

## Le contremaître dans l'entreprise moderne

Émile Gosselin

Volume 13, numéro 4, octobre 1958

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022410ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022410ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Gosselin, É. (1958). Le contremaître dans l'entreprise moderne. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 13(4), 417–423.

<https://doi.org/10.7202/1022410ar>

Résumé de l'article

Le poste de contremaître devrait être revalorisé. Une longue expérience semble démontrer que le contremaître donne au travailleur une idée assez juste de la direction. Il importe donc de faire du contremaître un co-participant de la direction de l'entreprise, et non pas simplement un travailleur lourdement chargé de responsabilités, mais sans influence sur les décisions qu'il doit exécuter, sans plus.

## COMMENTAIRES

### Le contremaître dans l'entreprise moderne

EMILE GOSSELIN

*Le poste de contremaître devrait être revalorisé. Une longue expérience semble démontrer que le contremaître donne au travailleur une idée assez juste de la direction. Il importe donc de faire du contremaître un co-participant de la direction de l'entreprise, et non pas simplement un travailleur lourdement chargé de responsabilités, mais sans influence sur les décisions qu'il doit exécuter, sans plus.*

#### LES PROBLÈMES DU CONTREMAÎTRE

Le contremaître est certes l'homme le plus discuté et peut-être le plus discutable de l'entreprise d'aujourd'hui. Le plus discuté tellement on lui confie de responsabilités, qu'il peut difficilement remplir et qu'on s'acharne à lui faire accomplir, et le plus discutable, tellement on lui mesure à la petite cuiller son autorité. Peut-on exercer des responsabilités sans posséder d'autorité suffisante? Est-il possible de soutenir devant les travailleurs la réputation de l'entreprise, sans obtenir pour soi-même la mesure de prestige qui commande le respect auprès des subordonnés? Peut-on dire du contremaître qu'il appartient à la direction s'il participe rarement ou jamais à la direction? Est-il possible de demander à quelqu'un de défendre l'entreprise et de l'interpréter auprès du travailleur, si ce quelqu'un n'est qu'un exécutant pur et simple, chargé de transmettre des ordres et de voir à leur exécution parfaite, sans savoir d'où proviennent ces ordres, leur raison d'être, etc.?

Si l'on situait mieux le contremaître par rapport à la notion d'autorité dans l'entreprise et par rapport à ceux qui l'exercent, quel que soit leur niveau dans l'échelle d'autorité, on s'éviterait bien des maux de tête au sommet de la direction et les relations travailleurs-direction seraient sensiblement améliorées. D'autre part, si l'on se faisait une meilleure conception du contremaître, il serait beaucoup plus facile de le situer vis-à-vis le travailleur et de déterminer les normes d'efficacité du contremaître sur le plan production et relations humaines.

De nos jours, on insiste avec raison sur les principes qui doivent faciliter les relations entre le contremaître et le travailleur. Mais il ne faut pas exagérer non plus et ne voir dans le contremaître qu'un homme uniquement préoccupé de son autorité sur le travailleur et rarement de ses relations avec les niveaux supérieurs de la direction. Il convient

donc de traiter des rôles du contremaître comme d'un tout, comme d'un individu qui non seulement appartient à la direction mais est également co-participant de la direction. Et cet individu aura donc des rôles à jouer, non seulement vis-à-vis le travailleur, mais également vis-à-vis les niveaux supérieurs de la direction.

#### LE CONTREMAÎTRE ET LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

Parfois l'on parle du contremaître comme s'il s'agissait d'un être inférieur dans l'ordre de la création. A en croire certains, c'est à peine s'il peut lire ou même comprendre les ordres qui lui parviennent. C'est un individu sujet à caution tellement l'on craint qu'il se serve de ses facultés mentales. Alors on le soumet à un degré extraordinaire de surveillance. D'abord on le sélectionne avec une rigueur qui ferait pâlir d'envie les inspecteurs des vivres. Ensuite on le « conditionne », on le « drill », comme l'on dit dans la langue courante. D'une part on lui donne tous les réflexes qui l'amèneront à répondre immédiatement aux signaux reçus d'en haut et à les exécuter automatiquement. D'autre part il doit être en mesure de retransmettre immédiatement toutes les informations qu'il reçoit lui-même d'en bas sans défaillance, sans faiblesse. Ce genre de contremaître-robot, spoutnik humain, nouveau poste émetteur-récepteur de relai, recevant de toutes parts des ordres, des avis, des services, des consultations, des imprimés, des affiches, et retransmettant mécaniquement rapports, informations, etc., se serait vite implanté, n'eût été l'action très bienfaisante d'associations de contremaîtres qui cherchent à remettre tant les personnes que les choses à leur place véritable.

#### CO-PARTICIPANT DE LA DIRECTION

Le contremaître est l'un des hommes-clefs de l'entreprise. Il constitue à proprement parler le seul contact direct entre le travailleur et l'autorité. Pour le travailleur, il est l'autorité, et c'est par le contremaître que les travailleurs évaluent l'entreprise. Non seulement appartient-il à la direction, mais dans un système normal d'autorité bien exercée il participe à la direction comme partie intégrante, comme un co-participant, et dans la mesure même où les hautes responsabilités qu'on lui confie l'exigent. Car la direction de l'entreprise doit être vue comme un tout, comme un tissu fait tout d'une pièce, sans couture ou rapiécage. Le système d'autorité doit être tissé sans coupure, ni couture, du sommet à la base. Dans cette définition, on ne distingue plus entre le contremaître et la direction. La direction est un tout, et les seules différences qui existent entre les niveaux de direction sont des différences sur le plan de l'exercice de l'autorité, non pas sur le plan de la nature de l'autorité. En d'autres termes, toutes les personnes dans la ligne d'autorité doivent former un tout harmonieux, dont la fonction est la bonne marche de l'entreprise. Le contremaître n'a

d'autres pouvoirs que ceux que possèdent déjà ses supérieurs, quoique sur le plan de l'exercice, et pour des raisons d'efficacité, il les exerce de façon différente et en tant que contremaître.

D'autre part, les supérieurs du contremaître et les différents services qui aident les différents niveaux de direction peuvent difficilement exercer leurs pouvoirs ou rôles d'une façon valable et efficace sans obtenir la collaboration, la coopération et les lumières du contremaître.

#### CONCEPTION DÉSUÈTE DU CONTREMAÎTRE

Cette conception du contremaître comme co-participant à la direction n'a pas toujours été acceptée. Ainsi, après la guerre, l'Association Nationale des Manufacturiers publiait un livre intitulé: « Le contremaître, l'homme-clef de votre entreprise ». Dans ce volume, on soulignait l'importance d'éduquer et d'entraîner le contremaître et on lisait cette phrase très révélatrice qui reléguait le contremaître au rang de simple messenger-robot: « La responsabilité, l'élaboration et l'administration d'un programme d'entraînement et l'éducation du contremaître *appartient uniquement* à la haute direction. De la même façon, *le genre d'information et de connaissance requises* par les contremaîtres pour l'accomplissement intégral des objectifs et politiques de la compagnie devrait être transmises *de droit* par la haute direction de la compagnie ». Le livre continuait: « Tels programmes ne sont *valables* et *efficaces* que s'ils sont conçus *par les cadres supérieurs*, et que s'ils reçoivent la participation active de l'exécutif de la compagnie ».

Que pouvait-il résulter d'une telle définition du contremaître? La réaction d'un homme normal qui se sent menacé dans ce qu'il a de plus intime: son désir de penser par lui-même, de consulter, d'être consulté, d'être apprécié, d'apprendre davantage, en un mot d'être un homme dans toute l'acception du mot, et d'être considéré comme tel par les supérieurs. C'est pour cela qu'on a vu naître une forme de syndicalisme chez certains contremaîtres.

#### RÉALITÉS SOCIALES ET PSYCHOLOGIQUES DES CONTREMAÎTRES

Le contremaître est un être humain. Comme tout le monde il veut être rémunéré de façon à ce que son rang supérieur soit bien reconnu par tous. En outre, il veut être apprécié pour le travail qu'il fait. Il veut être prévenu des changements majeurs qui surviendront afin qu'il puisse repenser son propre programme de demain. Il ne veut pas perdre la face, ni devant ses supérieurs ni devant ses subordonnés. Le simple travailleur peut réagir contre les tracasseries de la direction en logeant des griefs, en laissant intervenir le syndicat, même en recourant à la grève. Le contremaître ne peut réagir avec les mê-

mes armes que le travailleur; cela ne l'empêche pas parfois d'avoir les mêmes impulsions psychologiques que ces derniers.

En outre, le contremaître est un être social. Comme simple individu il a un profond besoin de sentir et de constater qu'en fait il est une partie vitale et vivante d'un grand tout. Les réactions du contremaître ne sont pas différentes de celles de tout homme normal. Le simple travailleur satisfait son besoin social en appartenant à la fois à la société que forme l'entreprise et à celle que constitue le syndicat. Le travailleur devient membre du syndicat et continue de l'être parce que de cette façon il évite de n'être qu'un grain de poussière sur la surface des relations sociales. Sa carte d'adhésion comporte pour lui un sens beaucoup plus considérable que les seuls gains monétaires conquis par le syndicat.

Le contremaître a des besoins identiques aux travailleurs, mais il les satisfait de façon différente. Tout comme le travailleur il veut appartenir à quelque chose qui l'intègre, qui donne un sens à son existence: ce grand tout, c'est le cadre global de la direction. Le contremaître a un besoin profond d'appartenir et d'être considéré comme portion intégrante et participante de la direction. En outre il a ses intérêts propres à promouvoir et à défendre sur le plan professionnel. Aussi l'American Management Association dit-elle aujourd'hui avec justesse: « Les contremaîtres ne sont pas intéressés de façon purement théorique à appartenir à la direction. La définition, les mots, peu leur importe. Ce qui les intéresse, ce sont leurs responsabilités présentes et l'autorité dont on les a investis, car celles-ci déterminent les conditions de leur travail quotidien, l'opportunité qu'ils ont de progresser et d'avancer, et en général la possibilité d'atteindre leurs objectifs ».

#### LES RESPONSABILITÉS DU CONTREMAÎTRE D'AUJOURD'HUI

Sans doute, sur le plan de l'exercice de l'autorité, les attributions du contremaître ont-elles été modifiées avec la croissance de l'industrialisation. Le contremaître n'est plus cette sorte de sous-contracteur de la finance qui produisait de la façon dont il voulait bien l'entendre, ce capitaine d'usine, qui après Dieu, était le seul maître à bord. La production est aujourd'hui plus complexe, les produits d'une même usine plus variés, la technique plus poussée, l'outillage plus considérable et la finance plus dispendieuse. Entre le contremaître et la direction se sont interposés divers niveaux d'autorité. En outre, l'exécutif de l'entreprise moderne devient composé surtout de spécialistes salariés, aidés dans leur tâche par une série d'experts ou de bureaucrates installés à demeure. Les fonctions traditionnelles du contremaître ont été en conséquence largement diminuées et certaines sont même disparues. En particulier son droit d'embaucher et de congédier la main-d'oeuvre n'existe presque plus depuis l'avènement de la conven-

tion collective qui oblige à des règles strictes à ce sujet. Même sa fonction disciplinaire a été largement abolie à cause des mêmes exigences.

S'il n'y a pas lieu de se surprendre de ce que l'entreprise soit devenue une république où les spécialistes ou bureaucrates de tout calibre siègent à coeur-joie sur des comités, il y a lieu de se demander si la pendule n'est pas rendue trop loin et si cette tendance n'est pas contraire à un exercice efficace de l'autorité. On opposera qu'il peut en être difficilement autrement, surtout à cause de la présence d'un syndicat, et qu'on peut de moins en moins confier des responsabilités aux contremaîtres comme tels. On opposera les chiffres de l'A.M.A. qui annonçaient en 1946 que moins de 4% des contremaîtres pouvaient embaucher, moins de 10% pouvaient congédier, et qu'entre 67% à 80% des contremaîtres ne détiennent plus qu'un droit partiel d'intervention en matière d'engagement ou de licenciement. Que dire de la négociation collective? Le contremaître n'existe plus alors.

Les statistiques ne prouvent nullement que les relations contremaîtres-niveaux supérieurs sont aussi souples et aussi rationnelles qu'elles devraient l'être.

Les contremaîtres ne s'opposeront jamais à une gestion plus rationnelle, plus équilibrée de l'entreprise. En effet, s'il est un homme qui sait tous les risques que comporte l'exercice de l'autorité, c'est bien le contremaître. Le contremaître serait le dernier à ne pas reconnaître ces risques et à ne pas désirer une amélioration dans les techniques de direction. Ce seul fait milite en faveur d'une plus large mesure d'autorité au contremaître, d'un plus grand prestige et d'une participation aux phases essentielles de la gestion de l'entreprise.

Le contremaître doit accéder à une participation dans l'organisation et la gestion de l'entreprise. Le jour où il sera convaincu qu'on lui fait pleine confiance et qu'il joue un rôle important dans l'administration de l'entreprise, le contremaître aura largement satisfait son désir profond d'appartenir et de s'identifier à la direction.

Le contremaître n'aime pas à être payé avec des mots. Il veut des réalisations. On ne réussira pas une meilleure intégration du contremaître dans la hiérarchie seulement avec des programmes sur papier ou avec des avis affichés au mur. Il faut aller au delà des pieuses déclarations de principes. Il faut augmenter la fréquence des contacts entre les cadres supérieurs et les contremaîtres. Il faut élargir le champ de discussion entre le contremaître et les supérieurs.

Les présidents ou gérants d'entreprise sont sans doute des hommes fort occupés. Mais ils doivent comprendre que le succès dans 95% des cas de relations industrielles repose sur un bon système de relations humaines. Vu que le succès de la production dépend largement d'un bon programme de surveillance, il devrait être désormais possible pour les plus hauts dirigeants de l'entreprise de fréquenter plus souvent les

surintendants et les contremaîtres. Par exemple, certaines compagnies ménagent des rencontres avec les contremaîtres, au sujet de certaines politiques du personnel, telles qu'embauchage, licenciement, entraînement du personnel, discipline. D'autres discutent même des futurs contrats de travail avec leurs contremaîtres. Partout où l'on a intensifié les communications entre les contremaîtres et les cadres supérieurs, on a remarqué une grande amélioration dans la surveillance, une plus grande capacité chez les contremaîtres de régler leurs propres problèmes à leur niveau, une production accrue et de meilleure qualité. En outre, la direction a beaucoup bénéficié des suggestions diverses des contremaîtres.

D'autre part, en permettant au contremaître de régler lui-même la plupart de ses problèmes, on a libéré d'autant les hauts niveaux de la direction et on a permis à l'exécutif de s'attaquer aux grands problèmes qui prennent beaucoup de temps et de réflexion, sans avoir à se préoccuper constamment des menus détails de la gestion.

Je viens de proposer que l'exécutif des entreprises devrait faire accéder le contremaître à une plus grande autorité, à une plus grande participation à la direction. En effet, pour bien accomplir sa tâche, le contremaître doit rendre visible la direction non seulement par rapport à certains aspects, et encore avec une autorité douteuse, mais il doit incarner l'autorité dans tous ses aspects et avec tout le prestige attaché à la direction. Parfois l'on croit que l'autorité qu'exerce le contremaître est d'une nature différente de celle des cadres supérieurs. Il n'en est rien. Pour s'en convaincre, il s'agit de regarder les tâches du contremaître.

En premier lieu, il doit *planifier* son travail, donc prévoir d'avance ce qui va se passer. Comment peut-il le faire, s'il n'est pas dans les secrets de l'administration? La planification au niveau du contremaître ne comportera pas les mêmes répercussions que celle qui se prépare aux niveaux supérieurs, mais elle est vitale à la bonne marche de l'entreprise, et vient compléter celle élaborée par les cadres supérieurs. En d'autres termes, sans planification à la base par les contremaîtres et sans harmonisation avec la planification faite au sommet, le mot lui-même de direction perd presque tout son sens.

En deuxième lieu, le contremaître doit voir à l'*organisation* de son département. Sans doute sa tâche est plus modeste que celle accomplie par les supérieurs qui doivent pourvoir à l'organisation de toute l'entreprise, mais en termes de coût, le rôle du contremaître en ce domaine est vital. Ainsi il doit assigner à chacun son travail, s'occuper des nouveaux employés, préparer certains transferts, veiller aux outils, garder les travailleurs occupés, veiller à la sécurité, etc. Ici encore, sans collaboration intime avec les contremaîtres au sujet de l'organisation, le mot « direction » se vide encore de nouveau de son sens véritable.



Le contremaître doit en troisième lieu *diriger et coordonner* les activités du département et du personnel qui le compose. Qui, de toute la hiérarchie, peut mieux que le contremaître connaître le contenu des tâches à surveiller? S'il en existe, ils sont rares. Ici encore, le rôle du contremaître est vital, et si ce rôle n'est pas joué efficacement, la direction est sans force. C'est peut-être précisément parce que le contremaître est appelé à jouer ce rôle de direction et de coordination, qu'il devient l'homme-clef de l'entreprise. Et cette position requiert chez lui de rares qualités de chef. Non seulement doit-il bien connaître les tâches, mais il doit donner ses ordres clairement et prendre soin qu'ils soient bien compris des subordonnés. Il doit savoir déléguer sans bousculer qui que ce soit. Il doit pouvoir être en mesure de donner à chacun son dû, louanges ou reproches, tout en maintenant une bonne discipline et en sachant se faire respecter. Il doit maintenir ses subordonnés dans un climat de sécurité et de confiance. Lorsque le besoin s'en fait sentir, il doit entraîner ses subordonnés, veiller à leur bien-être au travail et très souvent écouter leurs griefs. Et quel est le contremaître qui n'aura pas un jour ou l'autre à aider un travailleur à régler des problèmes personnels, familiaux ou autres?

Enfin, je mentionnerai la *fonction de contrôle*. Le contremaître doit s'assurer que la production est de la quantité et de la qualité voulues, qu'elle se fait à temps et sans gaspillage, et qu'elle s'exécute dans les limites de coût prévues. Les nombreux rapports qu'il reçoit ou qu'il doit lui-même rédiger et transmettre à ses supérieurs sont une preuve visible de l'importance du rôle qu'il joue en ce domaine.

#### CONCLUSION: LE CONTREMAÎTRE EST DE LA DIRECTION

Je m'en suis tenu au strict minimum des rôles que joue le contremaître. J'aurais voulu commenter plus longuement ses diverses attributions, tant dans le domaine de la production que dans celui des relations industrielles. Non seulement le contremaître est-il responsable des choses, mais par la vertu même de sa position, il devient chef de file de ses subordonnés. J'ai énuméré ces rôles, non pas qu'ils soient réservés seulement au contremaître. Mais j'ai voulu démontrer que ces rôles sont les *rôles véritables de la direction*. Que les niveaux supérieurs abolissent un jour les contremaîtres ou ruinent leur autorité? C'est là leur affaire. Mais aucune entreprise ne saurait subsister sans que ces rôles soient remplis véritablement par quelqu'un. Peu importe le nom dont on les coiffera, il y aura toujours des contremaîtres. Mais il n'y aura de véritables contremaîtres que le jour où ces derniers feront partie de la direction non plus d'une façon quelconque, mais comme de véritables co-participants à la gestion.

(Causerie prononcée devant le Club des Contremaîtres de Québec le 16 décembre 1957.)