

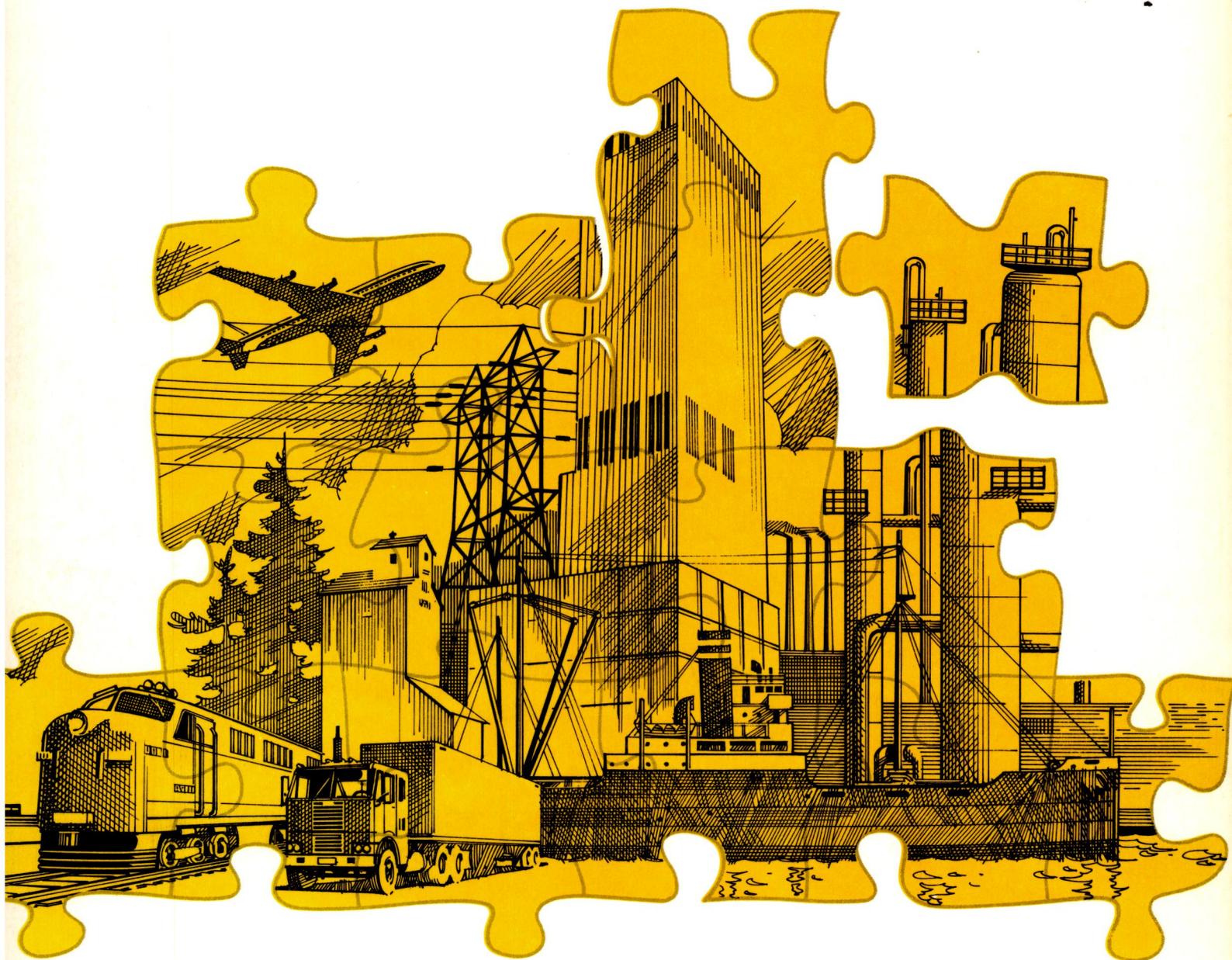
Z1-1975/1-41-33F

1.50 *

23
MAY 19 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés



Étude no 33

**L'envergure des compagnies
et ses effets sur les relations de travail**

Une recherche scientifique

**Commission royale d'enquête
sur les groupements de sociétés**

**L'envergure des compagnies
et ses effets sur les relations de travail**
Une recherche scientifique

Terrence H. White

Université de l'Alberta

Avril 1977

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977

En vente par la poste:

Imprimerie et Édition
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

ou chez votre libraire.

N° de catalogue Z1-1975/1-41-33F Canada: \$1.50
ISBN 0-660-00892-0 Autres pays: \$1.80

Prix sujet à changement sans avis préalable.

Phase I Printing Ltd.
Mississauga, Ontario

AVANT-PROPOS

La Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés fut mise sur pied en avril 1975 afin " de mener une enquête, faire rapport et donner ses recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés;
- b) les conséquences économiques et sociales de tels groupements sur l'intérêt public;
- c) l'existence de mesures ou la recommandation de mesures qu'il faudra éventuellement prendre pour protéger l'intérêt public à cet égard. "

En vue de recueillir les avis éclairés de sociétés ou d'individus compétents, la commission a tenu des audiences dans de nombreuses villes du pays et a invité toutes personnes intéressées à lui soumettre des mémoires; ces activités ont commencé en novembre 1975. La commission a de plus établi un programme de recherche.

La présente étude sur l'envergure des compagnies considérée comme facteur influant sur les relations de travail fait partie d'une série d'études préliminaires effectuées pour le compte de la commission. Elle a pour objet à examiner les répercussions éventuelles de la taille des organisations sur l'individu et sur les relations de travail.

Ce travail a été rédigé par M. Terrence H. White, directeur du département de sociologie de l'Université de l'Alberta, à Edmonton. Le professeur White s'est déjà fait connaître par ses ouvrages sur les syndicats canadiens et internationaux et sur le processus décisionnel au sein des entreprises canadiennes.

Le seul but de la commission, en publiant ces ouvrages, est de servir l'intérêt public. Les analyses et conclusions présentées par l'auteur ne sont pas nécessairement celles de la commission ou de son personnel.

Donald N. Thompson
Directeur de la recherche

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	iii
✓ Introduction	1
Chapitre premier	
✓ Envergure des organisations	3
Chapitre II	
✓ Recherches antérieures	7
Chapitre III	
✓ Un problème à cerner	11
Chapitre IV	
✓ Les grèves	27
✓ Conclusions	37
Bibliographie	39

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Tableau 1		
Etablissements répartis selon le nombre d'employés		4
Tableau 2		
Pourcentage des personnes employées dans des établissements de tailles différentes		5
Tableau 3		
Coefficients de corrélation entre la taille de l'organisme et certaines variables dépendantes		17
Tableau 4		
Résultats de la régression utilisant l'évaluation positive de la compagnie comme lieu de travail en tant que variable dépendante		19
Tableau 5		
Résultats de la régression utilisant l'évaluation par les individus de leur fidélité à leur employeur actuel comme variable dépendante		21
Tableau 6		
Résultats de la régression selon l'évaluation par le travailleur des relations de travail dans la compagnie en tant que variable dépendante		23
Tableau 7		
Résultats de la régression selon la satisfaction de l'individu par rapport au travail en tant que variable dépendante		24
Tableau 8		
Résultats de la régression selon la satisfaction complète au travail comme variable dépendante		25

Tableau 9		
Fréquence des grèves dans l'industrie manufacturière de l'Ontario, selon l'envergure des entreprises, de 1957 à 1967		30
Tableau 10		
Durée des grèves dans l'industrie manufacturière de l'Ontario, selon l'envergure de l'entreprise, de 1958 à 1967		32
Tableau 11		
Fréquence et durée des grèves dans l'industrie manufacturière ontarienne, en 1975, selon l'envergure des comités de négociation		34
Graphique 1		
Fréquence des grèves dans l'industrie manufacturière ontarienne, selon l'envergure des entreprises, de 1958 à 1967		31
Graphique 2		
Durée des grèves dans l'industrie manufacturière ontarienne, selon l'envergure des entreprises, de 1958 à 1967		33

INTRODUCTION

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, la plupart des sociétés ont assisté à une augmentation soudaine des organisations, tant du point de vue de leur nombre que de leur importance. Dans le cours de notre existence, il n'y a guère d'activités qui ne soient affectées par des organisations. Même au moment de notre mort, " la plupart d'entre nous serons affiliés à une organisation, affirme Amitai Etzioni (1964 : 1), et, lorsqu'arrive le moment d'inhumer, la plus grande organisation de toutes, l'Etat, doit donner à ce sujet son autorisation officielle. " L'évolution des méthodes de production industrielle a entraîné le développement de nouvelles formes d'organisation, visant à faciliter la mobilisation de capitaux qu'exige l'utilisation maximale de ces méthodes rationnelles de production; les caractéristiques propres au système du propriétaire unique ou des sociétés en nom collectif de l'ère industrielle ont peu à peu cédé la place aux corporations de l'ère contemporaine.

L'importance accrue des organisations a donné lieu chez elles à une envergure accrue. Au cours d'une étude des entreprises manufacturières dans les principales villes du monde occidental, Pryor (1972) s'est aperçu qu'en moyenne, leur envergure avait connu un accroissement constant, comme le démontre le nombre de leurs employés. Caplow (1964 : 35) soutient que l'augmentation de l'importance absolue des organisations est due à la fois à " l'augmentation de la population, à l'urbanisation et au perfectionnement des moyens de communications et de la tenue des dossiers ".

Le présent exposé traite de l'importance des organisations et notamment de l'envergure des entreprises¹. On y étudie les effets de cette envergure, le cas échéant, sur les individus et sur les relations de travail au sein des organisations.

1. Il existe une distinction conventionnelle entre une entreprise et un établissement. Toute entreprise peut poursuivre ses activités à partir d'un certain nombre d'endroits appelés établissements.

CHAPITRE PREMIER

ENVERGURE DES ORGANISATIONS

Les rythmes de croissance de l'envergure des organisations dont nous avons parlé se retrouvent également au Canada. Le tableau 1 résume les statistiques compilées depuis 1949 quant à l'envergure des entreprises manufacturières. Il semble bien évident que, au cours de chacune des périodes comprises dans ce tableau, la majorité des entreprises étaient de petite taille, employant moins de 50 personnes. L'étude des tendances dans ce domaine au cours des vingt dernières années démontre une diminution constante du nombre absolu comme du pourcentage des entreprises employant moins de 50 personnes; de 34 000 qu'il était en 1955, ce nombre est tombé, en 1973, à moins de 25 000, soit une réduction de 88,5 à 79,5 % du nombre total des entreprises manufacturières. Bien que le tableau ne fasse pas état de ces données, c'est le nombre des entreprises les plus modestes, employant moins de cinq personnes, qui a subi la baisse la plus remarquable : celles-ci représentaient, en 1955, près de la moitié de toutes les entreprises canadiennes; en 1973, moins d'un tiers des entreprises tombaient dans cette catégorie.

Pendant cette même période, il s'est produit, en sens contraire, une prédominance accrue des entreprises plus importantes, particulièrement parmi celles qui emploient de 50 à 499 personnes.

La proportion des effectifs des entreprises de dimensions diverses se révèle plus pertinente pour ce qui est de l'objet de nos préoccupations, soit les répercussions que peut avoir, sur les employés, l'importance de l'organisation. Bien que les entreprises manufacturières emploient, pour la plupart, moins de 50 personnes, il est évident, d'après le tableau 2, que celles-ci n'emploient qu'une petite partie des effectifs de main-d'oeuvre et que cette proportion continue de diminuer. Elle est passée de 23,2 % en 1949 à 16,9 % en 1973.

C'est dans la catégorie des entreprises employant de 200 à 499 personnes que nous constatons l'évolution la plus remarquable. En 1949, 18,3 % des employés du secteur manufacturier travaillaient dans des établissements de cette envergure et le pourcentage atteignait 23 % en 1973. Pendant cette même période, le nombre moyen (la médiane) des personnes employées par ces entreprises passait d'environ 233 qu'il était en 1949 à 264 en 1973.

Tableau 1

Etablissements répartis selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre d'établissements				
	1949	1955	1961	1971	1973
Moins de 50	88,7 % (31 747)	88,5 % (33 806)	84,9 % (28 315)	81 % (25 832)	79,2 % (24 659)
de 50 à 99	5,3 % (1 905)	5,5 % (2 082)	7,3 % (2 445)	8,6 % (2 738)	9 % (2 800)
de 100 à 199	3,1 % (1 114)	3,1 % (1 175)	4,1 % (1 377)	5,6 % (1 801)	6,2 % (1 923)
de 200 à 499	1,9 % (694)	1,9 % (739)	2,6 % (869)	3,4 % (1 091)	4,1 % (1 275)
de 500 à 999	0,9 % (332)	0,6 % (243)	0,7 % (243)	1 % (313)	1,1 % (343)
à compter de 1 000 et plus		0,4 % (137)	0,3 % (108)	0,4 % (133)	0,5 % (145)
Total	99,9 % (35 792)	100 % (38 182)	99,9 % (33 357)	100 % (31 908)	100,1 % (31 145)

Source : Le tableau 5 dans *Genres d'organisations et taille des établissements 1971*, Statistique Canada et tableau 5 dans *Genres d'organisations et taille des établissements 1973*, Statistique Canada, excluant le siège social, les bureaux de vente et le personnel des modules auxiliaires.

Tableau 2

Pourcentage des personnes employées dans des établissements de tailles différentes

Taille de l'entreprise	1949	1955	1961	1971	1973
Moins de 50	23,2 % (269 359)	22,4 % (287 386)	21 % (272 603)	18,1 % (281 516)	16,9 % (283 337)
de 50 à 99	11,4 % (132 069)	11,3 % (144 411)	13 % (169 319)	12,3 % (191 194)	11,7 % (196 521)
de 100 à 199	13,4 % (156 084)	12,7 % (163 091)	14,7 % (190 540)	16,3 % (253 101)	16,2 % (270 842)
de 200 à 499	18,3 % (213 130)	17,8 % (227 667)	20,2 % (261 628)	21,2 % (329 101)	23 % (386 014)
de 500 à 999	33,7 % (391 455)	13,1 % (167 720)	13,1 % (169 392)	13,8 % (213 683)	14 % (234 654)
à compter de 1 000 et plus		28,8 % (292 253)	18,1 % (234 320)	18,2 % (283 010)	18,2 % (304 273)
Total	100 % (1 162 097)	100 % (1 282 528)	100,1 % (1 297 802)	99,9 % (1 551 605)	100 % (1 675 641)

Source : Les années 1949, 1955, 1961 et 1971 figurent au tableau 5 dans *Industries manufacturières du Canada, 1971*; les données de 1973 figurent au tableau 5 dans *Industries manufacturières du Canada, 1973*.

Les personnes employées dans la catégorie de Statistique Canada appelée " personnel du siège social, des bureaux de vente et des modules auxiliaires " sont exclues de notre tableau parce qu'il n'existe aucune donnée sur leur distribution selon la taille des organismes.

Quoi qu'il en soit de l'évolution constatée, ici et là, en ce qui a trait aux proportions de la main-d'oeuvre travaillant dans des entreprises de dimensions diverses, nous pouvons signaler une constante depuis 1949 : plus de la moitié des effectifs canadiens de la main-d'oeuvre, dans le secteur manufacturier, a constamment travaillé pour des entreprises employant au moins 200 personnes. Ces données, tout comme l'augmentation de l'envergure moyenne des entreprises et le fait que plus de 300 000 personnes travaillent déjà pour des entreprises manufacturières employant plus de 1 000 personnes, confèrent, dans l'immédiat, une importance à la question de l'envergure des organisations : cette question, ainsi que les effets qui en résultent sur les travailleurs et sur les relations de travail, revêt aussi une signification à long terme.

RECHERCHES ANTERIEURES

Envergure et structure

De nombreuses recherches ont fait état de l'envergure de l'organisation, en tant que variable indépendante. Vu la facilité avec laquelle on peut la mesurer, on s'en sert souvent dans les analyses. Elle figure parmi les variables pertinentes susceptibles de rendre compte des fluctuations d'un bon nombre de variables dépendantes, depuis celles qui décrivent la structure des organisations jusqu'à celles qui mesurent le comportement et les attitudes des individus membres des organisations. La motivation théorique sur laquelle se fonde l'utilisation de la taille des entreprises, en tant que variable indépendante, est souvent imprécise, et les répercussions attribuées à une évolution dans l'envergure sont parfois d'un caractère trop abstrait.

Par exemple, depuis que Max Weber a soutenu que la bureaucratisation se produit plus souvent dans les grandes organisations que dans les petites, plusieurs estiment que l'augmentation de la taille d'une entreprise entraîne des conséquences néfastes pour ses membres comme pour ses clients. On croit, par exemple, que la proportion de personnes affectées à l'administration augmente lorsqu'une entreprise prend de l'essor. " Presque tout le monde croit dit Théodore Caplow (1957 : 502), que les frais d'administration et les frais indirects d'une organisation s'accroissent d'une façon démesurée par rapport à l'accroissement de son importance. "

Ce raisonnement se fonde en partie sur la thèse selon laquelle il est impossible, lorsqu'il s'agit de diriger un grand nombre de personnes, de continuer d'avoir recours aux méthodes de gestion centralisées, fondées sur les rapports personnels, caractéristiques des petites entreprises. La croissance entraîne plutôt un recours aux méthodes plus décentralisées, utilisant des mécanismes impersonnels de surveillance étroite, faisant appel à un plus grand nombre d'administrateurs et de commis, système donnant lieu éventuellement à une surcharge des fonctions administratives. (Voir Child, 1973.)

En fait, des recherches poussées sur les rapports entre l'envergure de l'organisation et la place qu'y occupe l'administration ont démontré que,

contrairement aux rapports positifs prévus, il existe plutôt un rapport inverse. C'est-à-dire qu'à mesure que l'organisation prend plus d'ampleur, on assiste effectivement à une réduction de la proportion des personnes affectées à l'administration ou à la surveillance. (Voir Blau, 1972; Champion, 1975; Hawley, 1965; Hendershot, 1972; Indik, 1964; Melman, 1951; etc.) Du fait qu'en général, dans les plus grandes entreprises, une proportion plus réduite de personnes se voit affectée à la surveillance, les pouvoirs de contrôle y sont plus diffus que dans les entreprises de moindre importance.

Dans leurs observations sur les rapports entre l'envergure de l'organisation et les économies de dimension au plan administratif, Tracy et Azumi (1976 : 82) déclarent :

" Ce phénomène donne lieu à deux explications de caractère théorique : en premier lieu, les organisations les plus importantes savent mieux regrouper, au sein de la même unité administrative, les individus qui remplissent des fonctions connexes, de manière à alléger le fardeau supplémentaire qui incombe au surveillant chaque fois qu'un individu vient s'ajouter au groupe et, en deuxième lieu, à mesure que grandit l'organisation, grandit aussi la possibilité de codifier les travaux à effectuer, ainsi que la possibilité d'en programmer à l'avance les corrélations. "

On a par ailleurs découvert que la complexité de l'organisation, soit la nature et le nombre des tâches accomplies, est, dans le contexte des coefficients administratifs, un élément plus important que la croissance. Il devient de plus en plus difficile de maintenir les économies de dimension, au plan administratif, à mesure qu'augmente la complexité de l'organisme. Il est nécessaire, dans de telles situations, de préciser les activités de contrôle, afin d'assurer une rétroaction et une souplesse d'adaptation adéquates. Les rapports des chercheurs relèvent tous un rapport positif entre la complexité de l'organisation et les coefficients administratifs. (Voir Anderson et Warkov, 1970; Blau, 1974, 1976; Champion et Betterdon, 1974; Child, 1973; Tracy et Azumi, 1976; Woodward, 1965.)

Taille de l'organisation, attitudes et comportement de l'individu

A la différence des recherches en cours de Blau et du groupe Aston sur les rapports entre l'envergure de l'organisation et certaines dimensions de sa structure, il n'existe aucune étude méthodique des rapports entre la taille de l'entreprise et le comportement et les attitudes de chacun des employés. Cela témoigne du manque d'ensemble de la recherche dans ce domaine, d'un éparpillement des initiatives à travers plusieurs disciplines et d'un manque fréquent d'uniformité quant aux résultats.

A titre d'exemple, les rapports sur la fréquence des accidents de travail en fonction de la taille de l'organisme se sont avérés extrêmement confus. Les taux d'accident dans les mines britanniques de charbon étaient, semble-t-il, deux fois plus élevés dans les mines plus importantes que dans les mines de moindre importance (Acton Society Trust, 1953). Revans (1958 : 177) confirme ce rapport positif entre l'importance des mines et les taux d'accidents, en ce qui concerne les mineurs britanniques, mais il ajoute :

" En Amérique, les résultats sont nettement différents; le taux atteint son maximum dans les mines où les effectifs se chiffrent de 100 à 300 et accuse ensuite une baisse marquée. " Résumant d'autres recherches, Revans ajoute qu'une étude portant sur 3 500 usines de fabrication aux Etats-Unis révèle un rapport inverse entre le nombre d'accidents et l'importance de l'usine; par ailleurs, les recherches portant sur les travailleurs des hôpitaux révèlent un rapport positif entre les taux d'accidents et la taille des hôpitaux où ils travaillaient.

Il y a plus de vingt-cinq ans, James Worthy (1950 : 173) publiait un article où il affirmait : " Nos recherches démontrent que l'envergure même est sans aucun doute l'un des facteurs les plus importants lorsqu'il s'agit d'apprécier la qualité des rapports avec les employés : plus l'unité est modeste, plus le moral est élevé, et vice versa ". Sa prise de position, fondée semble-t-il sur sa longue expérience à l'emploi de la compagnie Sears Roebuck aux Etats-Unis, eut une influence considérable, bien qu'il ne fournit aucune base de données permettant d'apprécier le bien fondé de ses conclusions. Certaines études, certes, confirment ses idées et révèlent un rapport inverse entre l'importance d'une organisation et le moral de ses employés. (Voir Hemphill, 1956; Hewitt et Parfit, 1953; Katz, 1949; et Talacchi, 1960.)

On n'a cependant déployé que très peu d'efforts dans le but de vérifier les allégations de Worthy. Parmi le petit nombre de travaux en ce sens qui ont été publiés, citons l'étude menée par Meltzer et Salter (1962) sur 704 physiologues à l'emploi de divers organismes de recherche. Ils ont découvert un rapport non linéaire entre l'importance de l'organisme et le niveau de satisfaction des physiologues de recherche. Les physiologues à l'emploi d'organismes de moyenne importance étaient plus susceptibles d'être satisfaits que les autres. Ils ne trouvent cependant aucun rapport entre l'importance de l'organisation et les niveaux de productivité.

Au niveau du comportement individuel, plusieurs études révèlent un rapport inverse entre la taille de l'organisme et les niveaux de productivité. C'était le cas dans les usines d'automobiles, selon Marriott (1949), et dans les organismes d'assistance sociale, selon Thomas (1959). Dans ce dernier cas, l'importance de la communauté hôte était un facteur d'influence plus important que ne l'était l'envergure de l'organisme. Les travaux de Herbst (1957) dans le domaine des organisations de vente, tout comme ceux de Revans (1958) dans le domaine des mines de charbon révèlent aussi un rapport non linéaire, la productivité maximale étant atteinte dans les entreprises de moyenne importance.

Les recherches sur les taux de roulement du personnel¹ semblent avoir donné des résultats quelque peu confus. Levine (1957) a constaté que le

1. Il est intéressant de constater qu'on a effectué des recherches visant à démontrer un rapport négatif entre l'envergure de l'organisation et les taux de roulement de l'organisation (*i.e.*, tendance à mettre fin aux activités des organismes). (Voir Chapin, Lipset et Bendix, 1952.)

personnel infirmier des grands hôpitaux était susceptible d'accuser un taux de roulement plus élevé. Lors d'une étude sur ce taux dans les usines de fabrication, Armknecht et Early (1972) ont conclu que d'autres facteurs tels les risques d'accident au travail, le manque d'occasions d'avancement et les salaires insuffisants étaient des facteurs plus importants. Une autre étude de Talacchi (1960) a démontré qu'il n'existait aucun rapport d'importance entre le niveau de satisfaction chez les individus et les taux de roulement du personnel.

UN PROBLEME A CERNER

Les recherches effectuées jusqu'à maintenant sur le rapport entre l'envergure d'une organisation d'une part et, d'autre part, les attitudes et le comportement des employés, ne sont donc ni méthodiques ni uniformes. Il semble que si l'on a fait appel à l'envergure des entreprises à titre de variable de recherche, c'est principalement du fait qu'elle est commode et facile à mesurer et non pas que sa pertinence au plan théorique aurait été fondée sur des données expérimentales. La taille de l'organisation est, certes, corrélative à un bon nombre d'autres variables, mais sa valeur explicative ne sera établie qu'au moyen d'une présélection des effets dans des analyses longitudinales. D'après les recherches effectuées jusqu'à maintenant, il est douteux que certaines conséquences doivent être attribuées à la taille de l'organisation : il se peut que l'envergure de l'organisation dissimule les conséquences de variables telles sa part du marché, ses propriétaires, etc.

Il serait bon maintenant de réfléchir à cette question et de se demander : " Pourquoi faut-il tenir compte de la taille d'une organisation au cours des recherches sur les attitudes et sur le comportement des employés? " Sur le plan théorique et sur le plan expérimental, il semble évident que l'échelle ou la taille d'une entreprise soit susceptible d'influer sur les attitudes et le comportement des individus qui y travaillent. Toutefois, selon la mise en garde de Pugh et Hickson (1973 : 60),

" ... il ne s'agit pas uniquement d'une question de taille, comme le démontre le profil de l'organisation D. On y retrouve le même nombre d'employés que dans l'organisation B, bien que sa structure diffère nettement de l'autre et ressemble davantage à celle d'une entreprise de taille beaucoup plus imposante. Il est évident que les politiques et les attitudes des gestionnaires d'une organisation peuvent avoir des répercussions considérables sur sa structure, même si certains facteurs, tels la taille, la technologie, les modalités des droits des propriétaires, etc., établissent les structures à l'intérieur desquelles doivent fonctionner les gestionnaires. "

La taille d'une organisation influe sur les structures à l'intérieur desquelles les intéressés doivent fonctionner, mais l'essentiel, comme le

suggèrent Pugh et Hickson, c'est comment ils choisissent de fonctionner à l'intérieur des paramètres de leurs structures. En d'autres termes, les conséquences de divers arrangements, en matière d'organisation des structures, dépendront davantage de la dynamique interne de l'organisation.

Dans une critique de la position de Peter Blau, qui centrait son attention uniquement sur les variables de structure, Chris Argyris (1973 : 79-80) affirme ce qui suit au sujet de l'évaluation des conséquences de la taille d'une organisation :

" Je ne crois pas qu'il soit possible de formuler des hypothèses *a priori* ou de fournir des explications *ad hoc* au sujet de ces questions sans tenir compte de la nature humaine. L'être humain décrit par Blau est un être rigoureusement rationnel et soumis à l'organisme d'une manière servile.

" N'y a-t-il pas suffisamment de travaux de recherche qui démontrent que les participants mettront en place des activités officieuses afin de contrebalancer celles qui sont officielles, et qu'éventuellement, ces activités officieuses constituent un facteur d'évolution de la structure des activités formelles, ou s'intègrent à celles-ci? Si nous excluons les réalités individuelles et collectives en observant les variations concrètes, au plan de la hiérarchie, de la spécialisation et de l'impersonnalité, nous risquons de ne plus être en mesure d'en expliquer les variances d'une manière valable; ou encore, nous risquons de tomber dans des généralisations dépourvues de toute validité. "

Aux fins du présent exposé, nous avons adopté le point de vue selon lequel l'envergure d'un organisme n'est nettement pas l'un des principaux facteurs jouant un rôle déterminant sur les attitudes et le comportement des individus. L'importance d'une organisation peut avoir pour effet d'accroître la probabilité d'y retrouver certains arrangements en matière de structure. Toutefois, l'essentiel est de savoir comment les intéressés adaptent ou non leur comportement à de telles situations hypothétiques.

La technologie, par exemple, est un facteur important. Si l'on observe deux grandes organisations, l'une faisant appel à la technologie des chaînes de montage et l'autre à une technologie de la transformation, on pourrait s'attendre, en dépit des dimensions identiques de l'une et de l'autre, à des attitudes et à des comportements différents de la part des employés. Il est probable, par exemple, que les postes fixes, le long des chaînes de montage, contribuent à empêcher le développement des relations sociales chez les travailleurs. La technologie de la transformation s'est par ailleurs avérée propice aux relations sociales chez les employés. Robert Blauner (1964 : 179) déclarait ce qui suit au sujet de ces tendances :

" ... bien que les usines de produits chimiques et les raffineries de pétrole soient étalées sur de vastes superficies de terrain, on les décentralise en les logeant dans plusieurs bâtisses distinctes ou usines annexes, situées à une certaine distance l'une de l'autre. Chacune d'elles abrite une équipe d'ouvriers qui fabriquent un produit ou utilisent des procédés différents, le groupe étant collectivement responsable de cette partie du processus de transformation. Les unités *balkanisées*

et les équipes de travail qui y sont rattachées inspirent à l'employé un certain dévouement ainsi qu'un sentiment d'identité. Elles donnent au travail, dans les industries de transformation continuelle, l'atmosphère de cohésion que l'on retrouve dans les petites entreprises, bien que l'employeur soit en réalité une compagnie à l'échelle nationale. Les groupements officieux de travailleurs sont encore plus importants pour le travailleur et constituent un facteur déterminant du moral en général lorsqu'il s'agit de techniques utilisant les machines et la chaîne de montage. C'est que les emplois non spécialisés, comportant des gestes à répétition, ne fournissent aucune satisfaction intrinsèque et exigent un plus haut degré de satisfaction sur le plan social. Malheureusement, les groupes faisant preuve de cohésion constituent un résultat douteux lorsqu'il s'agit de ces technologies car, contrairement à ce qui se passe dans les industries de transformation, elles n'exigent aucune activité d'équipe et ne font appel à aucun sens collectif des responsabilités. "

La mise en place de possibilités de communication dans le milieu du travail s'est avérée à plusieurs reprises d'une grande importance, car elle contribue à favoriser l'éclosion d'attitudes positives chez le travailleur. Par conséquent, quelle que soit l'importance de l'organisation, les technologies qui permettent l'épanouissement des groupes officieux, capables d'une certaine cohésion, sont plus susceptibles d'avoir des répercussions positives sur les attitudes et le comportement des travailleurs que celles qui interdisent ou qui restreignent l'épanouissement des liens au sein du groupe.

Blauner signale un autre facteur important, associé aux attitudes et au comportement du travailleur. Lorsque le travailleur se voit confier la responsabilité de certains travaux et qu'on lui confère l'autonomie dont il a besoin pour les compléter, il est probable que son attitude et son comportement seront plus positifs. Les résultats de nombreuses recherches ont démontré le rapport positif qui existe entre l'autonomie ou le contrôle sérieux du travail et le niveau de satisfaction qui en résulte en rapport avec l'emploi. (Voir Wickert, 1951; Trow, 1957; Bass, 1960; Turner et Lawrence, 1965; Davis, 1966.)

La nature et l'étendue de la surveillance sont deux autres facteurs dont on peut tenir compte. Le surveillant a souvent l'occasion d'agir sur le milieu de travail de plusieurs manières à titre d'élément de communication avec l'ensemble de l'organisation, ou à titre de personne capable de susciter, peut-être, des conditions où l'autonomie pourrait être encouragée, etc. De nombreuses études ont examiné le rôle du surveillant et le qualifient de déterminant en ce qui concerne les attitudes et le comportement du travailleur. (Voir Fleishman, 1960; Korman, 1966; Lammers, 1967; Evans, 1968.)

Les travailleurs, au plan individuel, manifestent aussi un intérêt étonnant pour ce qui est des occasions de mutation au sein de leur organisation. (Voir White, 1974.) La plupart des employés sont ambitieux et l'évaluation qu'ils font de leurs chances d'avancement influe sur l'idée qu'ils se font de l'organisation. Il s'agit là d'un élément important dans le contexte du travail, élément trop souvent ignoré ou sous-estimé dans la plupart des études portant sur les travailleurs autres que les cols blancs.

Nous ne tenterons pas d'élaborer un modèle compliqué, ni d'ordonner une multitude de variables interprétatives. Au contraire, notre thèse est plutôt simple. On ne serait nullement fondé, au plan théorique comme au plan expérimental, de croire que la taille de l'organisation constitue, à elle seule, une variable importante susceptible d'expliquer les différences dans les attitudes et dans le comportement des individus. L'importance de l'organisme peut en effet susciter certaines conditions, mais la technologie, les possibilités de mutations pour les employés au sein de leur organisation, la nature et la qualité de la surveillance, les possibilités de former des groupes capables d'une certaine cohésion et pouvant mettre en place d'autres réseaux de contacts sociaux, ainsi que l'autonomie dont peuvent jouir les travailleurs sont des facteurs encore plus décisifs.

Un échantillon

Dans le but de vérifier nos affirmations, nous utiliserons les données d'un échantillon établi à partir de 11 établissements manufacturiers pris au hasard à travers le sud et le centre de l'Ontario¹. Ces 11 fabriques employaient respectivement de 100 à 1 400 travailleurs de production rémunérés selon un taux horaire. Le nombre total des employés des organisations échantillonnées travaillant soit dans les bureaux, soit à la production, soit encore à l'entretien se chiffrait à près de 10 000. On retrouve, parmi les différentes techniques utilisées, la transformation, la chaîne de montage, le travail à la pièce ou au petit lot, l'entretien de la machinerie et deux ou plusieurs de celles-ci à la fois.

Les feuilles de paye des organisations participantes furent modifiées afin de replacer chaque travailleur à l'intérieur de son groupe de travail, composé des collègues avec lesquels il était habitué de travailler. Ces groupes comprenaient de deux à 16 travailleurs. Tous les groupes ont été classés selon leur spécialité principale à l'intérieur de l'usine et échantillonnés au hasard selon la proportion que représentait leur nombre par rapport au nombre total des employés dans l'usine (c'est-à-dire à peu près la même proportion de soudeurs dans l'échantillon que dans l'organisation). On a procédé à un échantillon des groupes plutôt que des individus et on a obtenu 552 sujets (chiffre légèrement supérieur à un échantillonnage de 10 %). Chaque sujet a rempli son questionnaire pendant ses heures de travail et, de plus, chaque surveillant immédiat fournissait une appréciation de la qualité, selon plusieurs critères, du travail de chaque sujet.

1. Faute de temps, nous n'avons pu recueillir les données originales pour vérifier notre modèle. Nous avons plutôt utilisé à nos fins des analyses de données déjà disponibles.

Les mesures

a) Taille de l'organisation

Il existe plusieurs manières de mesurer la taille ou l'envergure d'une organisation. Il est possible par exemple de le faire au moyen de certains indicateurs économiques tels les ventes nettes, les actifs et les bénéfices, ou de tenir compte du nombre de pièces produites au cours d'une période de temps déterminée, etc. Mais, compte tenu des objectifs de notre étude, qui concernent plus précisément les relations de travail, il serait plus pertinent d'apprécier si le fait de modifier le nombre des personnes, dans un milieu de travail, influe sur ces relations. Plus particulièrement, du fait que notre attention se porte sur l'usine de fabrication en tant que milieu de travail, la taille de l'organisation devrait probablement être mesurée à l'échelle du nombre des travailleurs de production rémunérés selon un taux horaire. Mais dans notre échantillon d'organisations, le nombre des travailleurs de production rémunérés selon des taux horaires varie de 100 à 1 400. Il en résulte qu'une transformation logarithmique de la taille de l'organisation sera utilisée de manière à réduire ce que Blalock (1972) appelle l'effet de flexion. Notre mesure de la taille d'une organisation est donc la transformation logarithmique du nombre de travailleurs de production rémunérés selon un taux horaire dans chaque établissement échantillonné.

b) Relations de travail

Nous parlons ici des relations de travail dans leur sens le plus large en vue de désigner l'état des relations entre les travailleurs et l'organisation. Ceci comprend non seulement les attitudes des travailleurs face à divers sujets, mais aussi leur comportement. Nous examinerons plusieurs indicateurs plutôt que de compter sur une seule mesure des relations de travail. L'index des descriptions de postes de l'université Cornell servira par exemple à mesurer la satisfaction individuelle quant à l'emploi. Il pourvoit à des mesures sur la satisfaction relativement à cinq critères : le travail, la rémunération, les possibilités d'avancement, la surveillance et les compagnons de travail. On a en outre demandé aux sujets d'estimer la qualité des relations de travail au sein de leur organisation et ce, à la lumière de l'état de ces mêmes relations au sein d'autres organisations qu'ils connaissaient bien. En vue d'établir leur appréciation du lieu où ils travaillent au moment du relevé, ainsi que des possibilités qu'il y avait pour eux de demeurer chez le même employeur, on a eu recours aux échelles Likert graduées de un à cinq. Un dernier élément, plus révélateur, de mesure des relations de travail, soit l'incidence et la gravité des grèves, sera apprécié ci-après.

Les résultats

En ce qui concerne notre échantillon, le tableau 3 énonce les rapports entre la taille de l'organisation et certaines variables dignes d'intérêt. Il existe un rapport des plus direct entre l'envergure de l'organisation et une évaluation positive des relations de travail par les travailleurs. On a aussi relevé des rapports directs entre la taille de l'organisation, le degré de satisfaction au travail, la satisfaction complète par rapport à l'emploi (le total des points de satisfaction relatifs aux cinq dimensions), les possibilités d'avancement au sein de l'organisation, la reconnaissance positive par la compagnie et par les surveillants des efforts du travailleur, l'autonomie dans le travail, la cohésion du groupe, les taux de rémunération et les appréciations des surveillants relativement au rendement. Les employés des petites et des grandes entreprises avaient les meilleures possibilités d'utiliser leurs talents; à ceux qui travaillaient pour des organismes de taille moyenne avaient les possibilités les plus restreintes dans ce domaine.

Bien que les variables décrites plus haut révèlent habituellement un rapport positif avec l'envergure de l'organisation, on se souviendra que, selon nos prévisions, cette envergure devait constituer en comparaison des autres variables dans le milieu de travail, un élément d'explication assez peu important. Nous avons laissé entendre qu'il y aurait lieu d'accorder plus d'importance à d'autres facteurs touchant les relations de travail, à savoir les occasions favorables à l'épanouissement de la cohésion des groupes ou d'autres réseaux sociaux au sein du milieu de travail, l'autonomie dont jouit l'employé dans son travail, la nature et la qualité de la surveillance ainsi que les possibilités d'avancement offertes aux employés au sein de leur organisation. En conséquence, nous avons procédé à de nombreuses régressions faisant appel à nos données et ce, afin d'établir l'importance relative des diverses variables indépendantes¹.

a) Evaluation de la compagnie

C'est l'évaluation, de son employeur actuel, par chacun des travailleurs, qui est la variable dépendante dans notre première régression. Un nombre de points élevé relativement à cette variable signifie qu'aux yeux du sujet, la compagnie constitue, tout bien considéré, un excellent lieu de travail.

1. Nous pouvons employer différentes stratégies dans nos analyses de régression. Nous pouvons d'abord permettre que la taille de l'entreprise explique le plus grand nombre possible de variables et en introduire d'autres par la suite. Nous pourrions aussi introduire dès le début la variable la plus significative et introduire les autres variables par la suite par ordre décroissant d'importance. Comme il n'existe aucun motif théorique d'inclure la taille de l'entreprise en premier lieu, nous avons opté, dans nos analyses, pour cette dernière solution.

Tableau 3
Coefficients de corrélation entre la taille de
l'organisme et certaines variables dépendantes*

Taille de l'organisation et :	
1. Taux horaire de rémunération	0,71
2. Evaluation positive de la compagnie en tant que lieu de travail	0,48
3. Climat des relations de travail, " En termes de relations entre les travailleurs et l'administration, comment se compare en général cette compagnie avec les autres en tant que lieu de travail? "	0,47
4. Probabilités de demeurer avec la compagnie	0,45
5. Satisfaction complète quant à l'emploi	0,38
6. Possibilités d'avancement pour les employés au sein de la compagnie	0,37
7. Satisfaction au travail	0,26
8. Cohésion du groupe de travail	0,25
9. Appuis positifs de la part de la compagnie	0,25
10. Autonomie dans le travail	0,22
11. Appréciation du rendement par le surveillant	0,22
12. Appuis positifs de la part du surveillant	0,21
13. Occasions de montrer ses talents	0,19

* Tous les coefficients sont significatifs à un niveau minimal de 0,01.

Les résultats énoncés au tableau 4 révèlent qu'une variance de 3 % seulement est attribuable à la taille de l'organisme, pour ce qui est de l'évaluation par les employés de leur compagnie, à titre de lieu de travail. En comparaison, les appréciations faites par les individus des possibilités d'avancement au sein de l'organisation accusent une variance six fois plus importante. Pour ce qui est d'expliquer ces deux variances, les variables reliées à la surveillance et celles reliées à la dimension de groupe ou à la dimension sociale dans le milieu de travail sont aussi plus importantes que l'envergure de l'organisation.

Des études antérieures portant sur les modes de surveillance ont dégagé deux modèles importants : 1^o Initiatives de structuration; 2^o Egards. Ceux-ci sont définis dans les termes suivants :

1. Les initiatives en matière de structuration reflètent la mesure selon laquelle un individu est susceptible de définir et de structurer son rôle et celui de ses subalternes en vue d'atteindre un but. Un nombre de points élevé relativement à cet élément marque l'individu qui joue, dans la direction des activités de groupe, un rôle plus actif grâce à la planification, à la communication, à l'information, au fait de dresser des programmes et à la mise en oeuvre de nouvelles idées.
2. Les égards reflètent le niveau qu'un individu est susceptible d'atteindre dans l'établissement de rapports de travail marqués par la confiance, le respect des idées du subalterne et des sentiments d'autrui. Un nombre de points élevé marque un climat de bonne entente ainsi que des communications dans les deux sens. Un nombre de points peu élevé marque, de la part du surveillant, des rapports susceptibles d'être impersonnels avec les membres du groupe.
(Fleishman, 1960 : 3.)

Les initiatives en matière de structuration sont le mode de surveillance particulier que comporte cette équation de régression.

b) Engagement à l'égard de l'organisation

Il est important pour une organisation de veiller à la continuité dans ses effectifs. Le roulement du personnel est dispendieux, non seulement du fait des inconvénients et du temps perdu qu'il comporte, mais aussi à cause des dépenses qu'entraînent le recrutement et la formation des remplaçants, quelle que soit la facilité du travail en cause. La question de savoir si les intéressés désirent continuer d'être associés à l'organisation, ou s'ils entendent chercher du travail chez un autre employeur, constitue donc un indicateur pertinent de l'état général des relations de travail. Ceux qui sont généralement heureux dans leur travail, et qui y voient un bon lieu d'emploi, sont susceptibles d'être des engagés plus fidèles envers l'organisation que ceux qui ne sont ni heureux ni satisfaits.

Au tableau 5, on trouvera des résultats démontrant que la taille de l'organisation est une variable mineure lorsque l'on cherche à expliquer le degré d'engagement des travailleurs vis-à-vis leur employeur actuel. La

taille de l'organisation n'est responsable que de 1 % de la variance, tandis que l'évaluation faite par les individus des possibilités d'avancement au sein d'un organisme est une fois de plus la variable indépendante la plus importante. Les particularités individuelles des personnes échantillonnées, à savoir leur âge et leur situation personnelle à l'extérieur du monde du travail du point de vue de leur situation financière, leur santé, leur mariage, etc., expliquent aussi une bonne partie des variances. La surveillance, l'autonomie dans le travail et les facteurs de groupe tiennent tous une place plus importante que la taille de l'organisation, mais ce sont tous des variables indépendantes relativement peu importantes.

Nous avons mentionné l'autonomie dans le travail et cet élément avait auparavant figuré, au tableau 4, à titre de variable. L'autonomie dans le travail désigne le contrôle que les employés peuvent exercer relativement à leurs propres tâches, qu'il s'agisse de l'organisation du travail, de son rythme, de sa rapidité, etc. L'observation des individus au travail révèle que ces derniers sont engagés dans deux types principaux d'activité. Il y a d'abord les activités reliées directement à la charge de travail, c'est-à-dire à la production, etc. Il y a ensuite certaines périodes de temps où l'employé n'est pas engagé dans une activité reliée directement à la charge de travail, comme celles où il y a un temps mort au travail par suite d'un arrêt inopiné, d'un ouvrage terminé, d'une insuffisance de matériaux, etc. On peut dire que le travailleur est, pendant ces temps morts, engagé dans une activité non reliée au travail. Il nous faut donc préciser s'il s'agit d'autonomie reliée ou non à la charge de travail. Dans nos analyses, nous veillerons aussi à préciser s'il s'agit d'autonomie dans le travail par rapport à un surveillant, par rapport à un groupe ou par rapport à des individus. Dans le cas de la présente équation de régression, relative à l'engagement du travailleur envers l'organisme, la variable indépendante est l'autonomie non reliée à la charge de travail par rapport au surveillant.

c) Climat des relations de travail

On a demandé aux sujets d'évaluer les relations de travail dans leur organisation par rapport à celles d'autres organisations qu'ils connaissaient bien. Les résultats compilés au tableau 6 démontrent que ces relations en tant que variable dépendante, manifestent une tendance semblable à celle constatée dans nos deux premières régressions. (Là encore, l'importance de l'organisation n'explique qu'une faible proportion de la variance, n'étant responsable que de moins de 2 % des évaluations relatives aux relations de travail.) Comme nous l'avons vu ci-dessus, c'est le facteur des possibilités d'avancement qui est l'élément le plus important comme variable descriptive, justifiant plus de 11 % de l'écart. Les variables relatives à la surveillance, comprenant les initiatives en matière de structuration et les égards rendus par la compagnie aux travailleurs individuels relativement à leur rendement, expliquent ensemble plus de 7 % de la variance. Les sentiments positifs vis-à-vis du groupe au sein duquel une personne travaille constituent eux aussi des éléments ayant une valeur d'explication légèrement supérieure à celle de la taille de l'organisme.

d) Satisfaction au travail

Nous avons signalé plus tôt que nous aurions recours à l'index des descriptions de postes de l'université Cornell pour mesurer le degré de satisfaction que l'individu tire de son travail. En fonction des cinq critères des postes qu'on y retrouve (travail, rémunération, avancement, milieu de travail, surveillance), nous avons choisi la satisfaction au travail à titre d'exemple des répercussions que peut avoir la taille de l'organisation. Les variables indépendantes de l'équation résumée au tableau 7 justifient en grande partie la variance (près de 50 %) relative à la satisfaction de l'individu par rapport à son travail. Il y a lieu cependant de souligner que la taille de l'organisme ne s'est même pas révélée une variable indépendante assez révélatrice pour être incluse dans cette équation. Il est assez intéressant de constater que les possibilités d'avancement n'y figurent pas non plus. La variable la plus importante est l'occasion pour une personne de mettre à profit ses talents au cours des heures de travail. L'importance de cette variable est d'ailleurs confirmée dans un bon nombre d'autres travaux de recherche effectués dans ce domaine. La surveillance et les caractéristiques personnelles sont, elles aussi, des facteurs importants.

e) Satisfaction complète quant à l'emploi

Le tableau 8 contient les résultats de notre dernière régression et la variable dépendante est alors la satisfaction complète quant à l'emploi. La taille de l'organisme, là aussi, constitue une variable indépendante sans importance, ce qui confirme encore la tendance générale, car moins d'un vingtième de la variance expliquée, du point de vue de la satisfaction complète quant à l'emploi, est attribuable à la taille de l'organisme. La surveillance, les possibilités d'avancement, la cohésion du groupe et les occasions pour l'employé d'utiliser ses talents sont des variables indépendantes plus importantes en ce qui concerne la satisfaction quant à l'emploi.

f) Résumé

Nous avons signalé plus haut que l'envergure d'une organisation pouvait influencer sur certains aspects de sa structure. Toutefois, pour expliquer les attitudes et le comportement des individus, il importe surtout de savoir ce qui se passe et comment cela se passe à l'intérieur de ces paramètres structureaux. Nous avons laissé entendre que les possibilités d'avancement au sein de l'organisme, la nature et la qualité de la surveillance, l'autonomie accordée aux travailleurs dans le cadre de leur emploi et les occasions de former un groupe cohésif et d'autres groupes sociaux plus petits seraient toutes des variables indépendantes plus importantes que ne le serait la taille de l'organisation.

Nos résultats démontrent un rapport appréciable et, dans la plupart des cas, un rapport positif entre la taille de l'organisation (transformation logarithmique du nombre de travailleurs de production) et un certain nombre de mesures accessoires afférentes aux attitudes individuelles et au rendement. Le fait que la plupart des rapports étaient plutôt positifs est probablement relié dans une certaine mesure aux diverses technologies utilisées par les

Tableau 6
 Résultats de la régression selon l'évaluation par le travailleur
 des relations de travail dans la compagnie en tant que variable dépendante

Variables dans l'équation de régression	$\beta\hat{\epsilon}\tau\alpha$	Variance attribuable à chaque variable	Grappes	Variance attribuable à chaque grappe
1. Taille de l'organisation	0,133	1,9 %	Taille de l'organisation	1,9 %
2. Possibilités d'avancement	0,229	11,3 %	Possibilités d'avancement	11,3 %
3. Mode de surveillance Création de structures	0,179	4,7 %	Surveillance	7,2 %
4. Reconnaissance par la compagnie des efforts dans le travail	0,143	2,5 %		
5. Sentiments positifs quant au groupe de travail	0,145	2 %	Groupes	2 %
6. Situation personnelle des travailleurs à l'extérieur du travail	0,093	0,8 %	Caractéristiques personnelles	0,8 %

23

Par souci d'économie, seules les variables significatives à un niveau minimum de 0,001 figurent dans l'équation
 $R = 0,48$ ($<0,001$) $R^2 = 23,1$ $N = 352$

Tableau 7

Résultats de la régression selon la satisfaction de l'individu
par rapport au travail en tant que variable dépendante

Variables dans l'équation de régression	Bêta	Variance attribuable à chaque variable	Grappes	Variance attribuable à chaque grappe
1. Possibilités d'utiliser ses talents	0,389	31,1 %	Emploi	31,1 %
2. Reconnaissance par la compagnie des efforts dans le travail	0,196	6,6 %	Surveillance	7,8 %
3. Mode de surveillance Création de structures	0,112	1,2 %		
4. Autonomie générale dans le travail	0,107	1 %	Autonomie dans le travail	1 %
5. Taux de rémunération	0,184	4,7 %	Caractéristiques personnelles	7,9 %
6. Age du travailleur	0,184	3,2 %		

24

Par souci d'économie, seules les variables significatives à un niveau minimum de 0,001 figurent dans l'équation
 $R = 0,69 (<0,001)$ $R^2 = 47,8 \%$ $N = 352$

organisations échantillonnées. Certaines des petites usines échantillonnées utilisent la technique de la chaîne de montage, d'autres de moyenne importance ont des employés préposés aux machines, et la technologie manufacturière caractérise l'une des usines sélectionnées les plus importantes. Nous n'avons cependant pas analysé la technologie d'une manière systématique et ce, à cause du nombre relativement peu élevé des organisations échantillonnées.

Les résultats de la régression ont démontré l'importance relative de la taille de l'organisation en tant que variable indépendante. Aucune de nos régressions n'a démontré que la taille de l'organisation pouvait être autre chose qu'une variable d'importance minime. Les possibilités d'avancement au sein de l'organisme, le mode de surveillance (notamment les initiatives en matière de structuration), les occasions pour un employé d'utiliser ses talents au travail, les caractéristiques personnelles telles l'âge ou la situation à l'extérieur du travail (mariage, situation financière, etc.) et l'autonomie dans le travail étaient ordinairement tous plus importants en tant que variables indépendantes des divers facteurs d'harmonie en matière de relations de travail. Dans la partie qui suit, nous étudierons les rapports entre l'envergure de l'organisation et un autre indicateur important des relations de travail, celui des grèves.

CHAPITRE IV

LES GREVES

La qualité des relations de travail au sein d'une organisation se manifeste souvent par la fréquence et par la durée des grèves qu'elle peut connaître. Malheureusement, les données dont nous disposons ne portent pas sur un nombre suffisant d'organisations pour permettre la même évaluation méthodique des effets de l'envergure sur les grèves. Nous examinerons plutôt une partie des travaux de recherche portant sur le rapport entre la taille des organisations et les grèves. Nous allons appliquer les résultats publiés à notre concept d'envergure de l'organisation, considérée comme variable indépendante. Revans (1958), dont nous avons déjà signalé les travaux sur les mineurs britanniques, rapporte qu'il existe chez ces derniers des rapports étroits entre l'importance de la mine et la fréquence ainsi que l'importance des grèves. En effet, à mesure que s'accroît l'importance de la mine, on constate un accroissement des probabilités de grèves, lesquelles risquent par ailleurs de durer plus longtemps. Il rapporte également une étude effectuée aux Etats-Unis, portant sur 82 fabriques dans la région de Trenton (New-Jersey). Cette étude révèle que la probabilité des conflits de travail s'accroît en rapport avec l'importance de l'usine. (Voir *Influence of Plant Size on Industrial Relations*, 1955.)

Le rejet des contrats constitue un autre indicateur des conflits de travail; par exemple, lorsque le personnel syndiqué rejette le règlement proposé par un contrat. Simkin (1968) a étudié les rejets, par le personnel syndiqué, des règlements proposés en 1966 et en 1967 lors de négociations, aux Etats-Unis, impliquant directement un médiateur du gouvernement. Relativement à 15 029 rejets de contrat, il rapporte un rapport positif entre la taille de l'unité de négociation et le pourcentage des rejets.

La mesure appliquée à la taille d'une unité de négociation ne peut pas s'utiliser comme telle à la taille de l'organisme, étant donné qu'au sein d'une organisation, les travailleurs de production peuvent avoir diverses aptitudes, spécialités, etc., ce qui a pour effet de multiplier, au sein d'une organisation donnée, les unités de négociation. Il se peut également qu'une organisation ne constitue qu'une partie de l'unité de négociation, comme dans le cas des négociations visant plusieurs catégories du personnel ou l'ensemble d'une industrie.

Dans son étude sur les grèves, Britt (1974) utilise une méthodologie que l'on retrouve dans d'autres études du même genre. (Voir Shorey, 1975.) Au lieu d'étudier les organisations et les rapports entre celles-ci et les comportements au cours des grèves, il fait appel à des données portant sur l'ensemble d'une industrie et calcule la taille moyenne des organisations ou des usines. Cette moyenne peut être ou ne pas être caractéristique de la situation particulière à une industrie, car les organisations visées peuvent être de tailles diverses. De telles études sur les comportements au cours des grèves dans l'industrie ne révéleront tout au plus que des approximations. Il est peu probable qu'elles facilitent beaucoup notre compréhension des grèves et de leurs rapports avec l'envergure de l'organisation.

Ayant recours, à titre de variable dépendante, aux statistiques sur les grèves et sur les *lock-outs* (conflits de travail) aux Etats-Unis au cours des années 1968, 1969 et 1970, Britt a découvert que la taille moyenne d'une industrie était en fonction inverse de la fréquence et de l'importance des conflits (nombre de jours-hommes perdus), de l'étendue des conflits (nombre de travailleurs impliqués dans le conflit) et de la durée des conflits (jours perdus). Par ailleurs, il observa des rapports positifs entre, d'une part, le niveau de syndicalisation de l'industrie et la taille moyenne du syndicat, et d'autre part, la fréquence, l'importance et l'étendue du conflit. Ces deux variables avaient en outre un rapport négatif avec la durée du conflit.

Shorey (1975) a utilisé une méthodologie analogue dans ses travaux sur des statistiques industrielles afférentes à l'ensemble du secteur manufacturier du Royaume-Uni pour la période 1963-1967. Contrairement à Britt, il découvrit un rapport positif entre la taille moyenne de l'usine dans une industrie et la fréquence des grèves. Il est cependant impossible de dire si cette différence est attribuable à l'inclusion des *lock-outs* dans l'étude de Britt, aux différences nationales (Etats-Unis et Royaume-Uni) ou à l'établissement de la moyenne dans l'industrie.

Dans une étude portant sur des usines manufacturières dans l'Illinois et dans l'Iowa, Eisele (1970) découvrit un rapport non linéaire entre la taille de l'usine et la fréquence des grèves. La fréquence des grèves augmentait selon l'envergure de l'organisation et ce, dans le cas des organisations employant de 50 à 750 personnes, mais au delà de ce chiffre, cette fréquence décroissait en proportion inverse de la taille de l'organisme.

Dans une étude ultérieure, Eisele (1974) examina les effets conjoints de la technologie et de l'envergure de l'organisation sur les processus de grève. Il observa des rapports positifs importants entre la taille de l'organisation et la fréquence des grèves dans le cas des organismes utilisant les technologies de traitement par lots ou de production de masse. Aucun rapport n'est apparu entre la taille de l'organisation et la fréquence des grèves dans le cas des organisations utilisant une technologie de fabrication à la pièce ou en petites quantités.

Nous ne pouvons dégager aucune caractéristique précise des conflits de travail, même pour un seul de ces aspects, tel celui de la fréquence des grèves. Revans et Shorey rapportent un rapport positif entre celles-ci et la taille de l'organisation, Britt obtient un rapport négatif et Eisele un rapport non linéaire.

Les résultats obtenus par Eisele quant aux effets de la technologie méritent d'être soulignés, car ils laissent supposer que du point de vue des relations de travail, la taille de l'organisation risque d'être une variable douteuse, comme nous l'avons déjà signalé dans nos analyses précédentes, au sujet d'autres dimensions.

Pour analyser la situation au Canada, nous avons utilisé dans nos calculs, les données de base disponibles dans le rapport de la Commission royale d'enquête sur les conflits de travail de 1968. Ces données se rapportent aux grèves survenues en Ontario, de 1958 à 1967. Il y eut pendant cette période 1 786 grèves, mais les données de la commission ne sont fondées que sur 800 d'entre elles, soit 45 % du total. Ces données furent compilées d'après un questionnaire rempli tant par les syndicats que par les patrons concernés dans ces arrêts de travail. On y retrouve des renseignements sur la taille de l'usine (nombre total des employés dans une usine, y compris le personnel de surveillance et les employés de bureau), ainsi que sur la durée des grèves en nombre de jours.

Nos analyses se fondent sur des données relatives aux grèves dans l'industrie manufacturière. On établit le nombre des établissements manufacturiers en Ontario pour la période de 1958-1967 et ils furent répartis selon leurs dimensions. On a calculé la fréquence des grèves dans chaque catégorie en divisant le nombre de grèves pour lesquelles des données étaient disponibles par le nombre d'établissements figurant dans chaque catégorie de dimensions. Ces résultats figurent au tableau 9 et au graphique 1.

On peut constater au tableau 9, par exemple, qu'en 1967, moins de 1 % des établissements manufacturiers en Ontario, employant moins de 50 personnes, furent touchés par une grève, alors que ce chiffre est de 7 % dans le cas des établissements plus importants qui employaient plus de 1 000 personnes. Ces données établissent, dans l'ensemble, des rapports positifs évidents entre l'envergure de l'établissement et la fréquence des grèves. La probabilité de grèves augmente à mesure que l'entreprise prend de l'ampleur.

Le tableau 10 et le graphique 2 résument les données portant sur la durée des grèves dans les établissements manufacturiers en Ontario, selon la taille de l'usine. Ces données révèlent une tendance contraire. La durée moyenne de la grève en nombre de jours tend à décroître à mesure que s'accroît la taille de l'organisme.

Depuis la compilation de ces statistiques, L. A. Kelly (1976) a rapporté certaines des données pour l'année 1975. Il signale qu'en Colombie britannique et en Ontario, " les probabilités de grèves augmentent selon la taille de l'unité de négociation ". Une analyse de la taille des unités de négociation pour l'Ontario en 1975 donne les résultats que l'on trouvera au tableau 11; ces résultats confirment la tendance selon laquelle, à mesure qu'augmente la taille de l'unité de négociation au sein des organisations industrielles, on observe aussi un accroissement positif de la fréquence des grèves. La durée des grèves accuse une fois de plus un rapport inverse avec la taille de l'unité de négociation.

Tableau 9
Fréquence des grèves dans l'industrie manufacturière de l'Ontario selon l'envergure
des entreprises, de 1958 à 1967

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
Moins de 50 employés	0,07 % (8)	0,03 % (3)	0,03 % (3)	0,03 % (3)	0,06 % (6)	0,09 % (9)	0,08 % (8)	0,08 % (8)	0,08 % (10)	0,05 % (5)
de 50 à 99	0,32 % (3)	0,2 % (2)	1,1 % (11)	0,4 % (4)	0,37 % (4)	0,73 % (8)	0,64 % (7)	0,88 % (10)	0,84 % (10)	0,77 % (9)
de 100 à 199	1 % (6)	0,5 % (3)	0,65 % (4)	1,8 % (11)	1,3 % (11)	0,14 % (1)	0,42 % (3)	1,8 % (13)	3,1 % (24)	0,89 % (7)
de 200 à 499	2 % (8)	1,9 % (8)	2,2 % (9)	1,6 % (6)	1,3 % (6)	2,5 % (12)	3,7 % (18)	6 % (31)	7,3 % (39)	2,4 % (13)
de 500 à 999	2 % (2)	0,88 % (1)	1,9 % (2)	2 % (2)	2,5 % (3)	1,7 % (2)	8,9 % (12)	9,6 % (14)	11,8 % (18)	3,3 % (5)
à compter de 1 000	9 % (5)	11,9 % (7)	5,5 % (3)	5,4 % (3)	10,2 % (6)	15,2 % (10)	21,4 % (15)	30,4 % (24)	25,3 % (22)	7 % (6)

Source : Calculé à partir du *Rapport de la Commission royale d'enquête sur les conflits de travail*, 1968, et de *Industries manufacturières canadiennes*, 1958, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967.

GRAPHIQUE 1

Fréquence des grèves dans l'industrie manufacturière ontarienne selon l'envergure de l'entreprise, 1958 à 1967

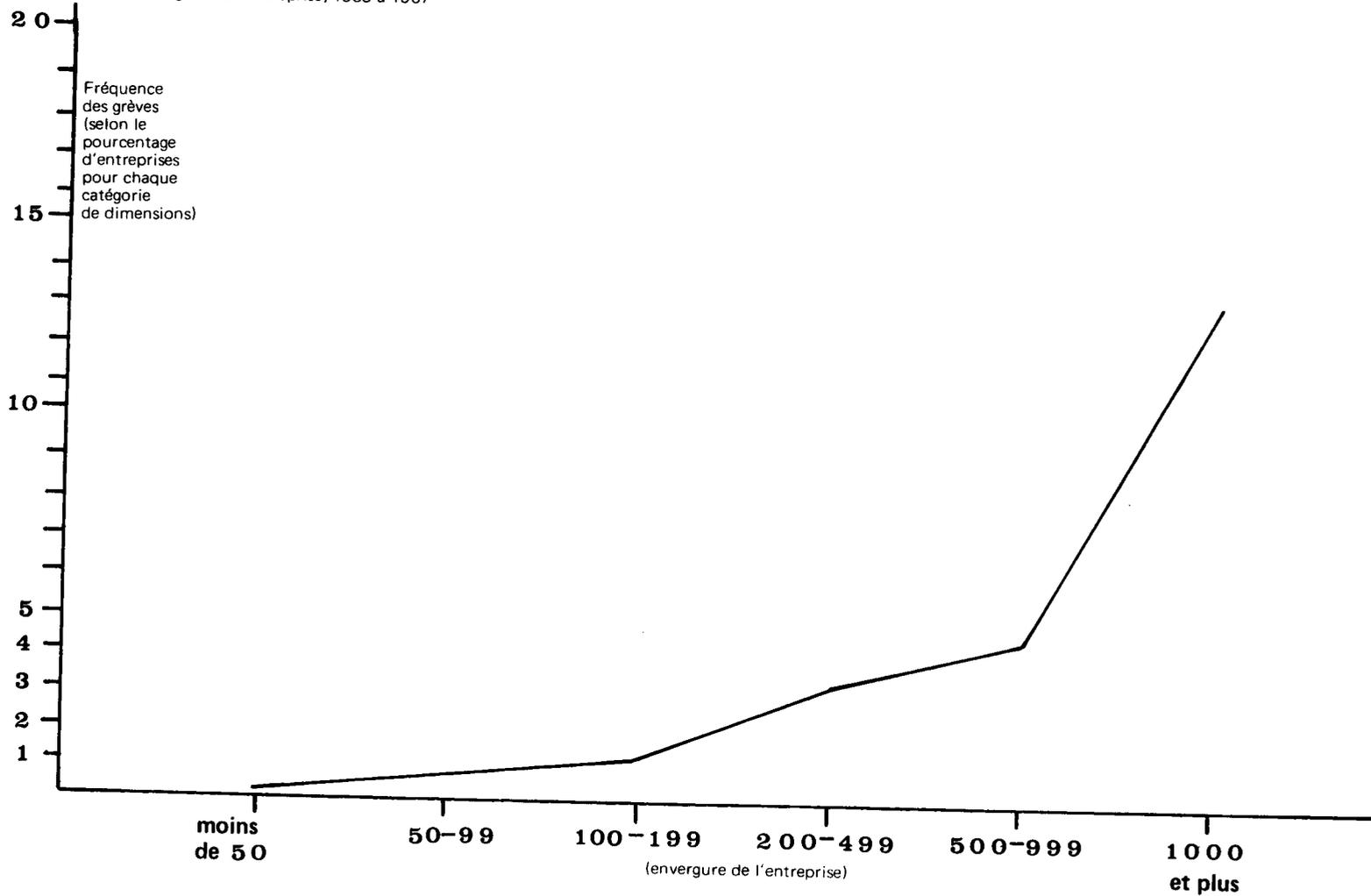


Tableau 10
Durée des grèves dans l'industrie manufacturière de l'Ontario selon l'envergure
de l'entreprise, de 1958 à 1967

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
Moins de 50 employés	26,5	9	15	4	6,5	11	32	63,5	24	30
de 50 à 99	17,5	39,5	29	12	9	30	7	13	4	29,5
de 100 à 199	15,5	116	4,5	17	23	61	1	15	7	12
de 200 à 499	21	5	10	43,5	15	7,5	24,5	4	6	5
de 500 à 999	30	26	53	3	3	22	12	17,5	3,5	1
à compter de 1 000	20	3	7	2	4,5	2,5	2	13,5	5	1,5

Source : Calculé à partir du *Rapport de la Commission royale d'enquête sur les conflits de travail, 1968* et de *Industries manufacturières canadiennes, 1958, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967.*

GRAPHIQUE 2

Durée des grèves dans l'industrie manufacturière ontarienne
selon l'envergure de l'entreprise, de 1958 à 1967

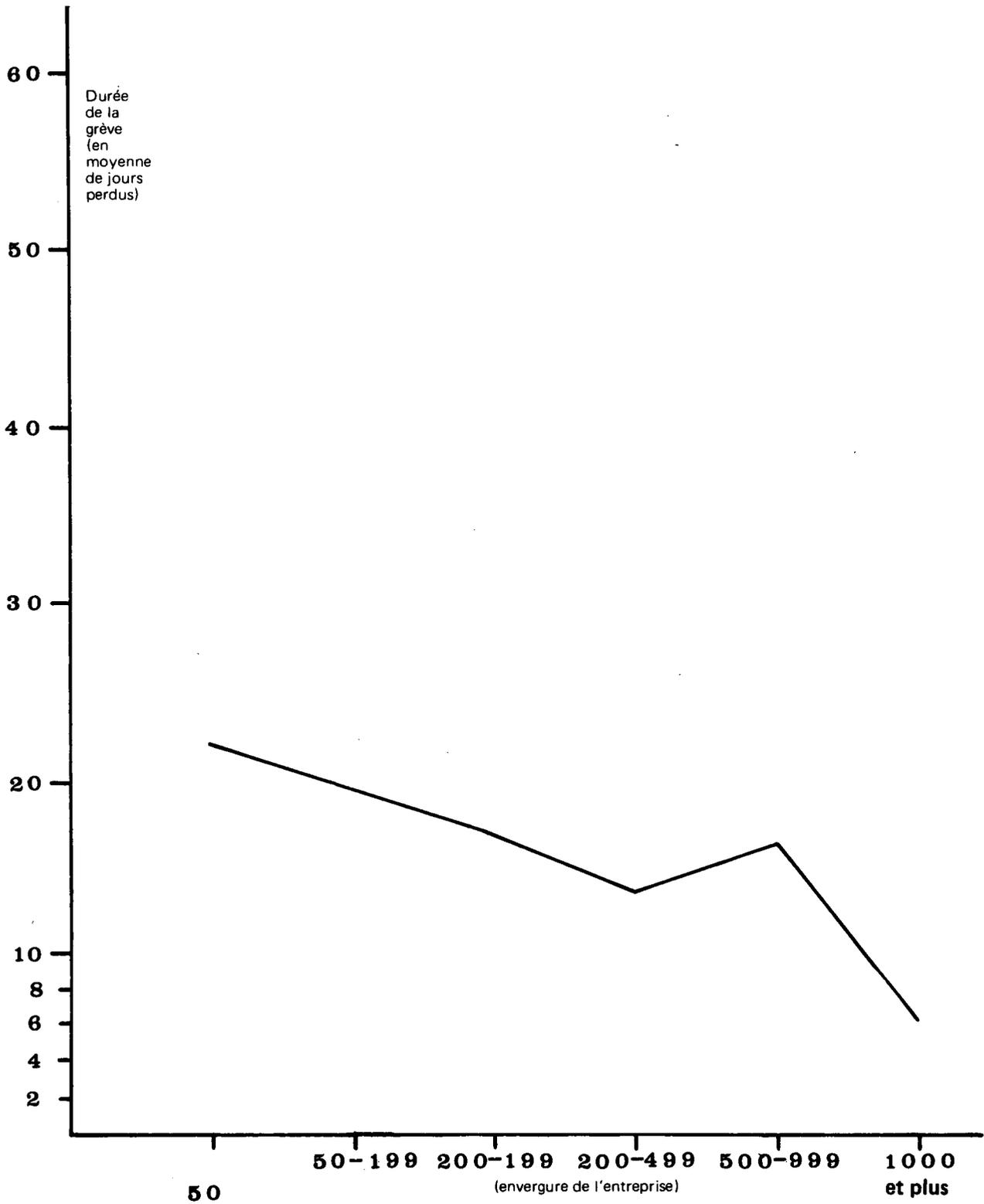


Tableau 11
 Fréquence et durée des grèves dans l'industrie manufacturière ontarienne, en 1975,
 selon l'envergure des unités de négociation

	1-24	25-99	100-499	500 ou plus
Fréquence des grèves pour obtenir un règlement	4,5 %	9,5 %	16 %	24 %
Durée moyenne des grèves (en jours)	57,7 %	42,3 %	38,8 %	20,1 %

Source : L. A. Kelly dans *IR Research Reports*, 1976.

Les explications que donne Kelly au sujet de ses résultats établissant des rapports entre la taille, la fréquence et la durée des grèves sont faites sur un ton familier. Voici ce qu'il en déduit :

" Nous croyons que ces données accusent l'impersonnalité croissante des rapports entre employeurs et employés à mesure qu'augmente la taille de l'unité de négociation. Cette explication n'est pas incompatible avec la durée moyenne plus longue des grèves dans les petites unités de négociation. Comme nous le savons tous, ce sont les querelles de famille qui durent souvent le plus longtemps. " (Kelly, 1976 : 3.)

Le comportement dans les négociation constitue un processus extrêmement compliqué. A la lumière de nos conclusions antérieures sur le peu d'importance relative de la taille de l'unité de négociations ou de l'organisation elle-même en tant que variables explicatives, il est peu probable que les explications des probabilités de grève fondées sur la taille de l'unité de négociation demeurent valables lorsque d'autres analyses plus méthodiques seront effectuées. En l'absence de variables multiples et d'analyses longitudinales, nous ne pouvons fournir aucune explication qui soit vraiment digne de confiance et fondée sur des données. Au stade actuel de la recherche, nous ne pouvons que signaler certaines constantes, au cours des années, entre la taille de l'organisme d'une part et, d'autre part, la fréquence et la durée des grèves dans les établissements manufacturiers de l'Ontario.

CONCLUSIONS

Il est normal que les groupes sociaux et les sociétés nourrissent des préoccupations d'ordre social. Dans ce contexte, un des sujets de discussion les plus courants, à l'heure actuelle, touche justement aux propositions démesurées que peuvent prendre les organisations. Nous avons cherché, dans la présente étude à établir quels pourraient être les effets de l'envergure de l'organisation sur les individus et sur les relations de travail.

En passant en revue les travaux de recherche déjà effectués sur la question de la taille des organisations, il nous a été possible de constater jusqu'à quel point des recherches sur cette variable sont encore insuffisantes. A cause de cette lacune, nous avons présumé, aux fins de la présente étude, qu'il n'existe aucun fondement d'ordre expérimental ou théorique nous permettant de croire que l'envergure d'une organisation peut être, à elle seule, une variable importante susceptible de contribuer à expliquer les variances dans les attitudes et le comportement des individus.

Pour vérifier la validité de cette hypothèse, nous avons fait appel à des données portant sur un échantillon de travailleurs de production au sein d'organisations manufacturières. L'importance relative de l'envergure d'une organisation (telle que mesurée par la transformation logarithmique du nombre des employés de production dans chaque établissement) s'est avérée fort minime. Il nous a été possible de démontrer que, pour notre échantillon, les possibilités d'avancement pour les employés, au sein de leur organisation, la nature et la qualité de la surveillance, les occasions de former des groupes cohésifs et de mettre en place d'autres relations sociales, ainsi que l'autonomie accordée aux travailleurs dans le cadre de leur emploi sont en réalité les facteurs les plus importants.

Un examen de la fréquence et de la durée des grèves au sein des organisations manufacturières a révélé certains rapports avec l'envergure de l'organisation. La fréquence des grèves paraît reliée de manière positive à cette envergure et la durée des grèves paraît l'être de façon inverse. En l'absence de données sur les aspects qualitatifs des relations employeur-employés, il nous est impossible d'entreprendre des analyses plus méthodiques en vue d'établir, de ce point de vue, quels sont les effets relatifs de l'envergure des organismes.

Compte tenu de la tendance actuelle à accroître l'envergure des organisations, dans nos sociétés industrielles avancées, il est assez étonnant de constater combien réduit est le nombre d'analyses méthodiques et de travaux de recherche dont nous disposons en vue d'évaluer les conséquences de cette évolution. Mais notre mythologie actuelle sur les monstres de l'organisation est suffisamment bien ancrée dans nos moeurs; nous continuerons sans doute, jusqu'au jour où nous disposerons des connaissances expérimentales suffisantes, à travailler dans le sens du gigantisme à la mode.

BIBLIOGRAPHIE

- ACTON SOCIETY TRUST, *Size and Morale*, London; Acton Society Trust, 1953.
- ANDERSON, Theodore et WARKOV, Seymour, " Organizational Size and Functional Complexity : A Study of Administrations in Hospitals ", *American Sociological Review*, vol. XXVI, 1970, pp. 23-28.
- ARGYRIS, Chris, *Peter Blau*, pp. 76-90 dans SALAMAN, G. et THOMPSON, K. (sous la direction de), *People and Organizations*, London, Open University Press, 1973.
- ARMKNECKT, P. A. et EARLY, J. F., " Quits in Manufacturing : A Study of Their Causes ", *Monthly Labour Review*, vol. XCV, novembre 1972, pp. 31-37.
- BASS, B. M., *Leadership, Psychology, and Organizational Behaviour*, New York, Harper and Row, 1960.
- BLALOCK, H. M., *Social Statistics*, Toronto, McGraw-Hill (2^e éd.), 1972.
- BLAU, Peter M., " Interdependence and Hierarchy in Organizations ", *Social Science Research*, vol. I, avril 1972, pp. 1-24.
- BLAU, Peter M., FALBE, C. M., MCKINLEY, W. et TRACY, P. K., " Technology and Organization in Manufacturing ", *Administrative Science Quarterly*, vol. XXI, mars 1976, pp. 20-40.
- BLAUNER, Robert, *Alienation and Freedom*, Chicago, Université de Chicago, 1964.
- BRITT, David W. et GALLE, Omer, " Structural Antecedents of the Shape of Strikes : A Comparative Analysis ", *American Sociological Review*, vol. XXXIX, octobre 1974, pp. 642-651.
- CAPLOW, Theodore, " Organizational Size ", *Administrative Science Quarterly*, vol. I, mars 1957, pp. 484-505.
- Principles of Organization*, Chicago, Harcourt, Brace, and World, 1964.

- CHAMPION, Dean J., *The Sociology of Organization*, Toronto, McGraw-Hill, 1975.
- CHAMPION, O. J. et BETTERDON, H., " On Organizational Size and Administrative Ratios : A Critical Examination of General and Specialized Hospitals ", *Pacific Sociological Review*, vol. XVII, 1974, pp. 98-107.
- CHAPIN, F. S., *Contemporary American Institutions : A Sociological Analysis*, New York, Harper, 1935.
- CHILD, John, *Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice*, pp. 91-107 dans SALAMAN, G. et THOMPSON, K. (sous la direction de), *People and Organizations*, London, Open University Press, 1973.
- DAVIS, Louis E., " The Design of Jobs ", *Industrial Relations*, vol. VI, 1966, pp. 21-45.
- EISELE, C. Frederick, " Plant Size and Frequency of Strikes ", *Labour Law Journal*, vol. XXI, 1970, pp. 779-786.
- " Organization Size, Technology, and Frequency of Strikes ", *Industrial and Labour Relations Review*, juillet 1974, pp. 560 et 561.
- ETZIONI, Amitai, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1964.
- EVANS, Martin G., " The Effects of Supervisory Behaviour Upon Worker Perceptions of Their Path-Goal Relationships ", Dissertation inédite, doctorat en philosophie, Université Yale, 1968.
- FLEISHMAN, A. E., *Manual for Leadership Opinion Questionnaire*, Chicago, Science Research Associates, 1960.
- HAWLEY, Amos et coll., " Population Size and Administration in Institutions of Higher Education ", *American Sociological Review*, vol. XXX, 1965, pp. 252-255.
- HEMPHILL, J. K., *Group Dimensions : A Manual for Their Measurement*, Research Monograph #87, Columbus (Ohio), Université de l'Etat d'Ohio, Bureau of Business Research, 1956.
- HENDERSHOT, G. E. et JAMES, T. F., " Size and Growth as Determinants of Administrative-Production Ratios in Organizations ", *American Sociological Review*, vol. XXXVII, avril 1972, pp. 149-153.
- HERBST, P. G., *Autonomous Group Functioning*, London, Tavistock, 1962.
- HEWITT, D. et PARFIT, J., " A Note on Working Morale and Size of Group ", *Occupational Psychology*, vol. XXVII, 1953, pp. 38-42.
- INDIK, Bernard P., " The Relationship Between Organization Size and Supervision Ratio ", *Administrative Science Quarterly*, vol. IX, décembre 1964, pp. 301-312.

- KATZ, D., MACROBY, N. et MORSE, N. C., *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*, Ann Arbor, Survey Research Center, 1950.
- KELLY, L. A., *I R Research Reports*, vol. I, septembre 1976.
- KORMAN, A. K., " 'Consideration', 'Initiation of Structure', and Organizational Criteria : A Review ", *Personnel Psychology*, vol. XIX, 1966, pp. 349-361.
- LAMMERS, C. J., " Power and Participation in Decision-making in Formal Organizations ", *American Journal of Sociology*, vol. LXXIII, septembre 1967, pp. 201-216.
- LEVINE, Eugene, " Turnover Among Nursing Personnel in General Hospitals ", *Hospitals*, vol. XXXI, septembre 1957, pp. 50-53 et 138-140.
- LIPSET, S. M. et BENDIX, R., " Social Mobility and Occupational Career Patterns ", *American Journal of Sociology*, vol. LVII, 1952.
- MARRIOTT, R., " Size of Working Group and Output ", *Occupational Psychology*, vol. XXIII, 1949, pp. 47-57.
- MELMAN, Seymour, " The Rise of Administrative Overhead in the Manufacturing Industries of the United States, 1899-1947 ", *Oxford Economic Papers*, vol. III, 1951, pp. 61-112.
- MELTZER, Leo et SALTER, James, " Organizational Structure and The Performance and Job Satisfaction of Physiologists ", *American Sociological Review*, vol. XXVII, juin 1962, pp. 351-362.
- PRINCETON, *Influence of Plant Size on Industrial Relations*, Presse de l'université Princeton, 1955.
- PRYOR, F. L., " Size of Establishments in Manufacturing ", *Economic Journal*, vol. LXXXII, juin 1972, pp. 547-566.
- PUGH, D. S. et HICKSON, D. J., *The Comparative Study of Organizations*, pp. 50-66 dans SALAMAN, G. et THOMPSON, K. (sous la direction de), *People and Organizations*, London, Open University Press, 1973.
- RAND, Ivan C. et POLLOCK, Marshall E., *Rapport de la Commission royale d'enquête sur les conflits de travail*, Toronto, Imprimeur de la reine, 1968.
- REVANS, R. W., *Human Relations, Management and Size*, pp. 177-220 dans HUGH-JONES, E. M. (sous la direction de), *Human Relations and Modern Management*, Amsterdam, North Holland Publishing, 1958.
- Industrial Morale and Size of Unit*, pp. 295-300 dans GALENSON, W. et LIPSET, S. M., *Labor and Trade Unionism*, London, Wiley, 1960.
- SHOREY, John, " The Size of the Work Unit and Strike Incidence ", *Journal of Industrial Economics*, vol. XXIII, mars 1975, pp. 175-188.

- SIMKIN, William E., " Refusals to Ratify Contracts ", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. XXI, juillet 1968, pp. 518-540.
- TALACCHI, S., " Organization Size, Individual Attitudes and Behaviour : An Empirical Study ", *Administrative Science Quarterly*, vol. V, décembre 1960, pp. 398-420.
- THOMAS, Edwin J., " Role Conceptions and Organizational Size ", *American Sociological Review*, vol. XXIV, 1959, pp. 30-37.
- TRACY, Phelps et AZUNRI, Koya, " Determinants of Administrative Control : A Test of a Theory With Japanese Factories ", *American Sociological Review*, vol. XLI, février 1976, pp. 80-94.
- TROW, D. B., " Autonomy and Job Satisfaction in Task-Oriented Groups ", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. LIV, 1957, pp. 204-210.
- TURNER, A. N. et LAWRENCE, P. R., *Industrial Jobs and the Worker : An Investigation of Response to Task Attributes*, Boston, Harvard, 1965.
- WHITE, Terrence H., " Production Workers and Perceptions of Intra-Organizational Mobility ", *Sociological Inquiry*, vol. XLIV, n^o 2, 1974, pp. 121-129.
- WICKERT, F. R., " Turnover and Employees' Feelings of Ego-Involvement in the Day-to-Day Operations of a Company ", *Personnel Psychology*, vol. IV, septembre 1951, pp. 185-197.
- WOODWARD, Joan, *Industrial Organization : Theory and Practice*, London, Oxford, 1965.
- WORTHY, James C., " Organizational Structure and Employee Morale ", *American Sociological Review*, vol. XV, avril 1950, pp. 169-179.

