte qui pousse à redéfinir leur rôle traditionnel en matière de santé-sécurité. Dans cette perspective, on peut dire que nos résultats doivent être interprétés comme révélateurs des facteurs qui favorisent ou bloquent, selon le cas, cette adaptation des agents de supervision au nouveau contexte social prévalant en matière de prévention. Du même coup, nos résultats peuvent avoir une signification encore plus générale en apportant des éléments de réponse à une question fondamentale en sociologie qui est de savoir comment, par quels mécanismes, par quelles médiations, une évolution macro-sociale, elle-même conditionnée par le jeu des forces sociales et donnant lieu à des politiques gouvernementales, comme cela a été le cas en matière de santé-sécurité, se traduit-elle en changements de comportement au niveau individuel?

S'il est vrai que l'implication participative des contremaîtres signifie une adaptation au nouveau contexte social de prévention participative, alors on peut dire, sur la base de nos résultats, que cette adaptation, tant au niveau des individus que des groupes de contremaîtres est d'abord la manifestation de l'adaptation de l'entreprise elle-même à ce nouveau contexte. Au surplus, cette adaptation de l'entreprise à la prévention et à la participation des travailleurs a elle-même plusieurs dimensions, dont certaines sont plus déterminantes que d'autres pour favoriser l'adaptation (implication participative) des contremaîtres.

Ainsi, les résultats de toutes les analyses multivariées confirment que la dimension la plus importante de l'adaptation de l'entreprise à la prévention participative est d'ordre structurel. En effet, dans toutes les analyses et pour toutes les catégories de taille d'entreprise (cf. tableaux X et XI), c'est le degré de développement de l'organisation formelle de la prévention qui ressort comme le premier facteur le plus déterminant de l'implication participative des contremaîtres. C'est donc dire que le principal facteur d'adaptation des contremaîtres dans ce domaine n'est pas de l'ordre du simple discours managérial pro-prévention qui peut être tenu dans l'entreprise, mais qu'il est de l'ordre de l'organisation concrète de la prévention, en termes d'activités structurées permettant l'expression et la régulation des problèmes de santé-sécurité (v.g. inspections des lieux de travail, enquêtes et analyses d'accidents, analyse de sécurité des tâches, entretien

préventif, actions correctives, information-formation des cadres et employés) et d'intégration du contremaître dans la prise des décisions de prévention. Dans la même veine, un autre facteur d'ordre structurel en prévention qui est également parmi les plus déterminants de l'implication participative, est le degré de support fonctionnel de prévention fourni aux contremaîtres, en termes d'assistance et de coordination dans la gestion du dossier et de formation spécifique donnée aux contremaîtres. En fait, l'importance de ce facteur vient simplement confirmer que pour faciliter l'adaptation des contremaîtres au nouveau contexte de prévention, l'adaptation préalable de l'entreprise doit consister non seulement en la mise en place d'une organisation de la prévention qui sollicite et intègre les contremaîtres à ce champ d'action, mais aussi à fournir aux contremaîtres des ressources et des moyens de répondre à ces nouvelles exigences de tâches. En somme, il faut que l'adaptation de l'entreprise dans ce domaine soit équilibrée du point de vue de ce qui est demandé aux contremaîtres et de ce qui leur est fourni pour y répondre.

Mais cette adaptation de l'entreprise, pour véritablement favoriser celle des contremaîtres, doit aller au-delà de la seule structuration de l'organisation de la prévention. Elle doit aussi tenir compte d'autres éléments de contexte plus général qui affecte la charge de travail des contremaîtres comme gestionnaires. A cet égard, il est très significatif que la deuxième variable la plus déterminante qui ressort de l'analyse multivariée effectuée sur

l'échantillon des individus-contremaîtres (cf. tableau IX) soit le degré de support fonctionnel de gestion, référant à la fourniture de procédures et de formation pour accroître la capacité générale de gestion des contremaîtres, et que cette variable soit importante dans toutes les catégories de taille d'entreprise où travaillent les contremaîtres. De même, dans l'analyse multivariée effectuée sur l'échantillon des groupes de contremaîtres (cf. tableau VII), la deuxième variable la plus déterminante est l'âge moyen du groupe de contremaîtres, qui en soi ne veut pas dire grand chose, mais qui prend beaucoup de signification quand on sait qu'une moyenne d'âge plus élevée est fortement corrélée à une plus faible charge de travail pour les contremaîtres, à un fort degré de support fonctionnel de gestion et à une moyenne d'âge plus élevée de la main-d'oeuvre, ce dernier facteur ayant lui-même une incidence favorable sur la charge de travail des contremaîtres.

Par conséquent, s'il est vrai que l'adaptation des contremaîtres au nouveau contexte social de prévention passe par l'adaptation de l'entreprise elle-même dans ce domaine, cela implique non seulement que cette dernière mette en place des mécanismes appropriés dans le domaine spécifique de la prévention (organisation de la prévention et support fonctionnel), mais aussi qu'elle structure en conséquence la charge plus globale de travail des contremaîtres. Au fond, d'une certaine manière, des aménagements favorables au niveau de la charge de travail sont des ressources (en temps et en capacité de gestion) qui sont fournies aux contremaîtres pour

assumer de nouvelles exigences en matière de prévention, ce qui nous ramène à l'équation fondamentale, énoncée plus haut, de l'adaptation requise au niveau de l'entreprise pour favoriser celle des contremaîtres au nouveau contexte de prévention.

Ceci dit, il n'y a pas que les dimensions structurelles de l'adaptation de l'entreprise au nouveau contexte de prévention qui favorise l'adaptation des contremaîtres en termes d'implication participative, même si ce sont les plus déterminantes. Il y a aussi des dimensions plus culturelles qui renvoient à la fois au management supérieur de l'entreprise et aux travailleurs à la base. Ce résultat est très intéressant, car il confirme notre hypothèse la plus fondamentale à l'effet que le comportement des contremaîtres dans le domaine de la prévention doit s'interpréter à la lumière de la position intermédiaire qu'ils occupent entre la main-d'oeuvre et le management supérieur de l'entreprise, comme l'ont montré de nombreuses études sociologiques qui se sont intéressées à la situation des contremaîtres dans l'organisation.

Ainsi, toutes les analyses multivariées confirment que les contremaîtres sont sensibles aux attitudes et comportements des cadres dirigeants et des supérieurs immédiats en matière de prévention, qu'il s'agisse de l'implication concrète de la haute direction en prévention (cf. tableau IX), de l'ouverture des cadres supérieurs aux problèmes de santé-sécurité (cf. tableau IX), de l'implication du supérieur immédiat dans les activités et les

décisions de prévention (cf. tableau VIII et XI) et du support de ce dernier à l'endroit du contremaître concernant les questions de prévention (cf. tableau IX). Par conséquent, il ne suffit pas que la prévention soit structurée dans l'entreprise pour que les contremaîtres s'impliquent de façon participative, il faut aussi qu'elle soit valorisée par le management supérieur. En somme, il faut une certaine cohérence entre la structure et la culture du champ de la prévention.

Il n'est pas sans intérêt de revenir ici à une différence déjà notée antérieurement entre les contremaîtres de petites et moyennes entreprises et ceux oeuvrant dans les grandes. Cette différence consiste dans le fait que les premiers sont plus sensibles aux attitudes et comportements de leur supérieur immédiat, alors que les seconds sont davantage influencés par la conduite des cadres supérieurs de l'entreprise (cf. tableau IX). Cette différence traduit probablement le fait que les petites et moyennes entreprises étant moins formellement structurées, l'initiative de s'occuper des questions de santé-sécurité est souvent prise au niveau intermédiaire de la hiérarchie, sans engagement explicite de la direction de l'entreprise, d'où l'importance du supérieur immédiat pour le contremaître, alors que dans les grandes entreprises, la prise en charge du dossier santé-sécurité est davantage structurée à partir du sommet de l'organisation (énoncé d'une politique, création d'un service fonctionnel, désignation d'un cadre titulaire, etc...), d'où l'importance de l'engagement

explicite des cadres supérieurs pour que le contremaître s'implique lui-même.

Par ailleurs, l'adaptation culturelle requise de l'entreprise au nouveau contexte de prévention pour favoriser l'implication participative des contremaîtres dans ce domaine, concerne non seulement le management supérieur mais aussi les travailleurs et leurs représentants. Ainsi, dans l'analyse multivariée appliquée aux groupes de contremaîtres (cf. tableau VIII), les comportements de prudence au travail des travailleurs est la troisième variable la plus déterminante de l'étendue de l'implication participative dans le groupe de contremaître. Il faut savoir cependant, que la prudence ouvrière est fortement corrélée avec le militantisme ouvrier en matière de santé-sécurité ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ) et à un moindre degré avec le pouvoir ouvrier dans ce domaine ( $r=0,22$ ,  $p<0,05$ ), de sorte qu'au fond c'est la mobilisation des travailleurs sur les questions de santé-sécurité qui constitue ici un facteur assez déterminant de l'implication participative des contremaîtres dans le domaine de la prévention. Cependant, à partir de l'analyse multivariée effectuée sur les individus-contremaîtres (cf. tableau IX), on peut observer que cette mobilisation ouvrière est surtout déterminante pour les contremaîtres des petites et moyennes entreprises, le militantisme du groupe de travail sur les questions de santé-sécurité ressortant comme un facteur déterminant de l'implication participative personnelle du contremaître, alors qu'on observe pas l'équivalent pour les contremaîtres des grandes

entreprises. Cette différence tient sans doute au fait que la prévention étant moins organisée dans les petites et moyennes entreprises, comme nous l'avons souligné plus haut, la mobilisation ouvrière dans ce contexte, tout comme d'ailleurs l'implication du supérieur immédiat, joue un rôle plus déterminant sur le comportement du contremaître que dans le cas des grandes entreprises où la prévention est plus systématiquement organisée.

Ces diverses dimensions de l'adaptation de l'entreprise au nouveau contexte social de prévention étant spécifiées comme facteurs déterminants de l'adaptation des contremaîtres dans ce domaine, il faut préciser le rôle moins important, mais néanmoins non négligeable, de deux autres facteurs qui relèvent davantage de la dynamique collective et personnelle des contremaîtres eux-mêmes.

Le premier de ces facteurs est la force d'une conception intégrée de la sécurité au travail au sein du groupe des contremaîtres auquel appartient le sujet. La conception intégrée de la sécurité au travail renvoie à une représentation des accidents selon laquelle ces derniers sont causés par un complexe de facteurs technico-matériels (équipements, machinerie, matériaux), organisationnels (procédés, organisation du travail, gestion), et humains (comportements) et peuvent être éliminés par des actions sur ces différents facteurs à la fois. Comme on le voit, une telle conception traduit une grande ouverture à considérer les problèmes d'accidents du travail dans toutes leurs dimensions, plutôt qu'à

chercher un coupable. On comprend dès lors que plus une telle attitude est partagée par un grand nombre de contremaîtres dans une entreprise, plus elle influence positivement et de manière assez déterminante le contremaître à s'impliquer en matière de prévention et surtout à le faire de façon participative, puisque la culture du groupe de contremaîtres n'est pas orientée à trouver un coupable, généralement le travailleur, lorsque se produit un accident. Ce facteur est particulièrement déterminant pour l'adoption de l'implication participative au niveau individuel et traduit ainsi l'influence des attitudes des pairs dans la détermination du comportement individuel. Cependant, ce qu'il faut savoir, c'est que la diffusion d'une telle conception intégrée de la sécurité au sein du groupe des contremaîtres dans l'entreprise, n'est pas le résultat du hasard, puisque les variables avec lesquelles ce phénomène est le plus corrélé sont: l'ouverture des cadres supérieurs aux problèmes de santé-sécurité ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ), la prudence ouvrière en santé-sécurité au travail ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ), le pouvoir ouvrier en santé-sécurité ( $r=0,29$ ,  $p<0,01$ ) et la cohésion des groupes de travail ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ). En somme, cette culture d'ouverture des contremaîtres aux problèmes de santé-sécurité est elle-même le reflet de la culture prévalant dans l'organisation dans ce domaine, à la fois au niveau du management supérieur et chez les travailleurs, facteurs qui sont les plus déterminants de l'adaptation des contremaîtres en matière de prévention, comme on l'a vu antérieurement.

Le dernier facteur est d'ordre plus personnel. Il s'agit du style personnel de supervision que le contremaître adopte à l'égard de ses employés, et qui, lorsqu'il est bureaucratique, défavorise l'implication participative. Cette relation négative est facile à comprendre, puisque ce style de supervision consiste à traiter les employés strictement en fonction de règles et de procédures établies, ce qui défavorisent les relations personnelles avec les employés à travers lesquelles peut se construire une approche participative de prise en charge de la prévention. A l'inverse, un style de supervision participatif et même paternaliste est plus favorable à l'implication participative en prévention. Bien que personnel, le style de supervision a aussi une dimension collective, car le style de supervision d'un contremaître est très lié au style prédominant dans le groupe de contremaîtres dont il fait partie ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ), et ce dernier, s'il est bureaucratique, est à son tour assez négativement corrélé avec des variables macro-organisationnelles de l'entreprise comme l'importance des problèmes de production que rencontre celle-ci dans l'atteinte de ses objectifs ( $r= -0,26$ ,  $p<0,01$ ), et l'ampleur des changements technologiques effectués au cours des trois dernières années ( $r=-0,32$ ,  $p<0,01$ ). En somme, le style de supervision prédominant dans le groupe des contremaîtres qui détermine en bonne partie le style individuel, est en partie le reflet du contexte organisationnel plus global de l'entreprise.

Cette dernière observation nous amène d'ailleurs à élargir encore notre interprétation du phénomène de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. En effet, jusqu'ici nous avons cherché à montrer, à partir des résultats obtenus, que ce type d'implication, en tant qu'adaptation des contremaîtres au nouveau contexte social de prévention est une manifestation et jusqu'à un certain point un produit de l'adaptation de l'entreprise à ce même contexte nouveau. Mais, dans la recherche des médiations entre un contexte social donné et le comportement individuel, nous pouvons aller plus loin pour nous demander quels sont les facteurs qui favorisent une telle adaptation de l'entreprise, dans ses composantes managériale et ouvrière, au nouveau contexte de prévention axée sur la participation des travailleurs. Il est clair, en effet, qu'au moment de notre enquête, toutes les entreprises de notre échantillon, ne s'étaient pas également adaptées à ce nouveau contexte. Pourquoi? Et bien, plusieurs facteurs sont en cause.

Un premier facteur assez déterminant est la taille de l'entreprise. Ainsi, plusieurs des dimensions de l'adaptation de l'entreprise au nouveau contexte de prévention dont nous avons parlées jusqu'ici, à partir des résultats des analyses multivariées, sont liées à la taille des entreprises. Par exemple, sur la dimension structurelle de l'adaptation, le degré de développement de l'organisation de la prévention est assez fortement corrélé positivement à la taille des entreprises ( $r=0,47$ ,  $p<0,01$ ), en faveur évidemment des grandes

entreprises. De même, sur la dimension culturelle, l'implication de la haute direction en matière de prévention est plus élevée dans les grandes entreprises ( $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ), de même que l'ouverture des cadres supérieurs aux problèmes de santé-sécurité ( $r=0,26$ ,  $p<0,01$ ) et le pouvoir ouvrier en santé-sécurité qui est un bon indice de la mobilisation de la main-d'oeuvre dans ce domaine ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ). Enfin, si on déborde du champ de la santé-sécurité pour considérer des dimensions plus larges qui ont des incidences sur la charge de travail des contremaîtres, et par ce biais affectent leur implication en prévention, on constate que les grandes entreprises fournissent à leur contremaître davantage de support fonctionnel de gestion ( $r=0,27$ ,  $p<0,01$ ), que la charge de travail elle-même des contremaîtres y est moins lourde ( $r= -0,17$ ,  $p<0,01$ ) et qu'on y trouve moins souvent un style bureaucratique de supervision dans le groupe des contremaîtres ( $r= -0,28$ ,  $p<0,01$ ). En somme, les grandes entreprises, sans doute en raison des ressources financières et humaines supérieures dont elles disposent et du plus grand degré d'organisation syndicale de leurs employés, bénéficient de conditions plus favorables que les petites et moyennes pour s'adapter à l'évolution du contexte social, y compris en ce qui concerne la prévention. En fait, ces résultats viennent simplement confirmer ce que beaucoup de gens pensent intuitivement.

Par contre, si les petites et moyennes entreprises sont relativement moins favorisées sur ce plan, il ne faut pas en conclure à l'impossibilité pour elles de s'adapter à l'évolution de la

prévention. En fait, il y a de ces entreprises dans notre échantillon qui se sont bien adaptées au nouveau contexte social de prévention, puisqu'on l'a vu au chapitre 3, environ 40% des contremaîtres des entreprises de cette catégorie de taille adoptent le modèle d'implication participative. A l'analyse cependant, il semble qu'il y ait deux modèles différents d'adaptation au nouveau contexte social de prévention parmi les petites et moyennes entreprises.

Le premier modèle est celui des entreprises qui se développent une assez forte organisation de la prévention (activités de prévention et implication des contremaîtres dans la prise des décisions de prévention), laquelle ressort de l'analyse multivariée appliquée à ce sous-échantillon (cf. tableau 8) comme le deuxième facteur le plus déterminant de l'implication participative des contremaîtres dans les petites et moyennes entreprises. Or ce facteur, dans le contexte spécifique des entreprises de cette catégorie de taille, corrèle positivement avec un meilleur support fonctionnel de prévention ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ), une plus grande implication en prévention de la haute direction ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ) et une plus grande ouverture des cadres supérieurs aux problèmes de santé-sécurité ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ), avec une plus forte mobilisation ouvrière en termes de pouvoir des travailleurs ( $r=0,47$ ,  $p<0,01$ ) et de leurs représentants en santé-sécurité ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ), avec une plus grande force de la conception intégrée de la sécurité au travail parmi les contremaîtres ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ), et finalement

avec un meilleur support fonctionnel de gestion fourni aux contremaîtres ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ), un plus faible taux de roulement de la main-d'oeuvre ( $r= -0,22$ ,  $p<0,01$ ) et une plus forte proportion de la main-d'oeuvre requérant peu d'apprentissage du travail à exécuter ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) qui sont des facteurs facilitant au niveau de la charge de travail des contremaîtres. En fait, ce que ce réseau de corrélations tend à montrer, c'est qu'il y a des petites et moyennes entreprises qui s'adaptent au nouveau contexte social de prévention à peu près à la manière des grandes, les principales composantes de ce modèle d'adaptation étant une forte infrastructure fonctionnelle de prévention, une forte mobilisation des cadres supérieurs et des travailleurs et leurs représentants sur les questions de santé-sécurité, et des conditions favorables au niveau de la charge de travail des contremaîtres, facilitant ainsi leur implication participative en prévention. A un niveau plus macro-organisationnel, les principaux facteurs qui semblent conditionner l'adoption de ce modèle d'adaptation sont une meilleure situation économique de l'entreprise et surtout le fait que l'entreprise soit dans un environnement plus stable.

Le second modèle d'adaptation est assez différent du précédent, et même opposé sur certains aspects. La clé pour le reconstituer est la moyenne d'âge du groupe des contremaîtres qui ressort de l'analyse multivariée appliquée aux contremaîtres des petites et moyennes entreprises (cf. tableau 8) comme le premier facteur le plus déterminant de l'implication participative. En fait, les

petites et moyennes entreprises ayant une moyenne d'âge des contremaîtres plus élevée sont des entreprises où les seuls indicateurs favorables en santé-sécurité sont un meilleur support du supérieur immédiat fourni aux contremaîtres concernant les questions de prévention ( $r=0,15$ ,  $p<0,01$ ) et une plus forte mobilisation ouvrière en termes de pouvoir des travailleurs ( $r=0,16$ ,  $p<0,01$ ) et surtout de leurs représentants ( $r=0,27$ ,  $p<0,01$ ). Donc, peu d'infrastructure de prévention dans ces entreprises et peu d'implication des cadres supérieurs dans ce domaine, contrairement au modèle précédent. En fait, la grande caractéristique de ce second modèle, c'est qu'il semble reposer sur une dynamique sociale opérant principalement entre les travailleurs et le contremaître, avec l'appui et de support du supérieur immédiat de ce dernier. Cependant, cette dynamique infra-organisationnelle renvoie à des conditions plus générales. D'une part, plus la moyenne d'âge des contremaîtres est élevée, plus les travailleurs sont également âgés ( $r=0,42$ ,  $p<0,01$ ), moins il y a de roulement de main-d'oeuvre ( $r= -0,21$ ,  $p<0,01$ ), et moins les contremaîtres ont un style bureaucratique de supervision ( $r= -0,21$ ,  $p<0,01$ ). D'autre part, ces entreprises où la moyenne d'âge des contremaîtres est plus élevée ont davantage de problèmes de production ( $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ), de problèmes de main-d'oeuvre ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ ), sont dans une moins bonne situation économique ( $r= -0,31$ ,  $p<0,01$ ), effectuent davantage de changements technologiques ( $r=0,20$ ,  $p<0,01$ ) et leur environnement externe est plus instable ( $r=0,18$ ,  $p<0,01$ ). En somme, tout se passe comme si on est devant

des entreprises qui, face à une situation économique défavorable, à un environnement externe plutôt instable, à des problèmes internes importants, cherchent à s'adapter (changements technologiques) en misant principalement sur leurs ressources humaines, contremaîtres et employés qui constituent des communautés de travail stables, anciennes, et où prédominent sans doute les relations informelles, étant donné le style de supervision des contremaîtres. Dans ces conditions, l'adaptation davantage culturelle et informelle que structurelle de l'entreprise au nouveau contexte social de prévention s'inscrit dans un processus plus large d'adaptation à un environnement externe et interne turbulent.

#### NOTES

1. Il n'existe toutefois pas de règle sûre. Selon une version plus laxiste, on pourrait estimer un coefficient avec seulement 5 cas. Nous préférons nous en tenir à 10 cas afin d'obtenir le maximum de fiabilité des coefficients estimés.
2. Toutefois, lorsque le postulat de la multinormalité est satisfait, il est préférable d'utiliser l'analyse discriminante pour estimer l'impact des variables indépendantes (Engelman, 1990).
3. Compte tenu que les  $b$  obtenus pour chaque variable indépendante n'ont pas la même signification, celles-ci étant mesurées dans des unités différentes, il devient difficile de déterminer l'importance relative de ces variables sur la seule base des  $b$ . Par conséquent, il convient d'utiliser une mesure standardisée pour ramener les unités à une même échelle. Les  $\beta$  s'obtiennent en multipliant la valeur d'un  $b$  donné par l'écart-type du prédicteur dans l'échantillon et en divisant cette quantité par l'écart-type de la variable dépendante dans l'échantillon (Hanusek et Jackson, 1977). Le coefficient obtenu représente le nombre d'écart-types qui changent dans la variable dépendante pour un écart-type de la variable indépendante.

4. La vraisemblance n'est pas une mesure des variations de la variable dépendante expliquées par les variables indépendantes. Elle est une mesure que nous avons construite afin d'avoir une idée de l'importance des variations qu'entraînent les variables du modèle sur l'estimation du logarithme de vraisemblable. On la calcule de la façon suivante:

$$VL = lv_1 - lv_0 / lv_0$$

ou  $lv_0$  = estimé du logarithme de vraisemblance  
lorsqu'aucune variable n'est dans l'équation

$lv_1$  = estimé du logarithme de vraisemblance du modèle  
comprenant les variables explicatives.

Cette mesure varie entre 0 et 1, mesure que l'on peut traduire en pourcentage. Plus la valeur obtenue est élevée plus l'explication produite par le modèle est importante.

5. Cette mesure nous renseigne sur la validité du modèle, c'est-à-dire de sa capacité à rendre compte des données. On utilise plus spécifiquement le  $\chi^2$  de Hosmer-Lemeshow lorsque le modèle à estimer comprend des variables continues. On accepte le modèle comme valide lorsque le seuil de signification est plus grand que 0,05.

**PARTIE III**

**L'APPUI DES CONTREMAITRES**  
**AU COMITE DE SANTE-SECURITE AU TRAVAIL**

## CHAPITRE VI

### L'APPUI DES CONTREMAÎTRES AU COMITÉ DE SANTÉ-SÉCURITÉ ÉTAT DE LA SITUATION ET ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'appui donné par les contremaîtres au comité de santé-sécurité, tel que perçu par ses deux composantes, patronale et ouvrière. Étant donné le thème central de la présente recherche qui porte sur l'adaptation des contremaîtres au nouveau contexte social de prévention, axée sur la participation des travailleurs, il est essentiel d'analyser le rapport entre les contremaîtres et le comité de santé-sécurité. Ce dernier, en effet, est l'un des mécanismes privilégiés par le législateur pour favoriser et canaliser la participation des travailleurs en concertation avec celle de l'employeur dans la prise en charge des questions de prévention.

Par ailleurs, notre intérêt à étudier la question de l'appui des contremaîtres est aussi d'ordre pratique. En effet, d'après la seule étude scientifique qui ait abordé cette question, cet appui, lorsqu'il se combine à celui de la direction de l'entreprise et de la direction du syndicat, constitue un élément important favorisant l'efficacité de la prévention dans les entreprises (Simard, et

coll., 1988). Cependant, cette chaîne d'appui au comité de santé - sécurité constituée des contremaîtres, de la direction de l'entreprise et du syndicat se pose comme un élément problématique puisqu'une telle structure d'appui n'est présente que dans 24,7% des entreprises ayant un comité de santé-sécurité, et la principale raison en est précisément le degré d'appui des contremaîtres, qui est beaucoup plus faible que celui des autres acteurs mentionnés.

Aussi, après avoir passé en revue l'état de la situation en ce qui concerne le degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité, et constater les écarts entre les groupes de contremaîtres à cet égard, nous allons proposer quelques éléments de problématique susceptibles de fonder nos hypothèses d'explication de ce phénomène.

#### **6.1.- LE DEGRE D'APPUI DES CONTREMAITRES AU COMITE DE SANTE-SECURITE: ETAT DE LA SITUATION.**

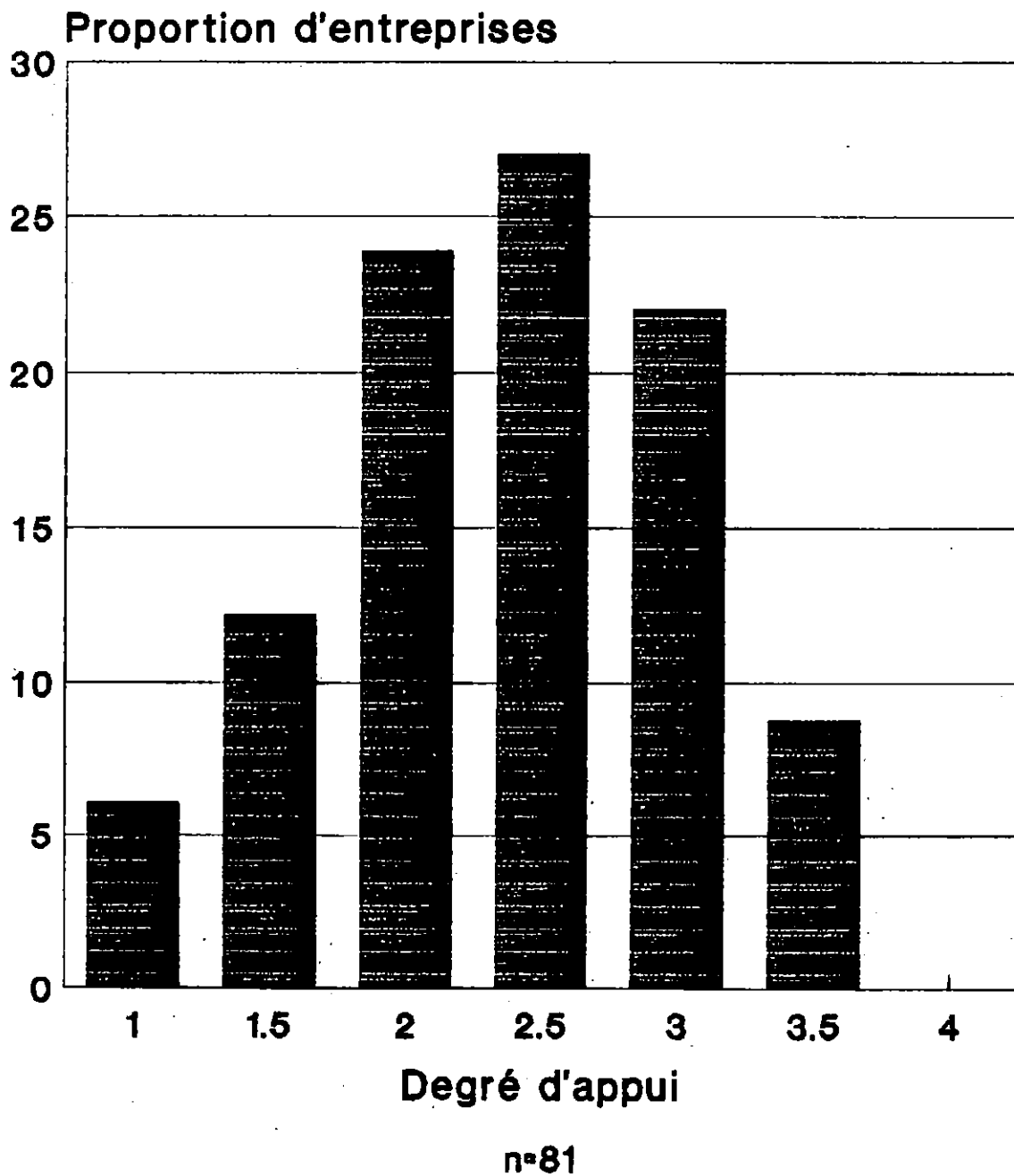
Le degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité, tout comme celui d'autres acteurs d'ailleurs, est une variable qui est définie au niveau de chaque établissement, et que nous mesurons à partir de la perception que les deux parties (patronale et ouvrière) membres du comité de santé-sécurité ont du degré d'appui que les contremaîtres de l'établissement accorde au comité dans son travail'.

Nous avons fait référence, en introduction, au fait que le degré d'appui des contremaîtres au comité était plus faible que celui d'autres acteurs tels que la direction de l'entreprise et la direction du syndicat, lorsqu'il existe. En effet, selon les données de l'étude de Simard et coll.(1988), alors que les directions syndicales accordent un fort appui au comité de santé-sécurité dans 65% des cas, que la haute direction des entreprises fait de même dans 51% des cas, la proportion est beaucoup plus faible lorsqu'on arrive au niveau des contremaîtres dans les entreprises.

Le graphique 5 présente la distribution du degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité (page suivante). On notera que la taille de l'échantillon d'entreprises passe de  $n=100$  à  $n=81$ , ce qui correspond au nombre d'entreprises de notre échantillon ayant un comité de santé-sécurité.

# Graphique 5

## Distribution de l'appui des contremaîtres au comité de SST



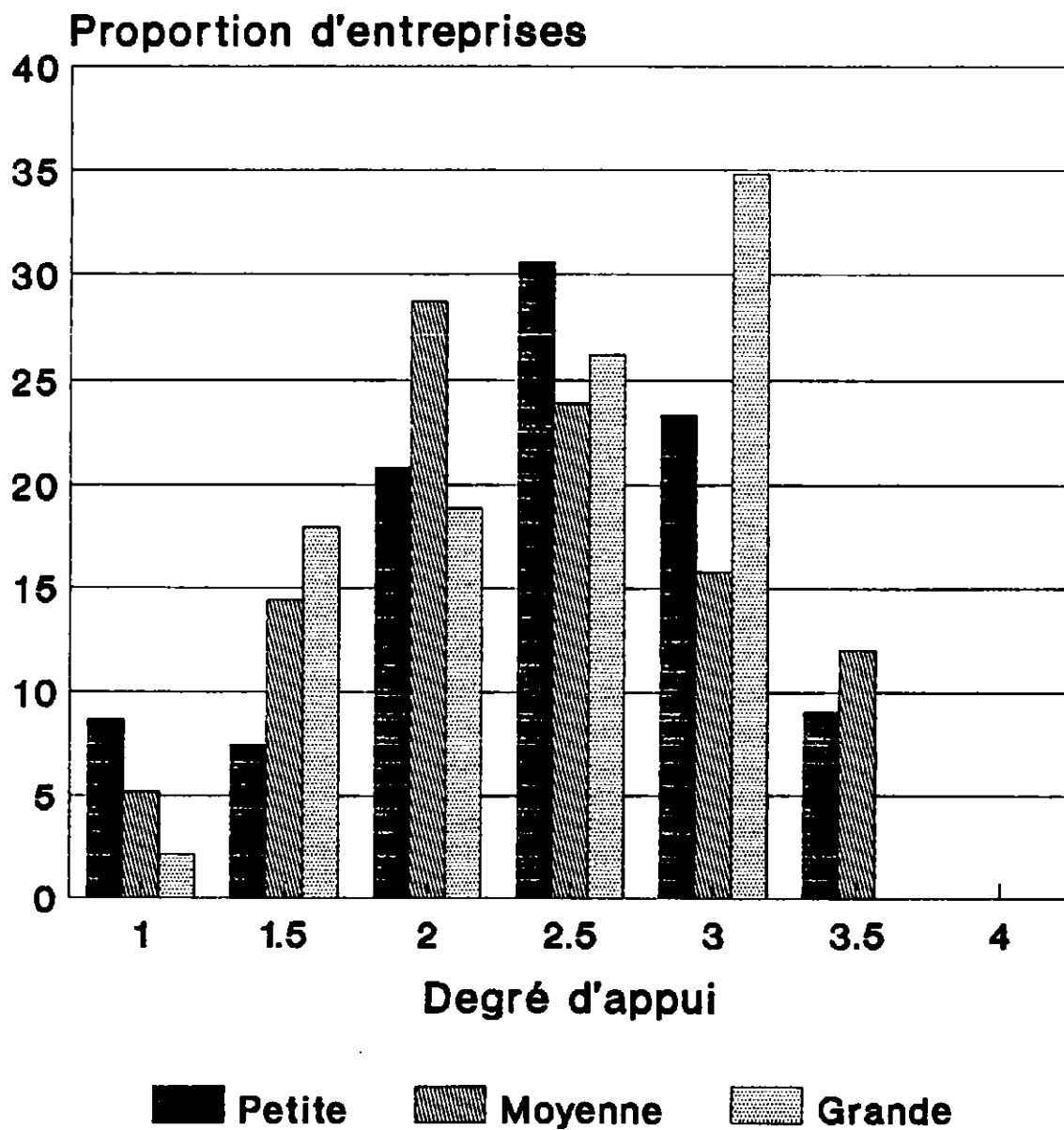
Un premier coup d'oeil à ce graphique fait dégager le caractère problématique de l'appui des contremaître. Sur les 81 entreprises ayant un comité de santé-sécurité, à peine le tiers d'entre elles (30,8%) voient leurs contremaîtres appuyer fortement le comité de santé-sécurité (i.e. valeur de 3 et plus sur l'échelle). En général, la distribution du comportement d'appui des contremaîtres semble montrer que les comités de santé-sécurité dans les entreprises de 70 employés et plus du secteur manufacturier sont plutôt faiblement appuyés par les contremaîtres. D'ailleurs sur l'échelle en quatre points, la moyenne observée est de 2,37 avec un  $ET=0,67$ .

Qu'en est-il maintenant de ce comportement d'appui des contremaîtres selon la taille des entreprises?

Le graphique 6 (page suivante) démontre que l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité ne varie pas significativement selon la taille des entreprises. A tout prendre, on peut voir que quelle que soit la catégorie de taille considérée, le degré d'appui des contremaîtres est plutôt faible. D'ailleurs, les moyennes obtenues sur ces distributions supportent cette observation. Pour la petite entreprise la moyenne observée est de 2,40 avec un  $ET=0,69$ , pour la moyenne entreprise le degré moyen d'appui est égal à 2,33 avec un  $ET=0,69$  alors que pour la grande entreprise, la moyenne s'établit à 2,37 avec un  $ET=0,61$ .

## Graphique 6

### Appui des contremaîtres au comité de SST selon la taille des entreprises



n=81

En résumé, il existe des variations importantes dans la distribution de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. En général toutefois, les entreprises voient leurs contremaîtres appuyer faiblement ou moyennement le comité et ce comportement d'appui des contremaîtres ne varie pas significativement selon la taille des entreprises. Bref, tout semble indiquer que le comportement des contremaîtres en cette matière est un élément problématique dans le secteur manufacturier. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'un appui fort des contremaîtres au comité de santé-sécurité, lorsqu'il se combine à des appuis également forts de la direction de l'entreprise et de la direction du syndicat, est associé à une plus grande efficacité en prévention des accidents du travail (Simard et coll, 1988). Ainsi, dans un contexte où les contremaîtres appuient faiblement le comité et où le secteur manufacturier comporte un bilan assez lourd sur le plan des accidents du travail, il ne fait pas de doute qu'il y a intérêt à réfléchir au problème de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité, en vue d'aider les intervenants à y trouver des mesures correctives. C'est ce que nous allons faire dans la prochaine section.

## 6.2.- L'APPUI DES CONTREMAÎTRES AU COMITÉ DE SANTÉ-SÉCURITÉ: ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE

Pour analyser l'appui des contremaîtres au comité conjoint de santé-sécurité du travail, il faut revenir, à notre avis, à la problématique développée antérieurement pour l'analyse de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention, et qui s'inspire d'un ensemble de recherches sociologiques concernant le rôle et le statut des contremaîtres dans les organisations.

Cette problématique nous amène à articuler notre réflexion sur le phénomène de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité autour de deux idées-maitresses. La première est que la sécurité du travail étant un enjeu des relations patronales-ouvrières, les comportements des contremaîtres dans ce domaine sont en partie influencés par des facteurs organisationnels et des facteurs de main-d'oeuvre. La seconde est que la sécurité du travail n'ayant jamais dans l'organisation le statut d'un impératif catégorique, les contremaîtres disposent, comme tout autre acteur organisationnel, d'une certaine autonomie qui leur permet d'orienter leur comportement au plan de la prévention en fonction de facteurs personnels ou collectifs qui leurs sont propres. Il nous semble que ces deux idées ont beaucoup de pertinence quand on réfléchit au rapport que les contremaîtres peuvent établir avec le comité de santé-sécurité.

D'une part, il est facile de montrer que le comité de santé-sécurité a bien des chances de constituer un enjeu pour les parties patronale et ouvrière dans la plupart des milieux de travail. On peut invoquer ici deux arguments pour appuyer cette idée.

Premièrement, les législations récentes de la plupart des pays occidentaux qui favorisent l'existence des comités de santé-sécurité reposent toutes sur le constat que la création de tels comités est une question qui est fort susceptible de prêter à controverse entre les parties. D'où l'orientation adoptée par toutes les législations qui consiste à imposer la création de tels comités. Le plus souvent, l'approche législative consiste à obliger tous les établissements ayant certaines caractéristiques (par exemple taille, appartenance sectorielle) à se doter d'un comité conjoint de santé-sécurité dans un certain délai.

Au Québec, l'approche adoptée dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail, est moins directe mais elle conduit à peu de choses près au même résultat. En effet, au Québec, la loi n'oblige pas au sens strict un établissement répondant à certains critères à former un comité paritaire de santé-sécurité, mais si l'une des deux parties (employeur ou travailleurs/syndicat) en demande la formation, l'autre partie ne peut pas le refuser (LSST, art. 69). En somme, la loi est destinée à résoudre la controverse potentielle sur la question de la création du comité, ce qui est une manière

de reconnaître que l'existence d'un tel mécanisme constitue bel et bien un enjeu pour les parties. Une telle situation n'a pas de quoi surprendre.

En effet, historiquement, la gestion de la santé-sécurité a toujours été considérée comme relevant des droits de gérance de l'employeur. La présence d'un comité de santé-sécurité est susceptible de changer cette situation dans la mesure où elle donne l'opportunité à des représentants des travailleurs d'intervenir dans le dossier et de faire valoir une certaine influence sur les décisions prises en matière de prévention. La loi québécoise va même assez loin dans ce sens en accordant aux comités paritaires de santé-sécurité des secteurs dits "prioritaires" un pouvoir décisionnel dans certains domaines comme le choix du médecin responsable des services de santé de l'établissement, l'approbation du programme de santé, le choix des équipements de protection individuelle et l'établissement des programmes de formation/information en santé-sécurité (LSST, art. 78). La création d'un comité de santé-sécurité est donc susceptible de bouleverser les règles du jeu existant et il ne faut donc pas se surprendre que son existence puisse constituer un enjeu, aussi bien pour la partie patronale que pour la partie ouvrière d'ailleurs. Dans ce dernier cas, l'enjeu consiste à changer des pratiques également établies, notamment au niveau syndical, et selon lesquelles les syndicats n'ont pas à devenir co-responsables des mesures de prévention, adoptées en comité, vis-à-vis de leurs membres. Ce point de vue,

bien que non majoritaire dans le syndicalisme québécois, a été fortement exprimé lors de l'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail qui instaurait les comités paritaires et décisionnels de santé-sécurité et il traduit bien le risque perçu par certains syndicats comme étant associé à leur implication dans de tels comités.

Deuxièmement, une fois établi, le comité de santé-sécurité a bien des chances de continuer à représenter un enjeu pour toutes les parties en cause, précisément parce qu'il est le lieu privilégié de rencontre entre les deux parties et de concertation de leurs points de vue et intérêts qui sont loin d'être toujours spontanément convergents. Certes, il est probable qu'en matière de santé-sécurité du travail, les intérêts entre les parties soient moins opposés que dans d'autres domaines des relations du travail. D'ailleurs, les recherches tendent à montrer que le climat des relations entre les parties au sein des comités conjoints de santé-sécurité est plutôt coopératif et orienté vers la concertation (ACOHOS, 1986; Government of Alberta, 1978; Kochan, Dyer et Lipsky, 1977; Simard, 1987; Simard et coll., 1988). Cependant, il serait naïf de penser que cette coopération est spontanée et à toute épreuve. Au contraire, elle est à construire dans chaque nouveau dossier abordé par le comité et elle est fragile aussi dans la mesure où elle peut être mise en question par l'attitude des diverses composantes du milieu de travail dont le comité a besoin pour donner suite à ses initiatives et par l'évolution plus

générale des relations du travail (Simard, 1987).

Dans ce contexte, le degré d'appui que les contremaîtres manifestent à l'égard du comité de santé-sécurité a bien des chances d'être affecté par diverses variables organisationnelles que contrôle le management supérieur de l'entreprise et par des variables de main-d'oeuvre, qui sont les deux forces sociales engagées dans le comité de santé-sécurité. Que l'on songe, par exemple, à la valorisation managériale de la prévention et de la concertation avec les travailleurs en matière de santé-sécurité, et du côté de la main-d'oeuvre, à l'ampleur des risques auxquels sont exposés les travailleurs, à leur militantisme en matière de santé-sécurité et à leur appui au comité de santé-sécurité.

D'autre part, quels que soient les facteurs plus ou moins favorables relevant de l'organisation managériale et de la main-d'oeuvre qui sont susceptibles d'influencer les contremaîtres dans leur rapport au comité de santé-sécurité, ceux-ci jouissent toujours d'une certaine autonomie relative de comportement qui a bien des chances d'être assez grande eu égard au comité de santé-sécurité. Deux arguments peuvent être invoqués à l'appui d'une telle hypothèse.

Premièrement, en tant que mécanisme de prévention, les comités de santé-sécurité ont dans les milieux de travail une importance qui est tributaire de celle acquise par la prévention elle-même. Or,

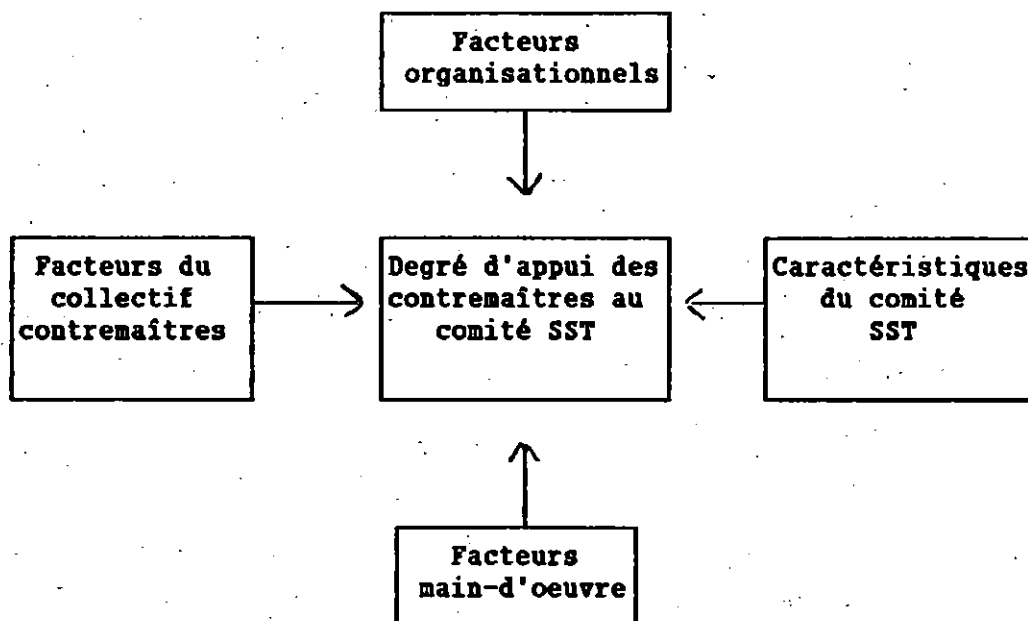
on sait que dans la plupart des entreprises, les préoccupations de prévention des lésions professionnelles sont relativement récentes et ont occupé, pendant très longtemps, une place tout à fait secondaire. La meilleure preuve de cet état de fait est l'adoption à la fin des années '70, par la plupart des gouvernements des pays occidentaux, y compris le Québec, de législations visant à corriger cette situation et à forcer les milieux de travail à s'occuper davantage de la prévention des lésions professionnelles. De telles législations n'auraient pas été adoptées si la prévention avait été une préoccupation majeure des entreprises. Au surplus, même à la suite de l'adoption de telles législations, il faut du temps pour que la situation antérieure change significativement, de sorte qu'on peut penser qu'aujourd'hui encore, dix (10) ans après l'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail au Québec, bien du chemin reste à parcourir avant que la prévention des lésions professionnelles fasse partie des grandes priorités des entreprises.

En second lieu, les comités de santé-sécurité ne sont pas une structure patronale de prévention, mais une structure conjointe réunissant des représentants de l'employeur et des travailleurs. Par conséquent, le phénomène de loyauté des contremaîtres à l'égard des structures hiérarchiques et fonctionnelles identifiées à l'employeur, a peu de chances de se manifester ici dans le cas du comité de santé-sécurité. D'où une plus grande autonomie dont disposent les contremaîtres pour accorder ou non leur appui au

comité de santé-sécurité.

Un tel contexte est donc propice à favoriser l'influence de facteurs autres que les facteurs organisationnels et de main-d'oeuvre précédemment mentionnés, sur l'appui accordé par les contremaîtres au comité de santé-sécurité. A notre avis, parmi ces autres facteurs, on peut distinguer ceux qui tiennent aux contremaîtres eux-mêmes et ceux qui renvoient au comité à proprement dit, qui sont les deux termes de la relation étudiée. Pensons par exemple, du côté des contremaîtres à leur implication en matière de prévention, à leur conception de la sécurité au travail, à leur degré d'implication dans le comité lui-même. Du côté du comité, on peut penser à des variables comme sa capacité d'être efficace pour régler les problèmes de santé-sécurité et le degré de support qu'il accorde aux contremaîtres dans leurs tâches de prévention. En somme, l'hypothèse sous-jacente à l'influence présumée de telles variables est que l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité peut aussi avoir une signification principalement utilitaire résultant d'une part de l'engagement des contremaîtres en matière de prévention et d'autre part des services qui leurs sont rendus par le comité.

Le schéma 2 permet de synthétiser la problématique que nous venons de présenter et d'illustrer les grandes catégories de facteurs susceptibles, théoriquement, d'influencer l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.

**SCHEMA 2****Modélisation des facteurs conditionnant l'appui  
des contremaîtres au comité de santé-sécurité****6.2.1.- Hypothèses sur les facteurs organisationnels conditionnant  
l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité**

En ce qui concerne les facteurs organisationnels susceptibles d'influer sur le degré d'appui des contremaîtres, tels que perçu par les membres du comité, plusieurs variables sont à considérer. En effet, si l'on part de l'idée que l'appui des contremaîtres au comité, qui est un mécanisme de prévention, s'inscrit dans la

logique plus large du comportement des contremaîtres en matière de prévention, il faut considérer des variables organisationnelles qui influent sur ce comportement, en particulier celles ayant été mises en relation avec le comportement d'implication participative et que nous avons défini antérieurement (cf. 4.2.1.), étant donné la dimension de participation ouvrière qui est constitutive du comité. Dans cette perspective, nous faisons l'hypothèse que l'appui des contremaîtres au comité sera d'autant plus fort que ces derniers bénéficient de conditions organisationnelles favorables à leur implication participative en matière de prévention. Parmi ces conditions, il y a (1) une charge de travail telle qu'elle laisse aux contremaîtres du temps à consacrer à la prévention, (2) le degré de support fonctionnel dont les contremaîtres bénéficient dans la gestion de leurs opérations, (3) l'organisation de la prévention, (4) le degré de support fonctionnel fourni aux contremaîtres concernant la gestion de la prévention, et (5) la valorisation managériale de la prévention. Comme on peut le voir, les deux premières variables sont des variables qui définissent le cadre opérationnel général de travail des contremaîtres, du point de vue d'une part de ce que l'entreprise leur demande d'accomplir comme charge de travail et d'autre part du support fonctionnel qu'elle leur fournit pour faciliter leur travail. Quant aux trois dernières variables, elles permettent de caractériser le contexte organisationnel de l'entreprise au plan plus spécifique de la prévention, en termes de culture managériale, d'organisation de la prévention sollicitant plus ou moins fortement l'implication des

contremaîtres, et de support fonctionnel qui leurs est fourni'.

A ces cinq variables, il faut en ajouter une qui est tout à fait spécifique à l'enjeu que représente le comité de santé-sécurité, et que l'on peut appeler la "valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs" dans le domaine de la santé-sécurité. On peut mesurer cette valorisation par le degré d'appui accordé au comité de santé-sécurité par le management supérieur de l'entreprise, en l'occurrence la direction de l'établissement et les responsables de départements de production qui sont les supérieurs des contremaîtres'. La raison qui nous amène à prendre en compte cette variable est assez évidente. Si, comme nous l'avons signalé antérieurement, le comité de santé-sécurité représente toujours pour les parties patronale et ouvrière un enjeu plus ou moins saillant, on peut s'attendre à ce que les contremaîtres, qui sont au palier inférieur du management, soient influencés dans l'appui qu'ils accordent au comité de santé-sécurité par celui qui est accordé au même comité par les paliers supérieurs.

#### 6.2.2.- Hypothèses sur les facteurs de main-d'oeuvre conditionnant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité

Tel qu'illustré au schéma 2 présenté antérieurement, un deuxième axe de variables susceptibles d'influer sur le degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité est constitué des facteurs de main-d'oeuvre. La prise en compte de tels facteurs

découle, comme nous venons de le dire, du fait que le comité de santé-sécurité est un enjeu des relations patronales-ouvrières, et que les contremaîtres qui se situent au centre de ces relations sont susceptibles d'être influencés par certaines caractéristiques pertinentes de la main-d'oeuvre. Ces caractéristiques sont (1) l'appui des travailleurs au comité de santé-sécurité, (2) l'ampleur des risques à la santé et à la sécurité auxquels sont exposés les travailleurs, et (3) le militantisme de ces derniers sur les questions de sécurité au travail. Reprenons chacune de ces variables.

La première variable, l'appui des travailleurs au comité de santé-sécurité, n'est en fait que la contrepartie de la dernière variable organisationnelle considérée, à savoir la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs. On peut penser que l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité sera d'autant plus fort que le management supérieur mais aussi les travailleurs appuient le comité.

Quant aux deux autres variables, elles permettent de caractériser la main-d'oeuvre au double plan de l'ampleur des problèmes de santé-sécurité qui l'affectent et de l'intérêt qu'elle porte à ces problèmes. Le raisonnement sous-jacent à l'inclusion de ces variables dans le modèle consiste à poser comme hypothèse que plus les problèmes de santé-sécurité et l'intérêt des travailleurs vis-à-vis de ces problèmes sont importants, plus les contremaîtres vont

être portés à s'occuper de ces questions, et ce faisant, à voir dans le comité de santé-sécurité un allié potentiel pour les résoudre.

### 6.2.3.- Hypothèses sur les facteurs de groupe-contremaîtres conditionnant leur appui au comité de santé-sécurité

Les variables du contexte organisationnel et de main-d'oeuvre étant précisées, nous allons maintenant nous tourner vers un troisième axe de variables qui permettent de caractériser les contremaîtres en tant que groupe. Certaines de ces variables sont d'ordre socio-démographique, comme l'âge du contremaître, et le niveau de scolarité. On peut penser que des contremaîtres plus jeunes et plus scolarisés sont plus ouverts par rapport à la dimension nouvelle que représente le comité de santé-sécurité dans le contexte actuel de la prévention, et qu'en conséquence ils seront plus disposés à l'appuyer. D'autres variables peuvent aussi nous renseigner sur les dispositions des contremaîtres concernant la prévention et la participation des travailleurs, comme (1) le style prédominant de supervision parmi les contremaîtres, (2) le type prédominant de conception de la sécurité au travail dans le groupe des contremaîtres, et (3) la proportion des contremaîtres de l'entreprise qui s'impliquent de façon participative en matière de prévention'. On peut ajouter une dernière variable qui nous renseigne sur le degré d'intérêt des contremaîtres à l'égard du comité de santé-sécurité et que nous définissons et mesurons par la proportion des

membres du comité qui sont des contremaîtres'. En somme, plus les contremaîtres sont présents au comité de santé-sécurité, plus fortes sont les chances que ce comité soit appuyé par l'ensemble des contremaîtres.

#### 6.2.4.- Hypothèses sur les facteurs du comité de santé-sécurité conditionnant l'appui des contremaîtres au comité

Enfin, toujours selon le modèle théorique représenté au schéma 2, il y a un quatrième et dernier axe de variables à considérer qui réfèrent à des caractéristiques du comité de santé-sécurité lui-même. Comme nous l'avons déjà signalé dans l'élaboration de notre problématique, il est probable que l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité ait d'abord une signification utilitaire. Dans cette perspective, on peut faire l'hypothèse que l'appui des contremaîtres au comité sera d'autant plus fort que (1) le comité de santé-sécurité est perçu comme efficace par diverses composantes du milieu de travail, (2) il opère avec des moyens et dans des conditions lui permettant d'être efficace, et (3) le comité constitue un support pour les contremaîtres dans leur travail de prévention.

Les deux premières variables permettent en fait d'avoir une idée de l'efficacité du comité de santé-sécurité comme mécanisme d'identification et de solution de problèmes dans ce domaine. Tous les chercheurs qui se sont intéressés à cette question de l'effica-

cités des comités de santé-sécurité ont reconnu la difficulté d'en faire l'étude scientifique objective (ACOHOS, 1986; Beaumont et coll., 1982; Bryce, Manga, 1985; Coyle et Leopold, 1981; Government of Alberta, 1978; Kochan, Dyer et Lipsky, 1977). Cette difficulté tient au fait que pour mesurer l'impact des comités sur divers résultats souhaités comme la diminution des lésions professionnelles, une meilleure conformité des milieux de travail aux réglementations existantes, une plus grande sensibilisation de l'employeur et des travailleurs aux problèmes de santé-sécurité, il faudrait pouvoir isoler l'effet spécifique attribuable à la présence et au travail du comité par rapport à l'effet d'autres variables explicatives potentielles. C'est pourquoi, toutes les études ayant porté sur cette question ont privilégié une définition plus subjective de l'efficacité, s'appuyant sur la perception que diverses composantes du milieu de travail ont de l'efficacité ou de l'impact du comité. C'est également cette définition que nous allons privilégier ici, en tenant compte de la perception que la haute direction et le président du syndicat ont de l'impact du comité de santé-sécurité sur la réduction des accidents de travail, le climat de sécurité dans l'usine ainsi que sur l'intérêt des contremaîtres envers la sécurité au travail'.

Nous allons aussi compléter cette première mesure de l'efficacité du comité par une seconde mesure qui elle, renvoie davantage aux conditions et moyens internes dont un comité doit disposer pour être efficace. En effet, on reconnaît généralement que l'efficacité

d'un comité de santé-sécurité dépend à la fois de certaines conditions internes et externes (Beaumont et coll., 1982; Bryce et Manga, 1985). Parmi les conditions internes sur lesquelles nous avons des données, il y a (1) le climat des relations entre les membres du comité, (2) le pouvoir du comité dans les décisions prises en matière de prévention, (3) son implication dans les activités de prévention, et (4) la formalisation de son fonctionnement. En combinant ces quatre dimensions, on peut avoir une certaine idée de la capacité du comité à être efficace'.

La troisième variable retenue pour caractériser le comité de santé-sécurité s'intéresse plus particulièrement au support que le comité peut représenter pour les contremaîtres dans leurs tâches de prévention. Ici encore, la définition que nous privilégions du support est d'ordre subjectif et consiste en la perception que les contremaîtres ont de ce support sur certains indicateurs, comme le fait pour le comité de faire des suggestions aux contremaîtres pour régler des problèmes de santé-sécurité, de demander l'avis des contremaîtres, et plus généralement de faciliter leur travail de prévention<sup>10</sup>. Si, comme nous le supposons, l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité a pour une bonne part une signification utilitaire, alors on peut faire l'hypothèse que plus les contremaîtres perçoivent le comité comme un élément de support dans leur travail de prévention, plus fort sera leur appui au comité.

Dans le prochain chapitre nous utiliserons ce modèle pour tenter

d'expliquer les variations de l'appui donné par les contremaîtres au comité de santé-sécurité.

#### NOTES

1. Plus précisément, il s'agit de la perception du représentant de l'employeur et des employés au comité de santé-sécurité. Sur une échelle en quatre points, on demande à ces deux acteurs d'indiquer dans quelle mesure l'appui donné par les contremaîtres au comité de santé-sécurité est très faible, faible, fort, très fort. Les deux réponses sont dans un premier temps additionnées puis divisées par deux de façon à produire une échelle qui varie entre 1 et 4 avec des valeurs intermédiaires de 0,5 entre 1, 2, 3. La moyenne observée est de 2,37 avec un ET=0,67.
2. Ces cinq variables ayant déjà été définies dans l'exposé du modèle conceptuel construit pour analyser l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention, nous ne reprendrons pas leur conceptualisation. Le lecteur retrouvera la construction de ces variables au chapitre IV, notes 1,2,3,4,6.
3. Cette variable est mesurée à partir de la perception du représentant de l'employeur et des employés au comité de santé-sécurité de l'appui donné par la haute direction et les responsables de département. Pour chacun de ces deux appuis, les réponses sont cumulées de façon à créer une échelle qui varie entre 1 et 3 ou 1 représente un appui faible, 2 un appui moyen et 3 un appui fort. Par la suite, les deux échelles sont additionnées afin de produire une mesure globale de valorisation managériale de la concertation. Elle varie entre 2 et 6 avec une moyenne de 4,39 et un ET=1,29.
4. L'appui des travailleurs au comité de santé-sécurité est mesuré de la même façon qu'antérieurement, c'est-à-dire par la perception du représentant de l'employeur et des employés de l'appui donné par les travailleurs de production au comité de santé-sécurité. L'échelle varie entre 1 et 3 ou 1 égal faible, 2 moyen et 3 fort. Au total, 24,8% des travailleurs de production appuient faiblement le comité, 41,9% appuient moyennement et 33,3% appuient fortement, pour une moyenne de 2,08 sur l'échelle avec un ET=0,76.
5. La construction des variables ampleur des risques à la santé-sécurité et militantisme ouvrier en SST a déjà été exposée au chapitre IV. Voir les notes 10 et 12.
6. Ces trois variables ayant déjà été définies antérieurement, nous ne reviendrons pas sur leur conceptualisation. Voir chapitre IV, note 23.
7. Il s'agit ici d'une agrégation au niveau des entreprises, des réponses des contremaîtres pris sur une base individuelle. La question posée demandait au contremaître d'indiquer si oui ou non il est membre du comité de santé-

sécurité de l'usine. La participation des contremaîtres au comité de santé-sécurité se distribue sur des valeurs comprises entre 0 et 1 avec une moyenne de 0,12 et un  $ET=0,20$ . C'est donc dire qu'en moyenne, 12,0% des contremaîtres participent au comité de santé-sécurité.

8. Plus précisément, l'efficacité perçue du comité en prévention est mesurée par la sommation des réponses de la haute direction et du président du syndicat sur les indicateurs de perception de l'impact du comité sur la réduction des accidents du travail, le climat de sécurité dans l'usine et l'intérêt des contremaîtres envers la sécurité. Chaque indicateurs s'étale sur des valeurs comprises entre 1 et 3. Au total, l'échelle d'efficacité perçue varie entre 3 et 9 avec une moyenne de 7,77 et un  $ET=0,91$ .
9. Nous avons mesuré cette variable par la sommation des quatre éléments précédemment mentionnés. Chacun de ces éléments est construit de la manière suivante. Premièrement, la formalisation renvoie à la sommation de quatre indicateurs décrivant le fonctionnement du comité soit 1) la présence d'un ordre du jour préparé à l'avance, 2) l'existence de certaines règles écrites de fonctionnement, 3) la présence d'un procès verbal des rencontres, 4) la production d'un rapport annuel des activités. Deuxièmement, le pouvoir de décision en SST est mesuré par la sommation de quatre indicateurs de participation à la décision au niveau 1) du choix des modifications à faire pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire, 2) des modifications des méthodes travail des employés en vue de la rendre plus sécuritaire, 3) du choix des activités prioritaires à réaliser en prévention des accidents et 4) du choix des personnes à qui confier des responsabilités en santé-sécurité. Troisièmement, l'implication dans les activités de prévention est simplement la somme de la participation à quatre activités de prévention telles que 1) l'inspection des lieux de travail, 2) l'enquête-accidents, 3) l'analyse sécuritaire des tâches, 3) la formation en santé-sécurité aux nouveaux employés. Quatrièmement, le climat des relations au comité est mesuré par une question posée aux représentants de l'employeur et des employés où l'on demande d'indiquer si le climat est très bon, bon, pas mauvais, ou le deux parties ne s'entendent pas. Les quatre éléments sont par la suite ramenés sur des valeurs comprises en 0 et 1. Ainsi, l'échelle mesurant les conditions et moyens internes au comité varie entre 0 et 4 avec une moyenne de 2,70 et un  $ET=0,86$ .
10. Empiriquement, le support donné aux contremaîtres est mesuré au niveau individuel des contremaîtres par la sommation des trois indicateurs de perception précédemment mentionnés. La question à la base de chacun de ces indicateurs demande aux contremaîtres d'indiquer s'ils sont tout à fait en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt en accord ou tout à fait en accord avec chacun des éléments. L'échelle de support ainsi constituée est par la suite agrégée au niveau des entreprises. Elle s'entend sur des valeurs comprises entre 3 et 12 avec une moyenne égale à 8,29 et un  $ET=1,55$ .

## CHAPITRE VII

### LES DETERMINANTS DE L'APPUI DES CONTREMAITRES AU COMITE DE SANTE-SECURITE

Ce chapitre tente d'établir des relations entre le degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité et le modèle d'explication qui a été présenté au chapitre VI. Rappelons que ce modèle comporte un ensemble de variables qui renvoient à des facteurs liés au contexte organisationnel et de main-d'oeuvre, aux caractéristiques du comité de santé-sécurité ainsi qu'aux caractéristiques du collectif contremaître. La première partie de ce chapitre sera consacré à l'identification des facteurs associés à l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité résultant des analyses bivariées, tandis que dans la seconde nous dégagerons les facteurs déterminants de cet appui à l'aide de l'analyse multivariée.

#### 7.1.- LES FACTEURS ASSOCIES A L'APPUI DES CONTREMAITRES AU COMITE DE SANTE-SECURITE

Le tableau X présente les résultats de l'analyse bivariée des quatre axes du modèle d'explication de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.

Tableau X

Corrélations observées entre les variables du modèle  
et l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité

Axes d'analyse Variables	Corrélation	
	r	p
<b>1) Facteurs organisationnels:</b>		
- Support fonctionnel de gestion	0,13	0,12
- Charge de travail des contremaîtres	-0,17	0,07
- Organisation de la prévention	0,05	0,33
- Support fonctionnel de prévention	-0,21	0,03
- Implication/prév. du supér.immédiate	0,18	0,06
- Ouverture managériale aux probl.sst	0,08	0,25
- Implication/prév. de haute direction	0,31	0,00
- Support/prév. du supér. immédiat	0,35	0,00
- Valorisation managériale de la concertation	0,67	0,00
<b>2) Facteurs de main-d'oeuvre:</b>		
- Ampleur des risques à la SST	-0,14	0,11
- Militantisme ouvrier en SST	0,22	0,02
- Appui des employés au comité	0,39	0,00
<b>3) Caractéristiques du comité SST:</b>		
- Conditions et moyens internes	0,62	0,00
- Efficacité perçue en prévention	0,21	0,03
- Support donné aux contremaîtres	0,40	0,00
<b>4) Facteurs du groupe-contremaîtres:</b>		
- Age moyen	-0,05	0,33
- Scolarité moyenne	-0,07	0,29
- Style de supervision	0,01	0,47
- Conception intégré en sécur.au trav.	-0,16	0,07
- Implication participative en prévention	0,09	0,21
- Participation au comité	0,19	0,04

Pour l'axe organisationnel, quatre des neuf variables mises en relation sont significativement reliées au comportement d'appui des contremaîtres. La corrélation la plus importante est observée au niveau de la valoration managériale de la concertation avec les

travailleurs, celle-ci étant mesurée par l'appui donné par la haute direction de l'entreprise au comité de santé-sécurité ( $r=0,67$   $p \leq 0,01$ ). Une corrélation aussi forte apporte beaucoup de support à notre hypothèse que dans leur appui au comité de santé-sécurité, les contremaîtres ont tendance à s'aligner sur l'attitude de la direction de l'entreprise à l'égard du comité. Viennent ensuite deux variables associées à la valorisation managériale de la prévention. La première, le support donné par les supérieurs immédiats des contremaîtres, entretient une corrélation de  $r=0,35$   $p \leq 0,01$ . Pour la seconde, l'implication de la haute direction, la corrélation observée est de  $r=0,31$   $p \leq 0,01$ . Ces corrélations avec l'appui des contremaîtres vont tous dans le même sens, c'est-à-dire que plus les valeurs de ces variables sont élevées, plus fort est l'appui des contremaîtres au comité. Enfin, la dernière variable de l'axe organisationnel que l'on trouve liée au comportement d'appui des contremaîtres est le support fonctionnel de prévention fourni aux contremaîtres. Le résultat ici est surprenant puisque ce support fonctionnel est négativement associé au comportement d'appui des contremaîtres ( $r=-0,21$   $p \leq 0,05$ ). En somme, plus élevé est le support fonctionnel en prévention, moins les contremaîtres appuient le comité de santé-sécurité. Nous reviendrons sur cette relation surprenante au moment de notre interprétation du phénomène.

Au niveau des variables de main-d'oeuvre, on peut constater que l'appui donné au comité de santé-sécurité par les employés de

production ( $r=0,39$   $p\leq 0,01$ ) ainsi que leur militantisme en SST ( $r=0,22$   $p\leq 0,05$ ) corrélaient significativement avec le comportement d'appui des contremaîtres. Plus les travailleurs appuient le comité et plus ils sont militants en SST, plus les contremaîtres appuient le comité.

Concernant les variables relatives au comité de santé-sécurité, on peut dire que celles-ci semblent jouer un rôle important puisque nos trois mesures sont significativement reliées au comportement d'appui des contremaîtres. La première, et de loin la plus importante dans ce bloc, renvoie aux conditions et moyens internes du comité on l'on constate une corrélation de  $r=0,62$   $p\leq 0,01$ . Telles que définies antérieurement, ces conditions réfèrent au climat coopératif des relations entre les membres du comité, à son pouvoir dans les décisions prises en matière de prévention, à son implication dans les activités de prévention et la formalisation de son fonctionnement, qui sont autant de dimensions permettant à un comité de faire un travail efficace. En ce sens, la force de la corrélation observée apporte beaucoup de support à notre hypothèse antérieure à l'effet que pour être fortement appuyé par les contremaîtres, un comité de santé-sécurité doit avoir les moyens d'être crédible et efficace. Vient ensuite le support donné aux contremaîtres par le comité de santé-sécurité sur le plan de la prévention ( $r=0,40$   $p\leq 0,01$ ) dont la corrélation illustre assez bien l'idée que le comportement des contremaîtres vis-à-vis du comité est pour une part utilitaire, basé sur une relation d'échange.

Ainsi, plus le comité supporte les contremaîtres, plus ces derniers en retour appuient le comité de santé-sécurité. Enfin, il reste l'efficacité du comité au niveau de la prévention telle que perçue par la haute direction et le président du syndicat ( $r=0,21$   $p\leq 0,05$ ) dont la relation semble indiquer que plus on perçoit le comité comme un moyen efficace pour prévenir les accidents du travail et stimuler l'intérêt des contremaîtres et des travailleurs face à la prévention, plus les contremaîtres appuient le comité.

Le dernier axe considéré est relatif au collectif des contremaîtres. Sur les six variables de ce niveau, seulement la participation des contremaîtres au comité de santé-sécurité s'avère associée à l'appui donné par ces derniers ( $r=0,19$   $p\leq 0,05$ ). Plus la proportion de contremaîtres membre du comité est élevée, plus les contremaîtres appuient le comité, mais cette relation est toutefois relativement faible.

En résumé, les résultats obtenus au niveau bivarié démontrent que des relations significatives sont observées sur les quatre axes d'analyses considérées, mais toutes les variables ne sont pas nécessairement en relation avec le phénomène. Sur les 21 variables retenues, seulement 10 d'entre elles s'avèrent significatives dont 4 dans l'axe organisationnel, 2 dans le bloc main-d'oeuvre, 3 au niveau du comité et seulement 1 au niveau du collectif contremaître.

## 7.2.- LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'APPUI DES CONTREMAITRES AU COMITE DE SANTE-SECURITE

La méthode de la régression multiple a été utilisée pour estimer l'impact des variables comprises dans le modèle d'explication de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. Etant donné le nombre élevé de variables, conjuguées à la petitesse de la taille de l'échantillon ( $n=81$ ), l'estimation du modèle a été réalisée en deux temps<sup>1</sup>.

Premièrement, des régressions ont été effectuées sur chacun des quatre blocs de variables afin d'en extraire les prédicteurs significatifs. Dans un deuxième temps, une réestimation du modèle a été réalisée en prenant en compte l'ensemble des autres variables retenues à l'étape précédente. Dans les deux cas, la procédure de l'inclusion hiérarchique a été utilisée en fixant le seuil d'entrée des variables dans l'équation à  $p \leq 0,05$ .

### 7.2.1 La sélection des variables

Le tableau XI présente les résultats de la première étape. Pour le bloc organisationnel, deux variables sont retenues dans le modèle. La première, la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs, a un impact positif sur l'appui des contremaîtres et elle compte pour 44,2% de la variance expliquée.

Tableau XI

## Sélection des variables devant composer le modèle final

Axes d'analyse Variables	b	beta	t	sig	R <sup>2</sup>
<b>1) Facteurs organisationnels:</b>					
- Support fonctionnel de gestion	-	-	-	-	-
- Charge de travail	-	-	-	-	-
- Organisation de la prévention	-	-	-	-	-
- Support fonctionnel/ prévention	-0,27	-0,21	-2,58	0,01	0,04
- Implication/prév du sup. immédiat	-	-	-	-	-
- Ouverture managériale vs sst	-	-	-	-	-
- Implication/pré de haute direct.	-	-	-	-	-
- Support/prév. du sup. immédiat	-	-	-	-	-
- Valorisation managériale de la concertation	0,35	0,67	8,23	0,00	0,44
(Constante)	1,05	-	4,94	0,00	-
<b>2) Facteurs de main-d'oeuvre:</b>					
- Ampleur de risques à la SST	-	-	-	-	-
- Militantisme ouvrier en SST	-	-	-	-	-
- Appui des employés au comité de santé-sécurité	0,34	0,39	3,74	0,00	0,14
(Constante)	1,65	-	8,16	0,00	-
<b>3) Caractéristiques du comité SST:</b>					
- Conditions et moyens internes	0,48	0,62	6,93	0,00	0,38
- Efficacité perçue en prévention	-	-	-	-	-
- Support donné aux contremaîtres	-	-	-	-	-
(Constante)	1,06	-	5,40	0,00	-
<b>4) Facteurs du groupe-contremaîtres:</b>					
- Age moyen	-	-	-	-	-
- Scolarité moyenne	-	-	-	-	-
- Style de supervision	-	-	-	-	-
- Conception intégrée de sécur.trav.	-	-	-	-	-
- Implication participative/prév.	-	-	-	-	-
- Participation au comité SST	-	-	-	-	-
Constante	-	-	-	-	-

Quant à la deuxième variable à entrer dans l'équation, le degré de support fonctionnel de prévention, celle-ci joue négativement sur

l'appui des contremaîtres tout en comptant pour 3,8% de la variance expliquée.

Dans le bloc main-d'oeuvre, la procédure d'inclusion hiérarchique n'a retenu que l'appui donné par les employés de production au comité de santé-sécurité. Tout en ayant un impact positif sur l'appui des contremaîtres, cette variable compte pour 13,9% des variations expliquées.

Au niveau des variables du comité de santé-sécurité, il n'y a que que les conditions et moyens internes au comité que l'on trouve comme ayant un impact positif et significatif sur l'appui des contremaîtres. Celle-ci compte pour 37,6% de la variance expliquée. Finalement, en ce qui concerne les variables du groupe des contremaîtres, aucune d'entre elles n'arrive à franchir le seuil de  $p \leq 0,05$  fixé à la procédure d'inclusion hiérarchique.

### 7.2.2 Le modèle final

Le modèle final à estimer comprendra donc 4 variables, soit au niveau organisationnel, la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs et la technostructure de prévention; au niveau main-d'oeuvre, l'appui donné par les employés de production au comité de santé-sécurité; et enfin au niveau du comité, les conditions et moyens internes de ce dernier.

Les résultats obtenus pour le modèle final sont présentés au tableau XII.

Tableau XII

Modèle final des variables explicatives des variations du degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité

Axes d'analyse Variables	b	beta	t	sig	R <sup>2</sup>
1) Facteurs organisationnels:					
- Support fonctionnel/prévention	-	-	-	-	-
- Valorisation managériale de la concertation	0,26	0,49	6,01	0,00	0,443
2) Facteurs de main-d'oeuvre:					
- Appui des employés au comité de santé-sécurité	-	-	-	-	-
3) Caractéristiques du comité de santé-sécurité:					
- Conditions et moyens internes	0,31	0,40	4,91	0,00	0,126
Constante	0,39	-	2,00	0,05	-

D'après les résultats, seulement deux variables sont retenues dans le modèle par la procédure de l'inclusion hiérarchique. La valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs est la première variable à entrer dans l'équation. Chaque point de l'échelle de valorisation managériale de la concertation avec les

travailleurs contribue à faire augmenter de 0,26 points le degré d'appui des contremaîtres. De plus, cette variable compte pour 44,3% des variations expliquées.

La deuxième variable à être introduite dans l'équation réfère aux conditions et moyens internes au comité. Elle entraîne une augmentation de 0,31 points du degré d'appui des contremaîtres tout en comptant pour 12,6% des variations expliquées. Au total 56,9% des variations de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité sont expliquées par ces deux variables.

Grâce à ce modèle, on peut prédire que lorsque la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs ainsi que les conditions et moyens internes au comité atteignent leur maximum dans l'entreprise, une augmentation de 2,8 points du degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité sera observée. Cette entreprise obtiendra un degré d'appui égal à 3,19, soit presque le maximum de l'échelle mesurant le degré d'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité.

Si on jette un coup d'oeil maintenant à l'importance relative des variables comprises dans le modèle, les coefficients de régression standardisés (beta) du tableau XII démontrent que la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs est la première variable en importance dans le modèle (beta=0,49). Celle-

ci est cependant suivie d'assez près par les conditions et moyens internes du comité ( $\beta=0,40$ ).

Avant de procéder à l'interprétation de ces résultats, il faut rappeler les limites de tels résultats. En effet, compte tenu de la méthode utilisée, c'est-à-dire en faisant une première sélection par bloc des variables devant constituer le modèle, cette procédure élimine d'emblée la possibilité de retrouver une variable qui, n'étant pas reliée au degré d'appui dans un bloc, peut apparaître comme un prédicteur significatif une fois tenu constant les effets de toutes les autres variables. Bref, cette façon de faire a donc des répercussions sur la nature du modèle estimé. Cependant, étant donné le petit échantillon disponible et les contraintes liés à la méthode de la régression multiple, nous n'avons pas tellement le choix de procéder de cette manière afin d'utiliser adéquatement la méthode d'analyse retenue. Il n'en reste pas moins que malgré les limites que nous venons de mentionner, le modèle estimé peut être vu comme relativement fiable car il explique, avec seulement deux variables, presque 57% des variations du degré d'appui des contremaîtres. Toutefois, on ne peut pas vraiment être sûr que les variables qui n'ont pas été retenues dans le modèle ne sont pas des prédicteurs du degré d'appui des contremaîtres. Pour le déterminer, il faudrait refaire des analyses avec un plus grand échantillon afin d'avoir un nombre suffisant de cas pour estimer un modèle comprenant 21 variables.

### 7.3.- INTERPRETATION DES RESULTATS

Les variations de l'appui des contremaîtres au comité conjoint de santé-sécurité semble s'expliquer, d'après nos résultats, premièrement par la façon dont la management supérieur d'une entreprise valorise la concertation avec les travailleurs en matière de santé-sécurité, et deuxièmement par les conditions et moyens internes dont dispose le comité pour être efficace. En ce sens, l'interprétation de ces résultats est assez simple puisqu'ils démontrent que l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité a une double signification normative et utilitaire.

La signification normative renvoie au fait qu'en matière d'appui au comité de santé-sécurité, les contremaîtres modèlent leur comportement sur celui de la direction de l'entreprise. En ce sens, le poids important de la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs sur l'appui accordé par les contremaîtres au comité de santé-sécurité, rejoint les résultats de plusieurs études plus générales qui tendent à démontrer que les contremaîtres identifient leur position comme étant reliée au management (Partridge et Child, 1982; Kerr, Hill et Broeling, 1986; Grimm et Dumm, 1986; Roethlisberger, 1965; Schoenfeldt, 1988). On peut ainsi penser que ce processus normatif d'identification au management supérieur qui amène les contremaîtres à orienter leur comportement en fonction des normes et attitudes adoptés par la haute direction. Par conséquent, si le management supérieur

valorise la concertation avec les travailleurs en donnant un appui fort au comité, les contremaîtres ont les plus grandes chances d'orienter leur comportement de façon à ne pas s'écarter de la position du management supérieur et ainsi accorder un appui fort au comité de santé-sécurité.

Mais, on l'a vu au début du chapitre précédent, alors que les directions d'entreprise accordent un appui fort au comité de santé-sécurité dans 50% des cas, comment expliquer qu'au niveau des groupes de contremaîtres, la proportion tombe à 30,8%? Manifestement, l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité n'a pas qu'une signification normative, n'est pas la simple reproduction de la position du management supérieur à l'égard du comité.

En fait, il y a une seconde signification à l'appui donné par les contremaîtres au comité de santé-sécurité, et elle est d'ordre utilitaire. Cette seconde signification renvoie au fait que le comité de santé-sécurité se donne et dispose des conditions et moyens pour être efficace dans son travail. Comme on l'a vu au tableau XII, cette variable est le second facteur déterminant de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. L'importance de cette variable démontre que pour espérer voir les contremaîtres appuyer le comité, il faut que les membres patronaux et ouvriers sur le comité travaille dans un esprit de coopération et solution des problèmes, que le comité exerce un pouvoir réel de décision sur les questions de santé-sécurité, que ce dernier s'implique dans

les activités de prévention, et enfin qu'il existe un certain niveau de formalisation dans le fonctionnement du comité. Dit autrement, les contremaîtres appuient le comité lorsque qu'ils perçoivent que le comité se donne des moyens pour être efficace et travailler sérieusement à régler les problèmes de santé-sécurité. A l'inverse, un comité dont les conditions et moyens internes sont insuffisants voire inadéquats, a bien des chances d'être perçu par les contremaîtres comme un lieu d'affrontement et un mécanisme inefficace pour s'occuper des problèmes de santé sécurité qui affectent les employés qu'ils supervisent. Dans un tel contexte, il va s'en dire que les contremaîtres risquent de ne pas appuyer ce type de comité étant donné son caractère problématique.

De plus, quand on voit la forte corrélation qui existe entre les moyens que le comité se donne pour être efficace et le support qu'il fournit aux contremaîtres pour régler les problèmes de santé-sécurité ( $r=0,56$ ,  $p<0,01$ ), on comprend mieux l'importance de la dimension utilitaire de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité. En somme il s'agit d'une relation "donnant, donnant".

Ceci dit, ces deux significations, normative et utilitaire, de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité sont aussi interreliées. En effet, lorsque le management supérieur donne un appui fort au comité de santé-sécurité, ce dernier tend à se donner davantage de moyens pour être efficace ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ). Par

ailleurs, comme certains de ces moyens tel que par exemple son rôle dans les décisions de prévention, viennent du mandat que les deux parties sont prêtes à consentir au comité, on peut penser que l'attitude du management à l'égard du comité, qui se reflète dans l'appui qu'il lui accorde, est un des facteurs assez déterminants des moyens dont le comité dispose pour être efficace et perçu comme utile par les contremaîtres.

C'est dans cette perspective qu'il faut se demander dans quel contexte le management de l'entreprise est amené à valoriser la concertation avec les travailleurs et à donner un appui fort au comité de santé-sécurité.

A cet égard, il est révélateur d'observer le réseau des principales corrélations qu'entretient la valorisation managériale de la concertation (appui fort au comité de santé-sécurité) avec d'autres variables. On constate alors que la valorisation managériale de la concertation avec les travailleurs corrèle positivement avec l'implication en prévention de la direction ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ), le support fourni par les supérieurs immédiats aux contremaîtres concernant les questions de prévention ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ), le degré de développement de l'organisation de la prévention ( $r=0,19$ ,  $p<0,05$ ), le militantisme des travailleurs sur les questions de santé-sécurité ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ) et leur appui au comité de santé-sécurité ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ), et finalement corrèle négativement avec la charge de travail des contremaîtres ( $r= -0,42$ ,  $p<0,01$ ). On peut

noter d'ailleurs que plusieurs de ces variables corrélaient également, et dans le même sens, avec les moyens dont le comité de santé-sécurité dispose pour être efficace, qui est le second facteur le plus déterminant de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité: c'est le cas pour le support fourni aux contremaîtres par les supérieurs immédiats ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ), le militantisme ouvrier en santé-sécurité ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ) et leur appui au comité de santé-sécurité ( $r=0,32$ ,  $p<0,01$ ), et la charge de travail des contremaîtres ( $r=-0,23$ ,  $p<0,01$ ). S'ajoute à cela une corrélation négative entre les moyens d'efficacité du comité et le degré de support fonctionnel de prévention ( $r=-0,28$ ,  $p<0,01$ ).

En somme, l'observation de ces corrélations supporte l'idée que les deux principaux déterminants de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité, en l'occurrence la valorisation managériale de la concertation et les moyens dont dispose le comité pour être efficace, prennent place dans un contexte plus large de prévention ayant certaines particularités. En effet, ce contexte de prévention semble se caractériser davantage par une forte implication des cadres dirigeants et de la ligne hiérarchiques, ainsi que des travailleurs en matière de santé-sécurité, plutôt que par une prise en charge de la prévention confiée à un service fonctionnel spécialisé, comme le suggère la corrélation négative observée entre cette dernière variable et les moyens dont dispose le comité pour être efficace. En fait, ce dernier modèle, prise en charge de la

prévention assumée plutôt par un service fonctionnel de l'entreprise sans forte implication des cadres dirigeants et supérieurs, correspond au modèle traditionnel de prise en charge patronale de la prévention dans l'entreprise, ce qui semble défavoriser la constitution d'un comité de santé-sécurité vigoureux, ayant les moyens d'être efficace, et conséquemment l'appui des contremaîtres à ce comité.

#### NOTES

1. Nous avons déjà exposé au chapitre V la contrainte liée au degré de liberté que pose l'estimation de plusieurs variables dans un modèle de régression multiple.

**CONCLUSION GENERALE**

Cette étude est à notre connaissance la première recherche scientifique qui documente et tente d'expliquer certains aspects du comportement des contremaîtres en matière de prévention, notamment des accidents du travail. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés à l'implication des contremaîtres dans les activités courantes de prévention d'une part, telles l'inspection de sécurité des lieux de travail, l'enquête d'accident, l'analyse de sécurité des tâches, la formation des employés en santé-sécurité, et d'autre part à l'appui qu'ils donnent au comité de santé-sécurité.

Nous avons privilégié ces deux aspects du comportement des contremaîtres parce qu'ils peuvent être révélateurs de la plus ou moins grande adaptation des superviseurs au nouveau contexte social et organisationnel de prévention qui est supposé prévaloir au Québec, depuis la réforme du régime de santé-sécurité en 1979, et qui met fortement l'accent sur la participation des travailleurs à la prise en charge des questions de prévention, conjointement avec l'employeur et les cadres. Evidemment, l'appui que les contremaîtres donnent ou non au comité de santé-sécurité est assez révélateur, étant donné l'importance accordé à ce mécanisme de prise en charge paritaire dans la législation. Mais il en est de même en ce qui concerne l'implication du contremaître dans les activités de prévention qu'il peut effectuer en y associant ou non les travailleurs qu'il supervise, puisque le nouveau régime de santé-sécurité insiste beaucoup sur la participation des travailleurs à la base, conjointement avec les cadres qui les supervisent.

En outre, l'approfondissement de ces deux aspects du comportement des contremaîtres en matière de prévention revêt un intérêt pratique, puisque nos résultats d'une recherche antérieure (Simard, et coll., 1988) montrent que d'une part l'implication "participative" des contremaîtres avec leurs employés dans les activités de prévention, et d'autre part un appui fort des contremaîtres au comité de santé-sécurité, lorsqu'il se combine à un appui également fort de la direction de l'entreprise et du syndicat à ce comité, sont deux facteurs qui contribuent à réduire les accidents du travail.

Ces considérations pratiques sont importantes puisque les résultats de la présente recherche montrent clairement qu'il y a encore une bonne proportion des contremaîtres qui ne s'occupent pas de prévention de façon participative avec leurs employés, et qui ne donnent pas un appui fort au comité de santé-sécurité. En effet, la recherche révèle qu'au plan de l'implication des contremaîtres (n=1027) dans les activités de prévention à leur niveau, 53% d'entre eux s'impliquent de façon participative, i.e. en y associant des travailleurs qu'ils supervisent. Dans le reste des cas, l'implication est soit strictement hiérarchique (27%), ou de délégation du travail de prévention aux employés sans que le contremaître s'implique (10%), ou de retrait pur et simple de ce domaine (10%). De plus, si on prend le phénomène au niveau du groupe des contremaîtres dans l'entreprise (n=96), il n'y a que

dans 46% des entreprises où au moins la moitié des contremaîtres s'impliquent de façon participative avec leurs employés dans les activités de prévention. Dans les autres cas, c'est un autre modèle d'implication, principalement le modèle hiérarchique, qui est adopté par la majorité des contremaîtres.

En ce qui concerne maintenant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité, la situation est encore plus problématique puisqu'il n'y a que dans 31% des entreprises, où un comité de santé-sécurité existe (n=81), que les contremaîtres accordent un appui fort à ce comité.

Pour tenter d'expliquer cette situation, nous avons élaboré une série d'hypothèses précises concernant les facteurs potentiellement favorables à l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention et leur appui au comité de santé-sécurité, qui renvoient à deux perspectives d'analyse. La première pose comme hypothèse principale que ces comportements des contremaîtres (implication participative et appui au comité) sont en grande partie la résultante de l'implication en prévention, sous diverses formes, des cadres dirigeants et supérieurs de l'entreprise d'une part et des travailleurs d'autre part. En somme, pour que ces comportements se développent chez les contremaîtres, il faut un contexte organisationnel de prévention qui soit favorable. Quant à la seconde perspective, elle pose comme hypothèse directrice que ces comportements des contremaîtres peuvent aussi être influencés

par diverses caractéristiques des contremaîtres eux-mêmes, comme groupe dans l'entreprise, et comme individu dans le cas de l'implication participative, ainsi que par des caractéristiques du comité de santé-sécurité dans le cas de l'appui des contremaîtres à ce dernier.

Les résultats de nos analyses bivariées et surtout multivariées confirment plusieurs de nos hypothèses dérivées de ces deux perspectives d'analyse.

Ainsi, concernant l'implication participative des contremaîtres dans les activités de prévention, les résultats montrent qu'elle est déterminée principalement par des facteurs du contexte organisationnel de prévention et de la charge de travail des contremaîtres. En ce qui concerne le contexte organisationnel de prévention, les facteurs déterminants sont d'abord d'ordre structurel en termes d'organisation concrète de la prévention (activités structurées de prévention et intégration des contremaîtres à la prise des décisions) et de support fonctionnel (coordination et formation des contremaîtres. Mais, outre ces facteurs structurels, il y a aussi des facteurs de "culture de prévention" chez les cadres et les travailleurs qui sont très importants : implication en prévention des cadres dirigeant de l'entreprise, ouverture des cadres supérieurs aux problèmes de santé-sécurité, implication en prévention des supérieurs immédiats des contremaîtres et support fourni à ces derniers, prudence au

travail et militantisme des travailleurs sur les questions de santé-sécurité.

Cependant, bien qu'un tel contexte organisationnel de prévention soit important pour favoriser l'implication participative des contremaîtres dans ce domaine, le contexte plus général de la charge de travail de ces derniers est aussi assez déterminant. A cet égard, c'est le support fonctionnel de gestion, en termes de procédures de gestion et de formation pour développer la capacité générale de gestion des contremaîtres, qui ressort comme la dimension la plus importante.

En somme, si l'on considère l'implication participative des contremaîtres comme étant révélatrice de l'adaptation de ces derniers au nouveau contexte social de prévention, alors on peut dire sur la base de nos résultats que cette adaptation n'est réellement possible qu'en autant que l'entreprise elle-même, dans ses composantes managériales et ouvrières, s'adapte à ce nouveau contexte.

Ceci ne veut pas dire que les caractéristiques personnelles et collectives des contremaîtres sont sans importance, mais plutôt qu'elles sont moins importantes comme facteurs déterminant de l'implication participative des contremaîtres. A cet égard, soulignons deux caractéristiques des contremaîtres qui sont ressorties de l'analyse. Il s'agit d'abord de la force d'une

conception intégrée de la sécurité du travail parmi le groupe de contremaîtres au niveau de l'entreprise et ensuite du style personnel de supervision du contremaître envers ses employés, qui doit être peu bureaucratique, pour favoriser son implication participative.

En ce qui concerne maintenant l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité, il est déterminé par deux grands facteurs interreliés. Le premier est la valorisation que les cadres supérieurs accordent à la concertation avec les travailleurs, en donnant eux-mêmes un fort appui au comité de santé-sécurité. En somme, en matière d'appui au comité, les contremaîtres modèlent leur comportement sur celui des cadres supérieurs de l'entreprise. Quant au second facteur, il renvoie aux moyens dont dispose et que se donne le comité pour être efficace, en termes d'un climat coopératif de relations entre ses membres, d'un rôle étendu dans les décisions de prévention, d'une implication dans les activités de prévention et d'une certaine formalisation de son fonctionnement. Tel qu'indiqué plus haut, ces deux grands facteurs sont interreliés et ils renvoient tous deux à un contexte organisationnel plus large où les cadres supérieurs aussi bien que les travailleurs se mobilisent sur les questions de prévention.

En ce sens, les résultats concernant les déterminants de l'appui des contremaîtres au comité de santé-sécurité confirment en grande

partie ceux obtenus concernant l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.

La grande conclusion qui s'en dégage est à l'effet que les contremaîtres s'adaptent d'autant plus au nouveau contexte social de prévention que leur propre contexte organisationnel immédiat s'est lui-même mis à l'heure de la prévention participative, sous formes d'activités structurées à cette fin, de mobilisation des cadres supérieurs et des travailleurs, et d'aménagements conséquents de la charge de travail des contremaîtres.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdalla, I. A.. H. (1987). Predictors of the Effectiveness of Supervisory Social Power. Human Relations, 40, (11), 721-740.
- Advisory council on occupational health and occupational safety. (1986). Eight annual report, April 1, 1985 to March 31, 1986, Vol. 2. Toronto: Ontario Ministry of Labour. 268 p.
- Afifi, A. A., & Clark, V. (1990). Computer-aided multivariate analysis. (2è. d.). Belmont, CA: Lifetime learning publications.
- Allan, T. (1989). People skills: the news tools for supervisors. OHS Canada, 5, (4), 46-52.
- Andriessen, J.H..T.H. (1978). Safe behavior and safety motivation. Journal of occupational accidents, 1, 363-376.
- Beaumont, P. B.. & coll. (1982). The determinants of effective joint health and safety committees. Glasgow: Center for Research in Industrial Democracy and Participation University of Glasgow. 22 p.
- Benoit, O., & Maurice, M. (1960). Groupes professionnels et relations de travail dans une entreprise. Sociologie du travail, (2), 151-169.
- Bernier, L. (1987). Syndicalisme et application de la loi sur la santé-sécurité du travail: le cas des comités paritaires de santé et de sécurité au travail. Mémoire de maîtrise, Montréal: Université de Montréal, Ecole des Relations industrielles. 125 p.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M., & Hunt, R. E. (1980). The impact of federal sector unions on supervisor's use of personnel policies. Industrial and labor relations review, 33, (2), 212-223.
- BIM Report. (1985). The role of the supervisor. Management today, Juin, 101-102.
- Bowey, A.M. (1973). The changing status of the supervisor. British Journal of industrial relations, 11, (3), 393-414.
- Bouchard, P., & Turcotte, J. (1986). La maternité en milieu de travail ou pourquoi les Québécoises sont-elles si nombreuses à demander un retrait préventif?. Sociologie et société, 18, (2), 113-136.

- Boyd, B. B., & Jensen, J. M. (1972). Perceptions of the first-line supervisor's authority: a study in superior-subordinate communication. Academy of management journal, Septembre, 331- 342.
- Brown, K.A. (1984). Explaining group poor performance: an attributional analysis. Academy of management review, (9), 54-63.
- Bryce, G., & Manga, P. (1985). The effectiveness of health and safety committees. Relations Industrielles, 40, (2), 257-282.
- Burns, T. (1967). The comparative study of organizations, V. Vroom (ed), Methods of organizational research, University of Pittsburgh Press.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1966). The management of innovation, 2è ed, Tavistock.
- Chandler, M.K., & Sayles, L.R. (1971). Managing large systems. Harper & Row.
- Chapuis, O., & Bourrouilhou, J.M. (1961). Le contremaître et la direction. Sociologie du travail, (1), 30-39.
- Chevalier, D. (1985). Etude des facteurs conditionnant le statut du comité de santé et sécurité du travail des entreprises syndiqués dans différents secteurs d'activités. Mémoire de maîtrise, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal.
- Child, J., & Partridge, B. (1982). Lost managers. Supervisors in industry and society. (Management and Industrial Relations Series. I) New-York: Cambridge University Press. 241 p.
- Cohen, A., & Cleveland, R.J. (1983). Safety practices in record-holding plant. Professional Safety, 9, (4), 26-33.
- Cohen, A., et coll. (1975). Safety program practices in high versus low accident. Institut for occupational safety and health, Cincinnati, Ohio, 190 p.
- Corthouts, F. (1973). Recherche sur l'effet respectif d'une méthode autoritaire et d'une méthode participative visant à modifier le comportement au travail dans le sens d'une plus grande sécurité. Le travail humain, 36, (1), 99-115.
- Coyle, J.R., & Leopold, J.W. (1981). Health and safety committees. How effective are they?. Occupational safety and health, novembre, 20-22.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris: Edition du Seuil. 446 p.
- Dejoy, D. M. (1985). Attributional Processes and Hazard control Management in Industry. Journal of Safety Research, 16, 61-71.
- Dejoy, D. M. (1987). Supervisor Attribution and Responses for Multicultural Workplace Accidents. Journal of Occupational Accidents, 9, 213-223.
- Dubois, P. (1971). Recours ouvrier-évolution technique-conjoncture sociale. Armand Collin, 137 p.
- Engelman, L. (1990). Stepwise logistic regression. BMDP statistical software manual. University of California Press, 1013-1046.
- Ensmann, Richard Jr. (1983). Personnel policies of concern to supervisors. Supervisory Management, décembre, 18-26.
- Eyssen-McKeown, G., & Hoffman, J. (1980). Managers attitudes and the occurrence of accidents in a telephone company. Journal of occupational accidents, (2), 291-304.
- Findlay, J. V., & Kuhlman, R. L. (1980). Leadership in Safety. Loganville, Georgia: Institute Press. 197 p.
- Gardner, B.B., & White, W.F. (1945). The man in the middle: position and problems of the foreman. Applied anthropology, (4), 1-28.
- Gouvernement de l'Alberta. (1978). An initial review of the joint worksite health and safety committee program in Alberta, Research and Education branch, Occupational Health and Safety Division, Alberta Worker's Health, Safety and Compensation.
- Grimm, J. W., & Dumm, T. P. (1986). The contemporary foreman statut. Work and occupations, 13, (3), 359-379.
- Hanusek, E. A., & Jackson, J. E. (1977). Statistical methods for social scientists. Floride: Academic Press Inc. 374 p.
- Harvey, E. (1968). Technology and structure of organization. American sociological review, 247-259.
- Heinrich, H.W. (1950). Industrial Accident Prevention: A safety management approach. McGraw-Hill Book Co.
- Heinrich, H. W., & Petersen, D., & Roos, N. (1980). Industrial Accident Prevention: A Safety management approach. (5 d. d.). New-York: McGraw-Hill Book Co. 468 p.

- Heller, F.A., & Yulk, G. (1969). Participation, managerial decision making, and situational variables. Organizational behavior and human performance, (4), 227-241.
- Hogan, E. A. (juin 1987). Effects of Prior Expectations on Performance Ratings: A Longitudinal Study. Academy of Management Journal, 30, (2), 354-368.
- Homer, L. (janv.1986). Selling Supervisory Safety. National Safety and Health News, 57-60.
- Hrebiniak, L. G. (1974). job technology, supervision and group structure. Administrative science quaterly, 395-410.
- Johnson, A. L., & Luthans, F., & Hennesey, H. W. (1984). The Role of Locus of Control in Leader Influence Behavior. Personnel Psychology, 37, 61-75.
- Johnson, Robert D. (1984). Simplifying MORT for Supervisors. National Safety News, (sept.), 71-74.
- Kerr, S., & Hill, K. D., & Broedling, L. (1986). The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here to Stay? Academy of Management Review, 11, (1), 103-117.
- Knight, T. R. (1986). Correlates of Informal Grievance Resolution among First-Line Supervisors. Relations industrielles, 41, (2), 281-298.
- Kochan, T. A., & Dyer, L., & Lipsky, D. B. (1977). The effectiveness of Union-management Safety and Health Committees. The W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Krause, T. R. & coll. (July 1984). Behavioral science applied to accident prevention. Professional Safety, 21-27.
- Lacroix, D. V., & Dejoy, D. M. (1989). Causal attributions to effort and supervisory response to workplace accidents. Journal of occupational accidents, (11), 97-109.
- Leana, C. R. (dc. 1986). Predictors and Consequences of Delegation. Academy of Management Journal, 29, (4), 754-774.
- Mann, F.C., & Hoffman, L.R. (1960). Automation and the worker, New-York: Holt, Rinehart & Winston, 209 p.
- McIntosh, B., & Gurdon, M. A. (dc.1986). Factors Influencing Health and Safety Performance in New Zealand. The Journal of Industrial Relations, 521-533.

- Minetos, P. (1989). Supervisors: teach them well. Safety and Health, Octobre, 19-22.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Les éditions d'organisation et Les éditions Agences D'Arc Inc. 434 p.
- Mitchell, T.R., & Wood, R.E. (1980). Supervisor's responses to subordinate poor performance: a test of an attributional model. Organizational behavior and human performance, (25), 123-138.
- National safety council. (1978). Supervisors safety manual. National safety council. 428 p.
- Nealey, S.M., & Fiedler, F.E. (1968). Leadership functions of middle managers. Psychological bulletin, (76), 313-329.
- Nurosis, M.J. (1985). Advanced statistics SPSSX. Mc Graw Hill Books.
- Occupational Hazard. (1987). Dont be a demotivator. Occupational Hazard, June, 51.
- Petersen, D. (1984). Human-Error Reduction and Safety Management. New-York: Aloray Publisher. 229 p.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1975). Determinants of supervisory behavior; a rôle set analysis. Human relations, 38, (2), 624-628.
- Price Waterhouse (1990). Evaluation des effets de l'application du règlement sur le programme de prévention. Montréal.
- Rakin, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. Journal of management, 15, (4), 545-556.
- Renaud, M., et coll. (1989). Le droit de refus: une révolution tranquille. Etude de la mise en oeuvre d'un nouveau droit. (Monographie 21) Montréal: Université de Montréal, Ecole des relations industrielles.
- Renaud, M., & St-Jacques, C. (1986). Le droit de refus, cinq ans après: l'évolution d'un nouveau mode d'expression des risques. Sociologie et société, 18, (2), 99-111.
- Roethlisberger, F. J. (1965). The forman: master and victim of double task. Harvard business review, septembre-octobre, 22-37, 178-184.

- Rose, D. & coll. (1987). Goodbye to Supervisors? Work, Employment and Society, 1, (1), 7-24.
- Schoenfeldt, R. (1988). The evolutionary problems of the industrial forman's role and their consequences. Akron business and economic review, 19, (4), 49-63.
- Sharma, B. R., & Ratnam, C. S. (1987). Organisational climate and supervisory-management relations in Bharat Ispat Niugam. Indian Journal of Industrial Relations, 23, (1), 1-28.
- Simonds, R.H., & Shafai-Sahrai, Y. (1977). Factors apparently affecting injury frequency in eleven matched pairs of companies. Journal of safety research, 9, (3), 120-127.
- Simard, M. (1988). Le paritarisme et la gestion de la santé-sécurité au travail: l'expérience des entreprises manufacturières. CSST, Le paritarisme et le gestion de la santé-sécurité au travail.
- Simard, M. (1987). L'expérience des entreprises syndiquées québécoises en matière de comité de santé et sécurité du travail: synthèse des principaux résultats de la recherche. Montréal: Université de Montréal, Ecole de Relations industrielles. (Document 87-03)
- Simard, M. (1986). Le représentant à la prévention dans les établissements syndiqués du Québec: contexte d'origine, rôles et évolution. Montréal: GRASP/sst, Université de Montréal.
- Simard, Marcel, & Lévesque, Christian, & Bouteiller, Dominique. (oct. 1988). L'efficacité en gestion de la sécurité du travail: principaux résultats d'une recherche dans l'industrie manufacturière. Montréal: GRASP/sst, Université de Montréal. 79 p.
- Singh, C. B.. P. (1987). Some antecedents of the exercise of upward influence tactics. Indian Journal of Industrial Relations, 23, (1), 29-42.
- Smith, C. B. (1984). Do Legitimacy of Supervisor and Reward Contingency Interact in Prediction of Work Behavior? Human Relations, 37, (12), 1029-1046.
- Smith, R.S., et coll. (1978). Characteristics of successful safety program. Journal of safety research, 10, (1), 5-15.

- Snyder, K. (1986). Fatal mine accidents that strike supervisors: Does the boss know the risk? Professional Safety, 31, (janvier), 13-17.
- Thurley, K.E., & Wirdenius, H. (1973). Supervision: a reappraisal, Cox and Wyman Ltd, London, Kakenhaam and reading, 238 p.
- Touraine, A., & Durand, C. (1970). Le rôle compensateur des agents de maîtrise. Sociologie du travail, 12, (2), 113-139.
- Turner, K. (1989). Safety discipline and the manager: building a higher class of men. Sociology, 23, (4), 611-628.
- The worklife report. (1989). Employee involvement and the supervison. The worklife report, 6-7.
- Vandenput, M. A..E. (1970). Unsafe habits and social pressures. Psychologie Belge, 10, (1), 99-107.
- Wray, D. (1949). Marginal man of the industry: the foreman. American journal of sociology, 57, (4), 283-301.
- Yanouzas, J.N. (1964). A comparative study of work organization and supervisory behavior. Human organization, 23, (3), 245-254.

**ANNEXE**

Tableau XIII

**Résultats de l'analyse factorielle en composante principale  
des indicateurs d'instabilité de l'environnement organisationnel**

Indicateurs	Facteur
Les types de produits demandés par les clients	0,85
La quantité de produits demandés par les clients	0,77
Les produits mis sur le marché par la concurrence	0,84
L'approvisionnement en matière première	0,71
Les techniques et procédés de production	0,77
% de variance expliqués	62,40

Tableau XIV

Résultats de l'analyse factorielle en composante principale  
des indicateurs des aspects problématiques pour la réalisation  
des objectifs de l'usine

Indicateurs	Facteur1	Facteur2
Qualité de matière première	0,01	0,84
Bris ou pannes de machines	0,18	0,87
Motivation des employés au travail	0,80	0,25
Absences des employés pour raisons d'accidents ou de maladies	0,71	0,17
Taux de roulement des employés	0,55	0,29
Niveau de qualification des employés	0,36	0,58
Convention collective	0,73	0,02
Style de supervision des contremaîtres	0,68	0,27
Relations patronales-syndicales	0,87	0,03
% de variance expliquée	43,90	16,00

Tableau XV

Résultats de l'analyse factorielle en composante principale  
des indicateurs de situation économique

Indicateurs	Facteur
Part de marché	0,88
Volume de production	0,89
Productivité des employés	0,80
Santé financière de l'usine	0,89
% de variance expliquée	75,10

Tableau XVI

Résultats de l'analyse factorielle en composante principale  
des indicateurs de valorisation managériale de la prévention

Indicateurs	Facteur1	Facteur2	Facteur3	Facteur4
1) Haute direction:				
-Ouverture vis-à des moyen de réduire les accidents du travail	0,11	0,57	0,03	0,05
-Problème avec le programme de prévention et comité de santé- sécurité sur une base décisionnelle	0,12	0,62	0,20	0,09
-Participation à la décision en SST au plan opérationnel	0,04	-0,69	0,40	-0,15
-Participation à la décision en SST au plan stratégique	0,25	-0,12	0,79	0,08
-Implication dans les activités de prévention	-0,20	0,23	0,75	0,07
2) Supérieur immédiat:				
-Ouverture vis-à des moyen de réduire les accidents du travail	-0,09	0,56	0,06	-0,19
-Participation à la décision en SST au plan opérationnel	0,83	-0,06	0,03	0,07
-Participation à la décision en SST au plan stratégique	0,83	0,06	-0,07	-0,11
-Implication dans les activités de prévention	0,49	0,32	0,31	0,02
-Support donné aux contremaîtres en matière de sant-sécurité	-0,02	0,06	0,05	0,78
-Importance accordée à la sécurité	-0,00	-0,02	0,06	0,81
% de variance expliquée	18,00	14,60	13,50	10,90

Tableau XVII

Résultats de l'analyse factorielle en composante principale  
des indicateurs de coopération et cohésion ouvrière

Indicateurs	Facteur1	Facteur2
Se tiennent ensemble lorsque l'un d'eux a un problème	0,21	0,60
Ont souvent des conflits entre eux	0,62	0,22
Sont capables de présenter des demandes et réclamations collectives	0,08	0,76
Sont capables d'utiliser des moyens de pression	-0,16	0,75
Se disputent facilement lorsqu'ils utilisent des moyens de pression	0,59	0,03
Coopèrent sans problème pour atteindre les objectifs de production	0,67	0,06
Aident à créer un bon climat dans le groupe	0,63	0,10
Ne ralentissent pas le travail pour faire pression	0,47	-0,41
Ne se plaignent pas sans raison valable	0,69	-0,06
Ne cherchent pas à contourner les règlements de la compagnie	0,69	-0,20
% de variance expliquée	28,50	17,80

F 10,493

Simard, M. et al.

AUTEUR

Les contremaitres et la prévention  
des accidents du travail en contex

te de participation des travail-

F 10,493