

**HEC MONTRÉAL**

**L'amélioration de la coordination d'équipes de travail dans un centre de  
distribution: le cas de l'intra et l'inter-quart de travail**

**par  
Charbel Fazaa**

**Sciences de la gestion  
(Option Logistique Internationale)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du  
grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Août 2021  
© Charbel Fazaa, 2021

# Table des matières

Résumé .....	3
Remerciements.....	6
Liste des tableaux .....	7
Liste des figures .....	8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Problématique .....	12
1.1 Organisation du travail et nécessité de coordination .....	14
1.2 Collaboration et communication inter-équipes : principaux leviers de la coordination des quarts de travail.....	15
Chapitre 2 : Revue de la littérature .....	17
2.1 Organisation du travail dans un centre de distribution .....	17
2.1.1 La réception .....	19
2.1.2 Les fonctions d'un cariste .....	20
2.1.3 La préparation de commande .....	20
2.1.4 Le chargement.....	21
2.1.5 Division verticale et horizontale du travail.....	21
2.1.6 Les courants de pensée .....	23
2.1.6.1 Courant classique .....	23
2.1.6.2 Courant humaniste .....	23
2.1.6.3 Courant socio-technique .....	24
2.1.7 Modèles et formes d'organisation du travail .....	25
2.1.7.1 Modèle hiérarchique .....	25
2.1.7.2 Modèle intermédiaire.....	26
2.1.7.3 Modèle non-hiérarchique.....	27
2.1.8 Le rôle du contremaître et la coordination intra-quart de travail.....	33
2.1.8.1 Le taylorisme .....	34
2.1.8.2 Le post-fordisme.....	35
2.2 La collaboration inter-équipes et la coordination inter-quart de travail .....	38
2.2.1 Un cadre conceptuel d'analyse .....	41
2.2.2 Les quatre leviers.....	43
2.2.2.1 Facteurs individuels.....	43

2.2.2.2	Facteurs psychosociaux .....	43
2.2.2.3	Facteurs organisationnels.....	44
2.2.2.4	Pratique de gestion.....	44
Chapitre 3 :	Méthodologie .....	46
3.1	L'étude de cas.....	46
3.2	La constitution de l'échantillon .....	48
3.3	L'observation participante .....	49
3.4	L'entrevue semi-structurée .....	52
3.5	Limites de la démarche.....	53
3.5.1	La validation.....	53
3.5.2	La représentativité.....	53
3.5.3	La compilation des résultats.....	53
Chapitre 4 :	Présentation du cas et des données.....	55
4.1	Centre de distribution Alpha .....	55
4.1.1	Structure organisationnelle .....	56
4.2	Présentation des données.....	59
4.2.1	L'organisation du travail.....	59
4.2.2	La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître.....	61
4.2.3	La collaboration inter-équipes.....	65
4.2.4	La coordination inter-quart de travail .....	70
Chapitre 5 :	Analyse et discussion .....	73
5.1	L'organisation du travail.....	74
5.2	La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître.....	76
5.3	La collaboration inter-équipes .....	83
5.4	La coordination inter-quart de travail .....	88
5.5	Discussion .....	94
Chapitre 6 :	Conclusion.....	97
Chapitre 7 :	Bibliographie.....	101
Chapitre 8 :	Annexes.....	105
8.1	Annexe 1 : Grille d'entrevue.....	105
Appendice A.....		109

## Résumé

La collaboration inter-équipes est de plus en plus centrale dans les organisations, car elle permet un alignement organisationnel et l'atteinte des objectifs communs. Dans le cadre de ce mémoire, nous considérons que cette collaboration se reflète dans une coordination efficace de l'inter-quart de travail, assurant une bonne jonction entre deux groupes de travail qui se succèdent afin d'assurer la continuité de l'activité dans un centre de distribution. La coordination inter-quart de travail est fonction, d'une part, de l'organisation du travail en place; et d'autre part, du niveau de collaboration entre les équipes de travail.

Ce mémoire avance tout d'abord que la coordination inter-quart de travail est la communication de l'écart entre l'exécution attendue et réalisée des rôles et responsabilités ainsi que la communication des éléments du travail qu'il reste à faire sur le prochain quart de travail. Ensuite, on avance que cette gestion de l'inter-quart de travail est grandement affectée par des facteurs intrinsèques à l'organisation; ceux-ci étant définis dans la littérature (Aumais *et al.*, 2012) comme les leviers de la collaboration.

Notre question de recherche se pose ainsi : Comment développer la coordination inter-quart de travail dans une perspective assurant l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans son ensemble ? L'étude de cas nous est apparue comme l'approche méthodologique la plus appropriée pour notre travail, où le chercheur tâche de confirmer dans son terrain à l'étude les constatations émanant de la littérature. Deux techniques qualitatives s'inscrivant dans cette méthodologie, à savoir l'entrevue semi-structurée et l'observation participante, ont été mises à profit dans la collecte de données d'un centre de distribution. Trois contremaîtres, opérant respectivement sur les trois quarts de travail d'une journée de production, ont été interviewés dans notre processus de récolte de données. De plus, les périodes d'observation se sont échelonnées sur un horizon de trois mois, où j'ai eu la chance d'être moi-même contremaître durant cette période. L'immersion dans le terrain de recherche, en portant les lunettes scientifiques, m'a permis de porter un regard critique sur les éléments de la problématique et qui font partie intégrante des écrits littéraires.

Les résultats obtenus ont permis d'entrevoir un éclairage nouveau sur le phénomène encore non étudié du relai, du transfert de travail entre les différentes équipes, permettant la continuité et la pérennité des opérations. Tout d'abord, nous cherchions à répondre à notre première sous-question de recherche: *quels sont les éléments d'information qui sont échangés entre les équipes de contremaîtres durant l'inter-quart de travail ?* Pour ce faire, nous avons démontré lors de la récolte de données auprès de nos participants, que les contremaîtres communiquaient lors de ces échanges l'écart entre l'exécution attendue et réalisée de leurs rôles et responsabilités ainsi que le travail qui reste à faire sur le prochain quart de travail. Ensuite, nous avons voulu répondre à notre deuxième sous-question de recherche : *lequel parmi les facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratiques de gestion est prédominant dans la collaboration inter-équipes ?* À cet effet, nous avons effectivement démontré qu'il n'y a pas de prédominance d'un facteur par rapport à un autre dans la collaboration inter-équipes. Tous sont également à considérer, sans quoi les efforts mis dans le développement de l'un ou plusieurs pris individuellement seront vains. Cependant, nous constatons que les facteurs de pratique de gestion, et plus précisément la dimension des mécanismes de coordination, sont des prérequis et doivent précéder la réforme des trois autres facteurs. Dans cet ordre d'idée, notre étude rejoint celle de Stewart (2017), défendant que la mise en place d'un processus de transfert systémique standardisé permet une coordination inter-quart de travail efficace. En effet, l'organisation bénéficierait des aspects tels le temps de communication, l'exactitude des informations partagées et la non-omission d'éléments cruciaux permettant la prise de décisions des contremaîtres. Notre étude a voulu fonder une base à la compréhension des structures de coordination inter-quart de travail en place, en concevant la nature des échanges entre les équipes de contremaîtres et la manière dont ces derniers sont transmis.

Cela dit, les contributions théoriques de ce mémoire reposent principalement sur son orientation vers un champ encore non développé par la littérature actuelle. Il existe très peu d'étude sur la coordination inter-quart de travail dans une perspective de relai d'équipes de travail, si ce n'est pas pour le contexte particulier du milieu hospitalier. Ensuite, au niveau des contributions pratiques, nous envisageons la possibilité que les gestionnaires de centres de distribution exploitent nos recommandations eu égard à la mise en place d'un système

de transfert systémique durant l'inter-quart de travail, où tous les acteurs maîtrisent leur rôle en son sein.

## Remerciements

J'aimerais prendre le temps de remercier les personnes, qui de près ou de loin, m'ont permis de matérialiser le fruit d'un travail orné d'aventures et d'apprentissages. Ce travail de grande haleine a pu se rendre à terme grâce au soutien et à l'encouragement de plusieurs personnes.

Un grand merci à mon directeur de mémoire, monsieur André Tchokogué, qui, par ses interventions et malgré les désagréments encourus de la pandémie de la Covid-19, a su me guider dans l'accomplissement de ce mémoire.

Je remercie également tous les contremaîtres pour leur participation et leur appui, sans qui ce travail immersif n'aurait pas été possible.

J'aimerais en outre remercier le professeur Daniel Beaupré, qui, par ses compétences en gestion des ressources humaines, a été une source profonde de structure, d'organisation et de motivation, nécessaire à la quête de cette réalisation.

En terminant, je voudrais exprimer mes remerciements envers ma famille, mes amis et ma compagne pour leur réconfort et leur soutien dans la réalisation de ce projet.

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Classification des modèles d'organisation du travail selon Liu (1983).....	29
Tableau 2 : Grille d'observation de trois contremaîtres.....	51
Tableau 3 : L'organisation du travail – Entrevues des contremaîtres.....	59
Tableau 4 : L'organisation du travail – Observation participante .....	61
Tableau 5 : La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître – Entrevues des contremaîtres .....	61
Tableau 6 : La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître – Observation participante.....	63
Tableau 7 : La collaboration inter-équipes – Entrevues des contremaîtres .....	65
Tableau 8 : La collaboration inter-équipes – Observation participante .....	69
Tableau 9 : La coordination inter-quart de travail – Entrevues des contremaîtres .....	70
Tableau 10 : La coordination inter-quart de travail – Observation participante.....	73



## Liste des figures

Figure 1 : Schéma de l'organisation taylorienne selon Liu (1983).....	32
Figure 2 : Schéma de l'organisation dans le mode du « Travail enrichi » selon Liu (1983) .....	32
Figure 3 : Représentation du modèle SBAR.....	40
Figure 4 : La coordination inter-quart de travail : un cadre d'analyse.....	42
Figure 5 : Types d'études de cas selon Yin .....	47
Figure 6 : Chronologie des évènements entourant la collecte des données .....	51
Figure 7 : Organigramme du centre de distribution à l'étude .....	56

## Introduction

La littérature et la pratique montrent que dans les organisations, la performance des départements, des équipes de travail et même des individus est évaluée par de multiples indicateurs, souvent discordants et paradoxaux, nuisant à l'efficacité globale de l'entreprise. Ce phénomène, tirant ses origines dans la formalisation d'objectifs départementaux différents au sein d'une même entreprise, est le reflet de la « gestion en silos ». Ce type de gestion se manifeste également dans les centres de distribution, où souvent, les gestionnaires ont tendance à gérer leurs ressources de manière à atteindre un certain niveau d'efficacité sur leur quart de travail, et ce, parfois au détriment de l'efficacité globale du centre de distribution.

Certaines études (Klote, 2001; Manikas et Terry, 2010) font état et analysent la performance organisationnelle d'un centre de distribution selon des indicateurs clés de performance (ICP), qui permettent de saisir la compétitivité de ce dernier en termes de gestion de coût dans la chaîne logistique de l'entreprise. Par exemple, l'optimisation de l'utilisation de l'espace dans le temps, est considérée comme étant primordiale aux fins d'atteinte des objectifs d'augmentation du niveau de service et de diminution des coûts opérationnels d'un centre de distribution (Manikas et Terry, 2010).

Des études connexes postulent que la majorité des activités d'un centre de distribution, tels la réception, le stockage et l'expédition de produits, ont peu ou pas de valeur ajoutée en soi (Klote, 2001). De ce fait, on se doit fondamentalement de les optimiser à travers une collaboration et un alignement inter-équipes. Cependant, encore aucune étude n'a exploré le phénomène de collaboration entre les différentes équipes qui se relaient sur plusieurs quarts de travail dans un centre de distribution. C'est dans cet ordre d'idées où a mûri la motivation de cette étude.

Dans le cadre de cette recherche, nous illustrons ce phénomène de collaboration en nous intéressant spécifiquement à la manière dont s'effectue la coordination inter-quart de travail, où des contremaîtres de deux équipes de travail se relaient dans l'utilisation des ressources mobilisées dans le cadre de leurs fonctions. En ce sens, nous nous sommes surtout appuyés sur les apports de certaines études (Beaupré, 1999; Beaupré *et al.*, 2019),

exposant le cadre de l'organisation du travail comme étant d'une part, la division du travail; et d'autre part, les mécanismes de coordination mis en œuvre par les contremaîtres, gestionnaires de premier niveau d'un centre de distribution, pour expliquer le concept de coordination intra-quart de travail. Ainsi, en nous basant sur Beaupré (1999), nous avons balisé les rôles et responsabilités d'un contremaître dans le modèle d'organisation du travail à la jonction du taylorisme et du post-fordisme. Ensuite, en incorporant le cadre conceptuel de la collaboration inter-équipes présenté par Aumais *et al.* (2012), nous avons exposé l'objectif commun sollicité dans le terrain de recherche ainsi que les leviers assurant une bonne coordination inter-quart de travail, où des contremaîtres, membres d'équipes de travail distinctes, échangent en vue de permettre à la prochaine équipe de débiter convenablement ses activités opérationnelles.

C'est dans le cadre d'une étude exploratoire, où le chercheur tentera de s'« immerger » du contexte de la problématique, structurée essentiellement aux abords de la piètre communication de la coordination qui a été pensée pour la relève en place et pour la suivante lors des changements de quarts de travail, que s'articule cette recherche. La présente étude s'intéressera de près aux stratégies de coordination inter-quart de travail d'une perspective pratique. Une telle perspective accorde une attention particulière aux activités réelles; réfléchissant, concevant et actionnant la stratégie (Vaara et Whittington, 2012). On s'intéresse alors aux rôles que prennent les différentes personnes au sein du groupe et de la hiérarchie, à l'environnement où les mécanismes de coordination évoluent ainsi qu'aux incidents exerçant des influences sur les interactions entre les individus.

C'est avec cette lunette qu'ont été observés les pratiques de gestion de contremaîtres d'un centre de distribution et desquels ont émergées les constatations de ce mémoire. En prenant part à des activités d'observation et aux entrevues semi-structurées, le chercheur a apprécié les phénomènes tels qu'ils se sont présentés à lui, sans chercher à les modifier. C'est l'approche méthodologique qui a été privilégiée dans le cadre de cette étude.

Ce mémoire se structure autour de cinq chapitres. Le premier chapitre dépeint la problématique à l'étude, mettant de l'avant la question de recherche.

Dans le deuxième chapitre, une revue de la littérature portant sur les deux concepts sous-jacents à la coordination de quarts de travail, à savoir l'organisation du travail et la collaboration inter-équipes, est effectuée.

Dans le troisième chapitre, la méthodologie sous-tendant la collecte de données est présentée en détail. Une discussion sur les limites de cette dernière est aussi exposée dans ce chapitre.

Le quatrième chapitre présente le cas à l'étude et les données obtenues lors de notre cueillette de données.

Le cinquième chapitre expose une analyse des données collectées. Une discussion sur les résultats obtenus et leur portée est articulée.

Enfin, dans la conclusion, nous présentons une synthèse des contributions de notre étude ainsi qu'une réflexion sur la problématique de recherche. Nous y exposons également les limites de notre travail.

# Chapitre 1 : Problématique

Ce chapitre présente notre problématique ainsi que notre question de recherche.

Généralement, plusieurs catégories de personnes œuvrent dans un centre de distribution, à savoir les employés d'exécution, les coordonnateurs administratifs et au transport, les chefs ou surintendants qui s'occupent de la planification des opérations, les cadres de la direction, etc. Il se trouve cependant que le contremaître est au cœur même de la structure, faisant d'une part appliquer les objectifs organisationnels par les employés du plancher et de l'autre faisant remonter leurs demandes à qui de droit :

« En contact permanent avec le terrain, et en relation étroite avec les cadres et la direction, ses fonctions constituent un pivot opérationnel de l'entreprise. À proximité à la fois des ouvriers, des employés et des cadres, voire du patron dans les petites structures et organisations, les contremaîtres-agents de maîtrise ont pour rôle de garantir un bon fonctionnement quotidien du travail, aux niveaux sociaux, organisationnel et technique » (Gillet, 2010 : 52)

Le contremaître est défini comme étant l'homme du milieu, comme étant le médian entre la direction et les exécutants, au cœur de la réalisation et des relations de travail. Il assume des rôles pluriels et complexes et participe à des interactions essentielles avec divers acteurs dont le syndicat, le personnel d'exécution, les cadres et la direction.

Le rôle du contremaître a beaucoup évolué dans le temps et selon l'organisation du travail en place. Le contremaître travaillant à l'époque du taylorisme ou plus tard sous le fordisme n'est plus celui œuvrant aujourd'hui. Historiquement, la fonction de « maîtrise » était réservée aux techniciens les plus expérimentés et qui étaient dotés d'une capacité d'imposition de l'ordre, d'organisation et de discipline (Gillet, 2010). Sans nécessairement s'attarder sur l'évolution socio-historique de son rôle, le contremaître du XXI<sup>e</sup> siècle, observé selon les caractéristiques du courant de pensée du post-fordisme, c.-à-d. l'informatisation des procédés, le travail d'équipe et la décentralisation administrative (Beaupré, 1999), passe d'un rôle de sanction à un rôle d'animation. Premièrement, à travers l'informatisation des procédés, le contremaître n'exerce plus le contrôle direct faisant jadis partie intégrante de son travail. On assiste aujourd'hui à un transfert de cette autorité vers

les différentes technologies mises à sa disposition et qui lui serviront d'outils de sanction ou d'éloge du travail de ses subordonnées. En contrepartie, le contremaître est dorénavant chargé de tenir des enregistrements de données sur le travail réalisé dans cesdits appareillages technologiques. Deuxièmement, avec la montée du travail d'équipe et de l'élargissement/enrichissement des tâches de ses subordonnées, le contremaître doit tenir à jour sa connaissance de la convention collective et des droits et obligations des travailleurs. Il incorpore, sous cette délégation des responsabilités du post-fordisme, un rôle de motivateur, facilitant l'atteinte des objectifs définis pour l'équipe qu'il supervise. Finalement, en réponse à la décentralisation administrative, le contremaître est désormais responsable du budget de son département, développant son rôle de gestionnaire.

Malgré son importance dans le monde industriel et dans les organisations du travail, très peu de recherches se sont penchées exclusivement sur lui comme objet d'étude à part entière. Il est alors judicieux, en campant le contremaître comme pilier organisationnel dans un centre de distribution, de se questionner sur les problématiques qui peuvent aliéner et ralentir la performance espérée de ses fonctions. Le contremaître, se trouvant au centre de la coordination inter-quart de travail, voit les facteurs d'ordre individuels, psychosociaux, organisationnels ou provenant des pratiques de gestion (Aumais *et al.*, 2012) influencer cette dernière. Ces éléments, si mal conjugués, peuvent constituer un frein à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ceci dit, notre question de recherche se pose ainsi : comment développer la coordination inter-quart de travail dans une perspective assurant l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans son ensemble ? Deux sous-questions découlent de cette dernière. Premièrement, *quels sont les éléments d'information qui sont échangés entre les équipes de contremaîtres durant l'inter-quart de travail ?* Cette question renvoie au fait que la coordination est mise en œuvre dans un système qui est constamment en changement et en adaptation, où il est nécessaire de développer une agilité et une méthode de remise à niveau. La gestion établie hier n'est fort probablement plus celle à prévaloir aujourd'hui, faisant suite aux événements et imprévus quotidiens. Deuxièmement, *lequel parmi les facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratiques de gestion est prédominant dans la collaboration inter-équipes ?* Parce que les contremaîtres opèrent sur des quarts de

travail se chevauchant, cette coexistence entre les groupes de travail demande une collaboration et un alignement. Si mal déployés, ces facteurs peuvent occasionner une perte de productivité, un non-respect des délais et un travail à recommencer (Aumais *et al.*, 2012). Mentionnons également la caractéristique économique fondamentale d'un centre de distribution, et qui celle d'être un centre de coût. Ultimement, cela veut dire que lorsqu'on regarde sa performance, il est nécessaire de ne pas négliger toute la gestion reliée aux dépenses (Manikas et Terry, 2010). Dans cet ordre d'idées, certaines décisions prises par les contremaîtres sur leur quart de travail, n'ayant pas ou ayant partiellement reçu l'information du quart de travail précédent, peuvent engendrer des coûts supplémentaires. Nous parlons alors de temps supplémentaire de la main-d'œuvre, de règlements de griefs ainsi que de certains coûts opérationnels liés à une mauvaise coordination intra-quart de travail. De ce fait, l'aspect du transfert, de la continuité des opérations comme dimension de la gestion d'équipes de travail devient primordial, sachant que celui qui prend le relai n'est pas en mesure de commencer son quart de travail sans l'information du quart précédent.

La coordination inter-quart de travail renvoie donc à la fois à l'organisation du travail, à la collaboration et à la communication inter-équipes.

### ***1.1 Organisation du travail et nécessité de coordination***

Le problème de l'organisation du travail se pose naturellement une fois l'objectif organisationnel et les moyens de production établis, c'est-à-dire typiquement lorsque le personnel est en devoir d'effectuer le travail tel que planifié (Liu, 1983). Il se doit alors d'entamer la réalisation, seule ou en équipe, du produit ou service pour lequel l'entreprise a été instituée.

C'est alors à ce moment qu'est définie la totalité des activités essentielles à la réalisation de ce qui est communément appelé la *tâche globale* (Liu, 1983). Pour parvenir à s'acquitter de cette dernière, l'entreprise dispose de ressources humaines qualifiées et d'une technologie, qu'elle soit sous forme matérielle ou de procédures. L'exécution de la tâche globale implique la prise en considération à la fois de facteurs et contraintes économiques

et environnementaux. Comme le souligne Liu (1983), l'organisation du travail engage une réflexion autour de trois questions fondamentales :

- « Comment diviser le travail entre les personnes ?
- Comment concevoir, coordonner, contrôler les activités de chacun ?
- Comment adapter l'unité aux changements de l'environnement et des contraintes ? » (Liu, 1983 : 24)

La division du travail étant déjà établie dans un centre de distribution, un des principaux enjeux de l'organisation du travail dans le cadre des fonctions d'un contremaître réside dans le pilotage et l'exécution pluridisciplinaire de tâches selon les aléas de l'environnement qui se présentent sur son quart de travail. On utilise alors le terme de coordination intra-quart de travail pour définir ce phénomène. Il est évident que par suite d'une alarme d'urgence ou à une non-conformité d'un produit à la réception par exemple, il est difficile de ne pas intervenir. Cependant, en rétrospection à l'évènement, on peut se demander : quel a été le temps de réaction et de récupération ainsi que les ressources mobilisées par le contremaître afin de s'adapter à cet imprévu ? De surcroît, a-t-il pris le temps, dans sa gestion de crise, d'informer ses collègues de travail du quart suivant, si nécessaire ? Ces éléments, requérant une action immédiate ou prolongée, mettent à défi quotidiennement la manière dont le contremaître, gestionnaire d'un centre de distribution, conçoit, coordonne et contrôle ses activités, c.-à-d. organise son travail.

### ***1.2 Collaboration et communication inter-équipes : principaux leviers de la coordination des quarts de travail***

Les centres de distribution soutiennent des relations avec les fournisseurs, les clients ainsi que les différents départements impliqués dans les activités opérationnelles (achats, service à la clientèle, finance, informatique, etc.). Il est alors catégorique que les équipes de production, se succédant sur différents quarts de travail et liées par un même objectif, cernent la portée des leviers de collaboration et de communication. Pourtant, la présence d'une collaboration et d'un partage d'information défailants au sein d'une entreprise n'est pas un phénomène rare (Aumais *et al.*, 2012).



Plusieurs psychologues et sociologues se sont penchés sur la collaboration inter-équipes et la communication organisationnelle afin d'expliquer certains phénomènes sociaux (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007). Notamment ont été étudiées les interactions en situation sociale, les structures de ces échanges ainsi que la production, diffusion et réception de ces communications. Quoique chacun adopte une approche d'analyse différente, tous convergent vers une idée établie qui stipule la place centrale de la communication dans les organisations comme moyen de coordination des activités et permettant la réalisation des objectifs (Giroux, 1994).

Dans les structures organisationnelles déployant un modèle productif, comme c'est le cas dans un centre de distribution, les activités communicationnelles, permettant la production et la mobilisation des connaissances, assurent une efficacité productive. Que ce soit lors des réunions hebdomadaires, faisant une rétrospection des événements survenus durant la semaine, ou lors des échanges inter-quart de travail, les contremaîtres utilisent les stratégies de communication élaborées par l'entreprise et les adaptent selon leur interlocuteur. Quelle que soit sa forme, la communication est essentielle à la bonne poursuite des opérations. Dans cet ordre d'idées, voici quelques questions que les gestionnaires peuvent se poser : qu'est-ce qui est communiqué ? Utilise-t-on une approche formelle ou informelle ? Quels sont les outils et rapports utilisés ? Désigne-t-on un contremaître par équipe de travail qui s'approprie la tâche ? Du temps leur est-il alloué à cette fin ? Quels éléments caractérisent la coordination inter-quart actuellement en place et quels en sont les bénéfiques, si présents ?

Les symptômes liés à un manque de communication et de collaboration inter-équipes se traduisent notamment et non exhaustivement dans la coordination intra-quart de travail par l'insatisfaction et la frustration des contremaîtres, la mauvaise gestion des ressources internes, la perte de temps liée à la recherche d'informations ainsi que les coûts des mauvaises décisions qui y sont reliées. Ces aspects seront validés lors de la collecte de données.

Nous présentons dans le prochain chapitre les cadres conceptuels mobilisés aux fins d'analyse de la problématique.

## Chapitre 2 : Revue de la littérature

Les cadres conceptuels utilisés aux fins de compréhension de la coordination d'équipes de travail de contremaîtres, plus précisément durant l'inter-quart de travail dans un centre de distribution, sont exposés dans ce chapitre. Premièrement, le cadre théorique de l'organisation du travail est utilisé afin d'apprécier d'une part comment le travail est divisé à travers les acteurs d'un centre de distribution et d'autre part comment ce dernier est coordonné. De cette première section, nous avons balisé les rôles du contremaître, ou ce que nous appelons la coordination intra-quart de travail. Deuxièmement, le cadre de la collaboration inter-équipes expose les leviers assurant une bonne gestion du chevauchement entre deux équipes de travail de contremaîtres, ou ce que nous appelons la coordination inter-quart de travail.

### *2.1 Organisation du travail dans un centre de distribution*

L'organisation du travail est, depuis plusieurs décennies, un sujet de discussion tant pour la partie patronale que syndicale (Gagnon, 1997; Rondeau, 1999). Elle est au cœur des changements organisationnels, tant convoités par les gestionnaires et consultants œuvrant dans différents secteurs économiques. Pourtant, encore aujourd'hui, sa portée et ses différentes approches ne font pas l'unanimité parmi les chercheurs en ressources humaines, donnant lieu à des analyses et interventions disparates selon la perspective envisagée. Néanmoins, malgré le manque de consensus, nous considérons dans le cadre de cette recherche trois courants de pensée majeurs pouvant baliser les différents enjeux vécus par les organisations (Coutrot, 1998; Haines *et al.*, 1998). Nous serons en mesure, après avoir mis en évidence les caractéristiques des catégories d'emploi d'un centre de distribution, d'éclairer sa structure organisationnelle, et ultimement les rôles et responsabilités d'un contremaître dans la coordination intra-quart de travail selon les formes d'organisation de travail prévalentes.

Les auteurs mettent souvent l'accent sur l'une ou l'autre des activités d'un centre de distribution, sans toutefois en dresser un portrait exhaustif. Cela dit, nous présentons ci-bas les écrits balisant les différentes catégories d'emploi que l'on y retrouve généralement.

Tout d'abord, l'étude de Amy et Pei-Shun (2002) s'est centrée sur les activités de préparation de commande dans un centre de distribution. L'auteur a noté que cette tâche opérationnelle était la plus importante dû à la montée grandissante du coût de la main-d'œuvre :

« work efficiency in order picking is critical to the improvement of the entire center's operation, because order picking often commands 60 percent of a DC's labor force » (Amy et Pei-Shun, 2002 : 64)

Ainsi, cette étude a analysé l'impact des pratiques de « dispatching » des commandes clients par les gestionnaires dans un centre de distribution sur les coûts opérationnels. L'objectif de l'ouvrage était effectivement d'établir les outils pour une répartition adéquate de la charge de travail pour tous les ouvriers afin d'avoir une base d'évaluation de performance juste et standardisée. Même si le contremaître moderne n'est plus responsable de fonctions de « dispatching », il n'en reste pas moins qu'il évalue encore la performance de ses employés, d'où l'importance de la robustesse du système mis en place. Beaupré (1999) appelle ce phénomène l'informatisation des procédés dans le cadre du travail de la maîtrise, où l'on observe un transfert de l'accomplissement de cette tâche vers les appareillages technologiques.

D'autres auteurs tels Novas, Ramello et Rodríguez (2020) et Piasecki (2007) se sont plutôt penchés sur les activités de chargement des remorques dans un centre de distribution. Ils ont notamment fait état des meilleures pratiques dans une optique d'optimisation de la capacité d'utilisation des remorques lors de leur chargement, considérant des variables tels le volume, le poids total et la composition des produits (Novas, Ramello et Rodríguez, 2020). Leur étude renvoie à l'importance de contrôler les méthodes de travail en pratique dans un souci de limiter les coûts de transport qui y sont reliées.

Parallèlement, certains auteurs dont Horberry *et al.* (2004) ont porté leur attention sur les activités d'un cariste, mettant en évidence les différentes fonctions qu'il peut accomplir. Notamment, l'opérateur d'un monte-charge se charge des opérations de « put-away » ou de remisage des palettes reçues dans des locations de réserve et des opérations de

remplissage, mettant à disposition des préparateurs de commandes les produits dans les zones de prélèvements.

Finalement, des auteurs tels Bedny et Karwowsk (2015) se sont surtout intéressés aux activités de réception. Le point de mire de leur étude consiste à analyser les interactions entre l'humain et les ordinateurs dans un processus de production. L'approche envisagée par les auteurs consiste à établir le meilleur agencement des tâches faites d'une part par l'ouvrier à la réception et d'autre part par la technologie dans un souci de réduction des coûts.

Dans le cas de notre recherche, nous avons retenu ces quatre principales activités dans notre typologie des opérations d'un centre de distribution. Les caractéristiques de ces activités, telles que définies par les différents auteurs, nous ont permis de présenter plus loin la forme d'organisation du travail d'un centre de distribution à l'aide des dimensions de la division horizontale et verticale du travail tel que présentées par Beaupré *et al.* (2019).

### ***2.1.1 La réception***

Cette activité englobe les activités liées à l'entrée des produits en entrepôt et à leur mise à disponibilité pour la vente aux clients. Notamment, on inclut dans le processus de réception le déchargement des remorques fournisseurs ainsi que la préparation de la mise en réserve des palettes (Bedny, Bedny et Karwowski, 2015). Si le produit est reconnu par le système d'entreposage, le produit est automatiquement assigné à une location de réserve et un cariste se chargera du déplacement.

Les employés remplissant les fonctions de réception sont sous la même hiérarchie fonctionnelle que les autres postes de travail, cependant une différence subsiste dans la gestion de leurs responsabilités. Quoique les activités de conception, contrôle et coordination restent sous l'administration des agents de maîtrise, un partage existe entre le supérieur hiérarchique et l'exécutant sur certains points de contrôle de la tâche à réaliser. En effet, on confie aux receveurs, travaillant souvent en équipe de deux, le soin de diviser et coordonner les tâches liées à la réception, notamment celles de la prise de température des produits, du déchargement, du remplissage des registres et de l'apposition des étiquettes de mise en réserve. L'exposé du travail se fait plutôt par objectif que par formule

opérateur précise. Même si le travail d'un receveur n'est pas assujéti au temps standard et au temps et mouvements, ce dernier est chargé de livrer ce qu'on appelle une moyenne quotidienne non formalisée, venant délimiter un objectif journalier à atteindre.

### **2.1.2 Les fonctions d'un cariste**

L'usage de monte-charge est de plus en plus commun dans les secteurs industriels et de transport. En effet, ces équipements sont essentiels à la manutention de matériels et sont utilisés comme véhicule de transport pour un grand nombre de tâches (Horberry *et al.*, 2004). Ils permettent une augmentation de productivité et réduisent les manœuvres manuelles.

L'agent occupant le poste de monte-charge est responsable dans le cadre de ses fonctions de mettre en réserve les palettes reçues et de remplir les locations d'assemblage à partir des locations d'entreposage correspondantes. Il est donc l'intermédiaire entre le processus de réception et de préparation de commande, mettant à disposition le produit au ramassage pour le client. Les tâches lui sont assignées par un système de gestion d'entrepôt et correspondent essentiellement à un mouvement de produits d'une location à une autre.

L'opérateur du monte-charge est assujéti à une hiérarchie organisationnelle rigide. Il ne lui est pas confié de prendre de décision sur quelconque aspect de sa situation de travail. Un temps standard lui est généralement assigné pour chaque tâche.

### **2.1.3 La préparation de commande**

L'assemblage des commandes des clients est le processus de base de tout distributeur (Amy et Pei-Shun, 2002). Les préparateurs de commandes constituent généralement le plus grand bassin des salariés des plates-formes formes logistiques (Govaere, 2009). Dans le cadre de leurs fonctions, ces derniers reçoivent les informations des commandes client par guidage vocal à l'aide d'un appareil audio. Ensuite par l'entremise d'un microphone, le préparateur de commande valide les informations qui lui sont transmis, se dirige vers la zone de prélèvement des produits et confirme les quantités pigées. Afin de réaliser son travail, il se déplace généralement sur un transpalette électrique simple ou double, selon le type de

produits et le volume d'expédition. Une formation encadrée par un contremaître est attribuée à l'employé avant ses premières manœuvres.

Ce travail plutôt mécanique provoque une suppression de l'autonomie dans l'organisation de son travail, une limitation des communications avec ses collègues et l'appauvrissement de ses tâches. L'imposition par l'employeur du mode opératoire et de la cadence de travail contribue à la robotisation de cette catégorie d'emploi (Govaere, 2009).

#### ***2.1.4 Le chargement***

L'activité de chargement repose sur la consolidation par client des quantités prélevées en assemblage et la mise en remorque des palettes suivant l'ordre de livraison des magasins. Pour ce faire, certaines méthodes utilisées permettent l'optimisation de l'utilisation de l'espace de la remorque et du fait même le contrôle des coûts de transport (Piasecki, 2007). Le chargeur doit maîtriser dans le cadre de ses fonctions certaines normes, dont notamment la possibilité de superposition des palettes selon le poids et le type de produit y figurant, dans l'optique de ne pas compromettre l'intégrité des articles (Novas, Ramello et Rodríguez, 2020).

Le séquençage des palettes à charger est généralement défini par un service de planification centralisé selon l'ordre de livraison aux clients. De façon similaire au poste de préparateur de commandes, les fonctions du chargement sont bien délimitées et les opérateurs ont peu d'autonomie en regard aux méthodes de travail.

#### ***2.1.5 Division verticale et horizontale du travail***

Une fois que nous avons mis en lumière les principales activités d'un centre de distribution, nous présentons dans la prochaine section les dimensions de la division verticale et horizontale du travail. Premièrement, la division verticale caractérisant la présence d'une hiérarchie, l'autonomie et la prise de décisions des opérateurs nous permet de présenter le modèle d'organisation du travail dans un centre de distribution. Deuxièmement, les dimensions de la division horizontale telle le degré de parcellisation, la variété des tâches, la polyvalence intra-poste ainsi que la complexité du travail ont délimité la forme d'organisation du travail à l'intérieur du modèle prédéfini (Beaupré *et al.*, 2019).

### Division verticale du travail :

La hiérarchie dans un centre de distribution est très rigide. En effet, les fonctions de conception, de coordination et de contrôle du travail sont généralement du domaine de l'employeur. Cela dit, ce sont les cadres de la direction, de pair avec les ingénieurs, qui définissent le mode opératoire ainsi que les méthodes et cadences de travail. En ce sens, l'opérateur a peu ou pratiquement pas d'autonomie sur son travail. Cependant, il arrive parfois qu'un partage existe entre le supérieur hiérarchique et l'exécutant sur certains points de contrôle de la tâche à réaliser. On pense notamment à l'activité de réception, où les opérateurs œuvrant souvent en équipe de deux, veillent à la division des tâches à réaliser. Dans ce cas, on parle d'une tâche enrichie d'un certain degré de responsabilité et d'autonomie.

### Division horizontale du travail :

Partons de l'explication donnée par Liu (1983) du terme parcellisation afin de déterminer son degré d'application dans la division horizontale du travail :

« Le travail de fabrication est analysé pour être décomposé en gestes simples. Chacun de ces gestes a une durée moyenne connue. Le travail d'une personne consiste en l'accomplissement d'une série de gestes définie dans le mode opératoire, dont la durée est le temps de cycle. Les temps et les mouvements sont imposés à l'exécutant. » (Liu 1983 : 28)

La réalisation de gestes élémentaires et le suivi d'un parcours prédéfini, dictant les tâches à réaliser selon un temps de cycle connu, sont a priori le travail d'un préparateur de commandes et d'un cariste. Si tel est le cas pour ces deux catégories d'emploi, la situation est différente pour les autres secteurs d'activités, où le degré de parcellisation est plus faible, mais où est toutefois délimité un objectif journalier à atteindre. Ceci est notamment le cas pour les activités de chargement et de réception. Finalement, en regard à la caractéristique du degré de spécialisation, puisque les tâches ne varient pas dans le cadre de l'accomplissement des fonctions de chaque travailleur, à moins que ce dernier décide de changer son choix de poste selon les dispositions de la convention collective, cela

confine les opérateurs dans un degré de spécialisation élevé et par conséquent, de polyvalence faible.

Cela dit, la prochaine section fera état des trois courants de pensée majeurs tels que définis par Coutrot (1998) et Haines *et al.* (1998) et servira comme grille d'analyse de l'organisation du travail d'un centre de distribution.

### ***2.1.6 Les courants de pensée***

Nous présentons dans cette section les liens entre chacun de ces trois courants de pensée et la gestion des centres de distribution. Ces courants de pensée sont utilisés comme grille d'analyse afin de comprendre les rôles et responsabilités des contremaîtres selon l'organisation du travail en place.

#### ***2.1.6.1 Courant classique***

Une première école de pensée, évoquée dans la littérature classique et mathématique des écrits de Taylor en 1911, Ford en 1940 et Scott en 1998, pour ne citer que ces derniers, analyse l'organisation du travail selon ses aspects techniques. Sous cette perspective, l'organisation du travail tire son essence dans l'ordonnancement des activités, dans la maîtrise des temps et mouvements et dans l'organisation des moyens et procédés de production (Simard, 2002). Au centre des préoccupations se trouve la technologie, venant délimiter la cadence et les compétences nécessaires aux fins de l'accomplissement du travail. Les auteurs s'inscrivant dans cette approche sont d'accord qu'une hiérarchisation de la main d'œuvre et qu'une structure fondée sur la spécialisation fonctionnelle sont des facteurs primaires à l'organisation du travail.

#### ***2.1.6.2 Courant humaniste***

Le courant humaniste développé peu après l'avènement de la Deuxième Guerre mondiale et cultivé majoritairement par Mayo (1945), Herzberg (1960) et Hackman et Oldham (1980) s'oppose aux postulats du courant classique. Il se veut un mouvement mettant de l'avant l'individu et la suffisance de ses besoins d'appartenance. Remplaçant la technologie chez les auteurs classiques, l'humain est tenu au centre des préoccupations dans



l'organisation du travail et sa conception. Autour de lui gravite son environnement de travail qui se doit d'être stimulant, ses tâches, ses collègues et ses superviseurs : éléments avec lesquelles il entretient une relation enrichissante (Simard, 2002). L'orientation alors déployée vers l'enrichissement des tâches et la consultation de celui qui accomplit le travail sort l'organisation de son paradigme de mécanisation et de parcellisation des opérations. Les interventions généralement préconisées reposent sur l'enrichissement du travail et la plénitude des employés.

### 2.1.6.3 *Courant socio-technique*

Ce troisième courant, à la jonction des courants classique et humaniste, est défini comme étant un processus dynamique : rapprochant les systèmes technique et humain, mettant l'accent à la fois sur une organisation de production efficace et sur un environnement de travail dynamique et satisfaisant. La polyvalence et la responsabilisation de la main-d'œuvre sont mises de l'avant dans une gestion fondée sur la valorisation de tâches globales et de coopération (Simard, 2002). Généralement s'en suit une structure organisationnelle peu hiérarchisée valorisant la voix des employés relativement aux tâches qu'ils accomplissent et à la technologie qu'ils mettent à profit. Les ressources humaines, centrales à tous les procédés de production et présentées comme avantages concurrentiels, sont identifiées comme ayant la capacité de déclencher une différence substantielle sur l'efficacité organisationnelle. Lawler (1986) démontre d'ailleurs l'effet positif de l'*empowerment* exercé dans l'organisation du travail sur quelques mesures de performances organisationnelles, tels la motivation, le niveau d'absentéisme et la mobilisation au travail.

Ultimement, ces trois courants de pensée viennent positionner l'organisation du travail comme étant la manière dont la division du travail entre les personnes est conçue, étudiée sous l'angle des rôles et responsabilités en organisation et la façon dont on coordonne et contrôle les activités de chacun à travers cette division.

Nous présentons dans la prochaine section les modèles et formes d'organisation du travail repris par Liu (1983) et qui font état de ces courants de pensée, distinguant les fonctions des exécutants d'une part et de l'encadrement d'autre part.

### ***2.1.7 Modèles et formes d'organisation du travail***

Liu (1983) a repris les courants énoncés dans sa classification des formes d'organisation du travail et les a classés en trois catégories de modèles, à savoir hiérarchique, intermédiaire et non-hiérarchique. Dans un centre de distribution, l'organisation du travail peut correspondre à un de ces trois modèles ou à un amalgame de plusieurs d'entre eux. Le but ici n'est pas de décrire ces archétypes. Toutefois, cette classification nous apparaît tout à fait appropriée pour dépeindre la situation particulière d'un centre de distribution afin de comprendre comment cette dernière joue un rôle sur les rôles du contremaître moderne.

#### ***2.1.7.1 Modèle hiérarchique***

Le premier modèle, présenté comme hiérarchique, regroupe trois formes d'organisation du travail, soit l'Organisation scientifique du travail (OST), le travail élargi et la rotation des tâches. Ces derniers sont caractérisés par la prépondérance de la division du travail étudiée sous l'angle de l'individu. Le modèle hiérarchique rallie des formes d'organisation du travail adressant la parcellisation des tâches, la mise en place d'outils et processus standards et un contrôle individuel rigoureux. Plus tard, le travail élargi et la rotation des tâches, quoique très similaire à l'OST, furent la réponse aux difficultés suivant la Seconde Guerre mondiale et espéraient pallier les phénomènes jusque-là rares d'absentéisme et de fort taux de rotation du personnel. Tout d'abord, le travail élargi fut l'écho au caractère monotone et itératif du travail, où les tâches parcellisées furent regroupées en tâches élargies et permirent à l'exécutant de se réjouir d'une infime initiative, qui est celle du choix de la séquence de ses fonctions. Ensuite, de façon similaire, la rotation des tâches émergea et permit au personnel d'alterner entre des postes de travail individuels et parcellisés. Toutefois, il est important de mentionner que sous cette structure, parce que l'ouvrier est constamment en adaptation et réacquérant la cadence du nouveau poste, cette forme d'organisation du travail fait perdre en théorie le facteur d'économie de temps et mouvements du modèle pionnier de Taylor. Ces trois formes d'organisation du travail sont rassemblées sous la désignation de modèles hiérarchiques, car tous les trois distinguent nettement les fonctions de conception, de coordination et de contrôle, qui sont assignées aux agents de maîtrise. Selon ce postulat, l'exécutant présente très peu ou pas

d'autonomie et ses initiatives sont très limitées, sachant que son travail et sa cadence sont préalablement fixés. Ce modèle se rapporte au courant classique.

#### *2.1.7.2 Modèle intermédiaire*

Le deuxième modèle, identifié intermédiaire par Liu (1983) et se rapportant au courant socio-technique énoncé précédemment, regroupe des formes d'organisation du travail conférant un niveau d'autonomie d'exécution et d'initiative plus élevé aux ouvriers (Simard, 2002). Même s'il en reste que les fonctions de la gestion demeurent traditionnelles, la séparation entre l'exécution et la coordination du travail demeure moins distincte que dans le modèle hiérarchique. De ce modèle émerge le travail individuel enrichi, forme d'organisation du travail où les différents postes de travail sont individualisés de façon similaire à la forme taylorienne de l'OST, mais où toutefois les tâches se trouvent à être élargies. Ce terme d'élargissement est utilisé pour caractériser la séparation moins sévère entre les fonctions, où l'exécutant est amené à réaliser certaines activités de conception et de contrôle (Liu, 1983). Lui est confiée notamment la planification de son travail sur une échelle temporelle fixée, certaines fonctions de contrôle qualité, etc. En ce sens, étant maître d'une partie de son travail, il se voit attribuer certaines responsabilités absentes des formes d'organisation du travail hiérarchiques. Parallèlement au travail individuel élargi se pose la deuxième forme d'organisation sous le modèle intermédiaire, à savoir le travail en groupes polyvalents, ou comme Liu (1983) préfère l'appeler le « travail de groupe effectué par des ouvriers polyvalents ». À la différence de la forme précédemment présentée, la tâche principale n'est pas divisée en activités annexes conditionnées à être accomplies individuellement. Elle est plutôt séparée en sous-ensembles d'activités qui sont chacun livrés à un groupe de salariés polyvalents. Parce qu'il existe des interdépendances entre les activités de ce sous-ensemble et que certaines tâches de coordination interne sont confiées à l'équipe, il est nécessaire que la condition d'un travail en coopération soit remplie pour qu'on puisse a priori parler de groupe polyvalent. De plus, l'objectif global étant préalablement fixé par les agents de maîtrise, le groupe à la responsabilité de réaliser la tâche s'appuyant sur sa capacité interactive humaine. Bien qu'à travers ses deux formes d'organisation du travail, les fonctions de conception, coordination

et de contrôle soient en partie partagées avec les exécutants, il en reste à l'encadrement de s'assurer de leur bonne marche, ayant la responsabilité finale (Liu, 1983).

### *2.1.7.3 Modèle non-hiérarchique*

Le troisième modèle identifié et conférant au courant humaniste est présenté sous l'appellation non-hiérarchique. Dans ce modèle, l'auteur distingue d'une part la forme d'organisation du travail qu'il nomme le travail en groupes semi-autonomes. De façon similaire aux groupes polyvalents du modèle intermédiaire, le travail, divisé en sous-ensemble d'activités, est confié à un groupe. Cependant, on note une différence caractéristique dans le modèle non-hiérarchique, et qui réside dans le rapprochement des activités de conception, coordination, contrôle et exécution, acquittées majoritairement par le groupe. Il y a dès lors une prise en charge progressive de ses fonctions, où l'autonomie peut être distinguée à différents degrés, allant de la définition des méthodes de travail aux contacts avec les clients et fournisseurs et à la recherche de produits et services nouveaux. Liu (1983) parle du terme semi-autonome pour décrire l'autonomie qui sera limitée par les interactions avec les autres groupes, ayant leurs propres exigences techniques, économiques et humaines, et avec lesquels il compose afin de réaliser la tâche globale. Parallèlement au groupe semi-autonome se trouve la forme peu connue d'organisation matricielle du travail préconisée dans les structures englobant des rôles à technicité élevée. Le travail dans sa totalité est partagé au sein d'une équipe, où chaque membre possède et est maître minimalement d'une compétence professionnelle dite majeure et d'une ou quelques compétences auxiliaires nécessaires à la réalisation de la tâche globale (Liu, 1983). L'exemple du pilotage d'un navire marchand est pris par l'auteur pour décrire cette forme d'organisation du travail. Les membres, s'échangeant à tour de rôle des fonctions à technicités différentes, se troque l'office du commandement et des activités de conception, coordination et de contrôle du travail. Cette organisation permet de répondre à des situations critiques mobilisant au sein de l'équipe des compétences techniques singulières, tout en maintenant un environnement où les possibilités d'entraide sont grandes. Naturellement, pour arriver aux résultats escomptés, l'organisation matricielle demande une formation aux ouvriers qui peut s'avérer être particulièrement longue et où chaque membre doit s'accoutumer à résoudre les difficultés pouvant émerger de sa situation de

travail. S'adaptant aux changements qui peuvent survenir, cette forme d'organisation a une forme évolutive d'organisation (Liu, 1983). Selon les cas, les membres peuvent se trouver dans une structure hiérarchique sous le commandement du plus compétent d'entre eux. Dans une autre situation de travail, ces mêmes membres formeront un groupe semi-autonome, où tous peuvent se relayer. Rappelons enfin que sous ces deux formes du modèle non-hiérarchique, le rôle de l'encadrement se voit modifié pour intégrer des activités telles la liaison entre le groupe et le reste de l'organisation ainsi que l'aide technique lorsque surviennent des situations spécifiques dépassant le niveau de savoir-faire du groupe.

Nous avons groupé dans le *Tableau 1* les 3 modèles d'organisation du travail de Liu (1983) présenté ci-haut et qui seront à la base de l'analyse de la situation particulière du terrain de recherche.

Tableau 1 : Classification des modèles d'organisation du travail selon Liu (1983)

	Modèle hiérarchique	Modèle intermédiaire	Modèle non-hiérarchique
Formes possibles	<i>Taylorien, Travail élargi, Rotation entre postes individuels</i>	<i>Travail individuel enrichi, Groupes polyvalents</i>	<i>Groupes semi-autonomes, Organisation matricielle</i>
Division du travail	<p><u>Individualisation</u> : activité propre à chacun, spécialisation de l'individu. Ne s'applique pas à la rotation entre postes individuels.</p> <p><u>Parcellisation</u> : travail décomposé en gestes simples. Ces gestes sont soumis au temps et mouvements. Ne s'applique pas au travail élargi.</p> <p><u>Séparation rigoureuse entre les fonctions</u> : Les fonctions de conception, de coordination et de contrôle du travail d'une part et les fonctions d'exécution d'autre part doivent être séparées et accomplies par des individus différents.</p>	<p><u>Individualisation</u> : Pour le travail individuel enrichi, c'est comme dans le modèle taylorien (<i>One man, one job</i>). Pour le modèle des groupes polyvalents, un sous-ensemble de la tâche principale est attribué à chaque groupe, qui se charge lui-même de répartir les tâches entre les individus.</p> <p><u>Parcellisation</u> : Tâches non parcellisées : les temps de cycle sont généralement longs et le mode opératoire n'est pas imposé. Le travail est décrit en matière d'objectif à atteindre.</p> <p><u>Séparation moins rigoureuse entre les fonctions de conception, coordination et contrôle</u> : Délégation aux exécutants de la coordination interne lors de la séparation des tâches pour les groupes polyvalents et de certaines tâches de conception et de contrôle (planification du travail sur une période déterminée, contrôle qualité, etc.) pour le travail individuel enrichi.</p>	<p><u>Travail partagé</u> : Une équipe, un groupe est chargé de la totalité de la tâche principale ou d'un sous-ensemble de cette dernière. Les membres du groupe sont généralement polyvalents et réalisent successivement des tâches à technicités différentes.</p> <p><u>Parcellisation</u> : Tâches non parcellisées. Le mode opératoire est défini par les membres du groupe.</p> <p><u>Refus d'une séparation entre les fonctions</u> : La division du travail ne délimite pas la conception, la coordination et le contrôle d'une part et d'autre part l'exécution. Chaque membre de l'équipe participe aux décisions relatives à l'accomplissement de leur travail.</p>

<p><b>Optimisation recherchée</b></p>	<p>Réduction des coûts au maximum; réduction du temps de cycle par la décomposition des tâches; élimination des déplacements inutiles; optimisation technique avec le degré de parcellisation.</p>	<p>Optimisation économique en agissant sur des paramètres psychologiques comme la motivation et le besoin d'appartenance. F. Herzberg postule un rendement de travail supérieur par un employé à qui l'on offre la chance de progresser et se réaliser.</p>	<p>Optimisation conjointe socio-technique en agissant à la fois sur des facteurs techniques et des facteurs sociaux afin de réaliser un travail significatif répondant à des situations diverses. Ces deux modèles reposent sur le travail d'équipe comme pilier au bon fonctionnement et favorisant l'entraide en situation complexe.</p>
<p><b>Aspects humains et sociaux</b></p>	<p><u>Modèle taylorien</u> : résistance de la part des ouvriers, fort taux de rotation et absentéisme.</p> <p><u>Modèle du travail élargi</u> : Regroupement des tâches parcellisées en tâches élargies et initiative de l'exécutant dans le choix de la séquence de travail.</p> <p><u>Modèle de la rotation entre postes individuels</u> : réponse à la monotonie par la rotation du personnel sur une série de postes à responsabilités différentes.</p>	<p><u>Modèle du travail enrichi</u> : Formation permettant à l'individu de prendre en charge des responsabilités et qui tend à promouvoir chez lui un ensemble de connaissances et capacités lui permettant de progresser professionnellement.</p> <p><u>Modèle des groupes polyvalents</u> : Formation longue, car chaque membre doit être partiellement ou totalement polyvalent par rapport aux tâches du groupe. Des crises et tensions peuvent survenir dans le groupe et seront des problèmes formels que l'organisation se chargera de résoudre.</p>	<p><u>Modèle du travail en groupes semi-autonomes</u> : Formation très longue en raison de la polyvalence demandée à laquelle on rajoute la formation humaine et sociale, exigeant un temps de maturation afin que le groupe œuvre harmonieusement.</p> <p><u>Modèle d'organisation matricielle</u> : Comme dans les groupes semi-autonomes, la formation est extrêmement longue sachant que chaque individu doit être en mesure de résoudre les problèmes reliés à l'organisation et à l'exécution de son travail.</p>
<p><b>Conception, coordination et contrôle et le rôle du superviseur</b></p>	<p>Ces fonctions sont du domaine exclusif de la hiérarchie. Ce sont les agents de maîtrise qui définissent le mode opératoire ainsi que le temps de cycle. Toute décision revient à l'encadrement</p>	<p>quoique certaines fonctions de conception, coordination et contrôle soient laissées aux exécutants, celles-ci restent toutefois limitées et l'individu ou le groupe sont placés sous les ordres d'un agent de maîtrise qui a la responsabilité du bon déroulement des opérations ainsi que de l'atteinte des objectifs.</p>	<p>Ces fonctions sont confiées au groupe qui assure pleinement leurs accomplissements. L'encadrement est responsable entre autres de la gestion des liaisons entre groupes, de l'aide technique lors de difficultés surpassant les capacités et les compétences du groupe, de la formation et de l'animation du groupe.</p>

Après avoir passé en revue et caractérisé les différentes formes d'organisation du travail comme perspective d'analyse, c.-à-d. la façon dont le travail est à la fois divisé et coordonné, définissons la situation particulière d'un centre de distribution selon la classification présentée dans le tableau ci-haut.

Force est de constater qu'ayant peu ou pas d'autonomie et de contrôle sur leur situation de travail et sachant que cette dernière est fortement individualisée et parcellisée, les opérateurs d'un centre de distribution se voient plutôt catégoriser sous le modèle hiérarchique d'organisation du travail, présenté dans le *Tableau 1*, et plus précisément sous la forme taylorienne. Les fonctions de conception, de coordination et de contrôle sont exclusivement du domaine de la hiérarchie.

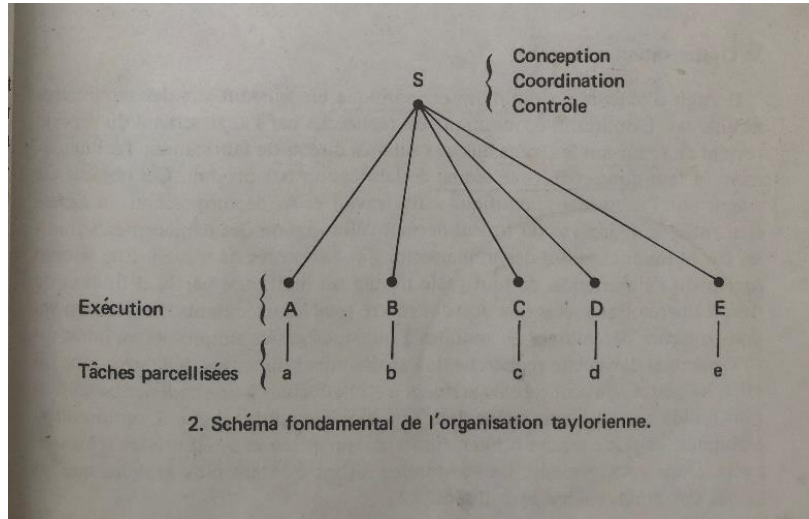
Cependant, nous sommes en mesure de poser une nuance pour certaines activités, auxquelles on confère à l'exécutant certains points de contrôle eu égard à l'ordonnement de ces tâches et à la coordination avec ses pairs du travail à effectuer. Dans ces cas précis, quoique certaines fonctions de conception, coordination et contrôle soient laissées aux exécutants, celles-ci restent toutefois limitées et l'individu ou le groupe sont placés sous les ordres d'un agent de maîtrise, qui a la responsabilité du bon déroulement des opérations ainsi que de l'atteinte des objectifs. De ce fait, nous posons le modèle intermédiaire et plus précisément la forme d'organisation du « travail enrichi », comme une complémentarité à la forme taylorienne.

Bien que certaines caractéristiques décrites, particulièrement l'individualisation du poste, rappellent le modèle taylorien, le « travail enrichi » recherche le même objectif de résultat économique, mais seulement en travaillant sur les facteurs psychologiques au détriment des facteurs techniques (Liu, 1983). Herzberg (1978) justifie le fondement de cette forme d'organisation du travail en soutenant qu'un employé motivé fournira un rendement économique supérieur que son collègue qui ne voit pas ses besoins se réaliser dans la réalisation de son travail. C'est dans cet ordre d'idée que l'on dit que la tâche est enrichie : elle est enrichie d'un certain niveau de responsabilité absent du modèle classique. Il faut cependant mentionner que l'exécutant se heurtera naturellement, dans la recherche constante de responsabilités, à la hiérarchie qui est préservée.



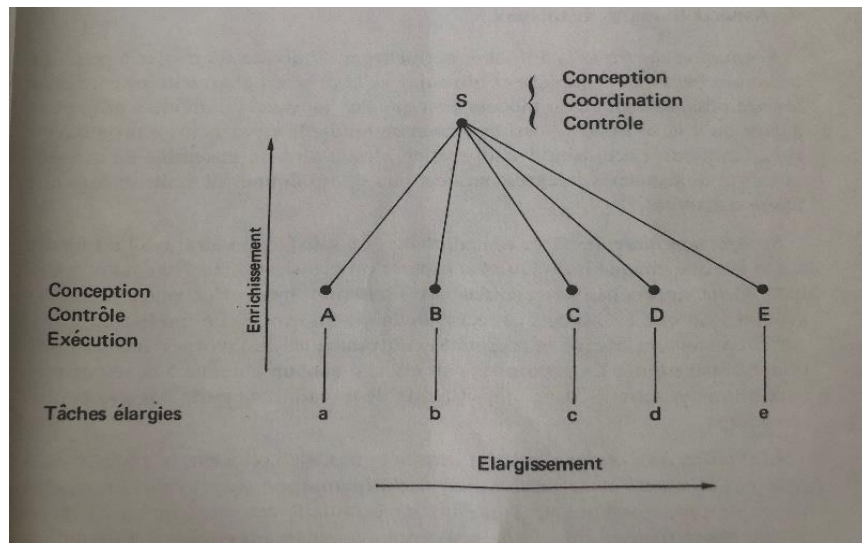
Les figures ci-dessous illustrent respectivement la forme d'organisation du travail taylorienne et du travail enrichi, tel que présenté par Liu (1983) :

Figure 1 : Schéma de l'organisation taylorienne selon Liu (1983)



Source : (Liu, 1983 : 27)

Figure 2 : Schéma de l'organisation dans le mode du « Travail enrichi » selon Liu (1983)



Source : (Liu, 1983 : 33)

Après avoir passé en revue les caractéristiques des postes syndiqués sous la responsabilité du contremaître d'un centre de distribution et défini les formes d'organisation du travail qui y sont associées et qui sont à la jonction des deux modèles, hiérarchique et intermédiaire, définissons maintenant les rôles et responsabilités de ce dernier.

### ***2.1.8 Le rôle du contremaître et la coordination intra-quart de travail***

Dans une organisation, qu'elle soit publique ou privée, le contremaître occupe souvent le premier niveau d'encadrement, se positionnant comme maillon entre les exécutants et les gestionnaires. Malgré sa valeur primordiale, peu d'études se sont penchées sur son rôle eu égard à la forme d'organisation du travail en place. Le contremaître moderne s'éloigne de l'agent de maîtrise dictateur que représentait la figure professionnelle autoritaire de l'époque du taylorisme et du fordisme. Avec les nouvelles formes d'organisation du travail le rapprochant de ses subordonnées, qui sont désormais responsables de certains points de planification et de contrôle, le contremaître occupe dorénavant plutôt une fonction d'animation d'équipes de travail. Il façonne les liens relationnels ainsi que les facteurs de motivation de ses employés (Tripiet, 1999). Gillet (2011) en témoigne dans son travail sur la construction sociohistorique du rôle du contremaître :

« Nos analyses permettent de construire rétrospectivement différentes figures socioprofessionnelles de la maîtrise qui se sont développées à travers le temps dans nos sociétés occidentales. Elles se sont formées et ont évolué en fonction des changements des conceptions du travail, des organisations du travail, des fonctions et des profils des autres catégories de personnel. Le rôle originel de la maîtrise comme organisateur de la main-d'œuvre est clair – elle est un niveau hiérarchique intermédiaire dans un système vertical d'organisation. Avec les transformations du monde du travail, les rôles de la maîtrise évoluent et d'autres figures professionnelles apparaissent. » (Gillet, 2011 : 80-81)

C'est dans cet ordre d'idée que nous exposons dans les deux prochaines sections ses rôles et responsabilités sous le cadre d'analyse du taylorisme et du post-fordisme. Ces deux mouvements d'organisation du travail se rapportent respectivement aux modèles hiérarchique et intermédiaire présentés par Liu (1983).

### 2.1.8.1 *Le taylorisme*

La place du contremaître dans l'Organisation scientifique du travail décrite par Taylor serait le remède à la complexité de son rôle traditionnellement déployé dans le système militaire, qu'il appellera *military plan*. Le taylorisme introduira une subdivision dans le travail de direction (Gillet, 2011). D'une part, la conception du travail sera déléguée au bureau des méthodes qui auront le devoir de prescrire le travail de la main-d'œuvre exécutante. D'autre part, l'organisation militaire, basée sur le dogme de la pyramide hiérarchique, sera remplacée par une organisation de type administrative, fondée sur la distribution de la direction à travers tous les échelons de la structure. Dans cette optique, l'agent de maîtrise est soumis, au même titre que les ouvriers, aux principes de l'OST; voyant ses responsabilités traditionnellement accomplies morcelées entre différents acteurs de l'organisation. Cette vision de l'organisation du travail campe le contremaître à la fois comme agent faisant le lien entre l'ouvrier et l'organisation, mais également comme exécutant, asservi aux ordres des Directions (Gillet, 2011). Il est alors chargé de transmettre et de contrôler le travail de ses subordonnés, renforçant ainsi sa position d'intermédiaire et contraint à faire respecter les décisions concédées, sans égard à son jugement.

Cela dit, pour Taylor les fonctions du contremaître sont clairement circonscrites et se limitent à des rôles techniques, de contrôle et de discipline. On a soustrait à ce dernier son pouvoir d'organisation et sa faculté d'apprentissage (Vandecasteele-Schweitzer, 2019). Ainsi, ses actions seront centrées sur les activités des ouvriers, qu'il se chargera de motiver. Connaissant bien les outils de production, il sera mandaté d'épier scrupuleusement la technique des employés. Il sera également tenu d'embaucher et de licencier. Sous le taylorisme, le contremaître représente l'agent répressif et administrateur d'ordres. Alain (1996) le décrit ainsi :

« D'anciens ouvriers qui se sont distingués par leur expérience et par leurs qualités morales, entendons par-là le sens de l'autorité nécessaire au commandement de l'atelier. » (Alain, 1996 : 144)

La maîtrise « taylorienne » ou autoritaire va aboutir au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle au malaise de la maîtrise, phénomène conséquent de la piètre valeur attribuée à son statut, aux doutes face à son rôle ainsi qu'à la méfiance eu égard à ses compétences.

#### 2.1.8.2 *Le post-fordisme*

Le fordisme né au début du XX<sup>ème</sup> est le résultat d'une capacité de production qui était jusqu'alors insuffisante afin de répondre à la demande croissante de la célèbre voiture Ford T. L'évolution technologique instaurée dans les usines de production de la *Ford Motor Company*, et qui sera par la suite adaptée dans les différentes industries, révolutionna les procédés de fabrication. L'introduction de la chaîne de montage permit de passer d'une organisation du travail où l'ouvrier se déplaçait vers le produit afin d'y greffer une valeur ajoutée à une organisation où le produit se déplace vers l'ouvrier. Ce phénomène permit de réduire les temps improductifs, de contrôler la cadence du travail, de mécaniser le travail et de réduire le capital immobilisé, éléments qui sont à la base des principes du fordisme (Beaupré *et al.*, 2019).

Les principes du taylorisme et du fordisme ont perduré et ont façonné l'organisation du travail de la période d'après-guerre : les Trente Glorieuses. Cependant, avec la montée de la mondialisation, un besoin grandissant pour des modèles plus innovants et réactifs s'est fait sentir. Il faut rajouter à ce phénomène l'essor des développements technologiques qui rendirent les produits peu différenciés de l'époque désuets. Il fallait alors diversifier. De cette incertitude ont émergé de nouvelles formes d'organisation du travail mettant de l'avant une flexibilité jusque-là absente des organisations. C'est ainsi que les organisations ont été amenées à parler entre autres de flexibilité interne par la formation et le développement de la main-d'œuvre afin de répondre à cette réalité (Beaupré *et al.*, 2019). L'élargissement et l'enrichissement des tâches, présentés dans les modèles hiérarchiques et intermédiaires de Liu (1983) précédemment analysés, font partie intégrante du mouvement qui sera par la suite caractérisé de post-fordisme.

Après avoir mis en lumière certains postulats à la base du post-fordisme, nous nous baserons sur l'étude faite par Beaupré (1999) sur le rôle sociohistorique du contremaître afin d'identifier les responsabilités qui relèvent de sa fonction. Les résultats de l'étude

confirment qu'il y a eu émergence des concepts d'animation et de gestion dans les dimensions du rôle du contremaître. Le savoir relationnel remplacera tranquillement le savoir technique, qui dorénavant servira d'appui aux dimensions d'animation et de gestion. Dans son analyse basée sur 16 études, Beaupré (1999) identifia huit rôles endossés par le contremaître sous le post-fordisme :

A) La planification et la documentation des différents rapports

*Tous les rapports exigés par les différents départements, tels que le rapport sur l'absentéisme des employés exigé par le département des ressources humaines.*

B) La communication avec les subordonnés

*La relation formelle et informelle qu'entretient le contremaître avec les employés qu'il supervise.*

C) Le contrôle exercé sur le travail des subordonnés

*Le suivi qu'exerce le contremaître sur les employés qu'il supervise relativement à la productivité et à la qualité de la production de ces derniers.*

D) La coordination et le maintien des relations externes

*L'effort développé par le contremaître pour mobiliser l'ensemble des forces nécessaires à la réalisation des objectifs de productivité.*

E) Le maintien de la sécurité et de la propreté

*Le suivi des procédures ainsi que l'établissement de nouvelles normes visant la prévention et la diminution des accidents de travail.*

F) La sélection et la formation des employés

*Le temps alloué ainsi que le niveau de responsabilité du contremaître face à l'embauche et au développement de la main-d'œuvre sous sa gouverne.*

G) L'implication dans les politiques d'organisation

*Cette dimension consiste à vérifier le rôle du contremaître quant à son implication au plan des budgets de son département et son engagement quant à l'amélioration des processus de travail.*

H) La communication avec les représentants syndicaux

*Cette dimension représente la relation que le contremaître entretient avec les représentants syndicaux. Cette relation devrait s'orienter vers une harmonisation accrue causée par l'implication des acteurs afin de trouver des solutions aux mésententes directement sur les lieux de production.*

(Beaupré, 1999 : 79-80)

En passant en revue la coordination intra-quart de travail, c.-à-d. les rôles et responsabilités d'un contremaître œuvrant dans un centre de distribution, nous avons exposé en partie les éléments sur lesquels le contremaître base sa communication lors des échanges inter-quart de travail et qui en déterminent son succès. Le contremaître communique notamment ce qui a été fait sur son quart de travail et défini par les dimensions de ses rôles et responsabilités.

Dans cet ordre d'idées, la prochaine section du chapitre se consacrera à la compréhension et à l'analyse de l'inter-quart de travail, période entre quinze et trente minutes permettant aux contremaîtres de se passer le flambeau et de parfaire une transition supportant un bon relai d'un quart de travail à un autre. Le cadre d'analyse de la collaboration inter-équipes d'Aumais *et al.* (2012) sera mis de l'avant afin de baliser les quatre principaux facteurs à

considérer dans l'opérationnalisation de l'inter-quart de travail, à savoir les facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratiques de gestion.

## **2.2 La collaboration inter-équipes et la coordination inter-quart de travail**

L'adoption des structures en équipes est de plus en plus privilégiée dans les entreprises. Elles permettent a priori, à travers la collaboration et la conjugaison des dynamiques propres à chaque équipe, de résoudre des problèmes complexes. Le travail d'équipe étant la structure choisie par un groupe et la collaboration, l'esprit qui soutient la manière de travailler (Patel, Pettitt et Wilson, 2012), nous jugeons important d'en faire la distinction. Nous parlerons davantage de collaboration pour dépeindre la coopération entre les équipes de travail et la mise à profit de différentes compétences afin d'atteindre un objectif commun.

D'Amour *et al.* (2005) la décrivent ainsi : « la collaboration est un processus complexe, volontaire et dynamique (...) soumis à des changements constants » (Aumais *et al.*, 2012 : 8). D'autres auteurs tels Chiochio *et al.* (2011) renchérisent avec le concept d'interaction et la manière dont ce dernier dépend des comportements et états affectifs des membres de l'équipe. Finalement, l'intangibilité et l'aspect d'un processus volontaire sont défendus par Ellinger, Keller et Ellinger (2000) dans leur définition de la collaboration.

Nous retenons dans le cadre de cette étude que la collaboration au sein des équipes de travail détermine la façon dont le contremaître conçoit, coordonne et contrôle ses activités sur son quart de travail, c.-à-d. organise son travail. La gestion pratiquée aujourd'hui ne sera généralement pas celle préconisée demain en réponse aux imprévus et aléas du quotidien. C'est dans cette perspective que les contremaîtres, opérant sur des quarts de travail distincts, sont tenus de communiquer et de coopérer afin de parfaire une transition efficace d'un quart de travail à un autre. Nous appelons cette dimension la coordination inter-quart de travail, prenant place à la jonction de deux quarts de travail se succédant et suite à la coordination intra-quart de travail.

Le concept de coordination inter-quart de travail a été très peu étudiée dans la littérature. Toutefois, l'étude de Stewart (2017), portant sur le système de santé, montre la pertinence de cette dimension en exposant qu'il faut répondre rapidement à la problématique des

erreurs médicales dans le transfert des patients lors d'un changement de quart de travail. La littérature amenée par les différents auteurs sur le sujet (Simamora et Fathi, 2019; Stewart, 2017; Thomas, Bertram et Johnson, 2009) converge vers la même idée stipulant l'absence d'un processus de transfert systémique du dossier du patient. Les répercussions de ce manque de communication entre le personnel soignant ou de la non-efficacité de cette dernière conduisent souvent à des événements altérant la sécurité du patient. Le corps médical fait alors face à des retards dans les traitements, à des erreurs de médication, à des infections et dans certains cas à la mort du patient. Il est noté que dans 2/3 des cas la cause première émerge d'une mauvaise communication (Michiels, 2018). C'est dans cet ordre d'idée que certains modèles de communication ont été développés afin de formaliser cet échange crucial et d'éviter le risque d'erreurs lors d'un changement de quart de travail ou simplement lors du transfert du patient d'un département à un autre. Le modèle SBAR (Situation, Background, Assessment, and Recommendation) est un exemple parmi d'autres. Mentionnons que, selon une étude (Michiels, 2018), cet outil en particulier a révélé une baisse entre 11 et 31% des erreurs de communication entre les infirmiers et les médecins. En structurant et rationalisant les données à transmettre, les recherches ont également noté une diminution du stress du corps médical ainsi que des différents coûts hospitaliers. Voici une représentation visuelle du modèle SBAR :



Figure 3 : Représentation du modèle SBAR



Source: (Bataille, 2021 : 12)

Ces différentes études apportent un éclairage sur la pertinence d’avoir un processus de transfert systémique dans un centre de distribution. Il va sans dire que dans le cas de cette recherche les conséquences d’un défaut de communication ne sont pas du même ordre, cependant cela ne veut pas dire que l’approche est moins d’actualité dans les organisations privées de distribution ou dans le monde général des affaires. De façon similaire à la coordination intra-quart de travail, où le contremaître opère avec son équipe afin de s’assurer du bon fonctionnement des activités d’exploitation, il doit en faire autant lors du relai, du transfert d’un quart de travail à l’autre afin d’assurer la continuité des opérations.

La littérature identifie quatre leviers, relevant des facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratique de gestion, comme essentiels à la coordination inter-quart de travail, partie intégrante de l'organisation du travail d'un contremaître et qui fait suite à sa coordination inter-quart de travail. Nous présentons dans la prochaine section le cadre conceptuel utilisé afin de présenter les quatre leviers influençant la collaboration inter-équipes.

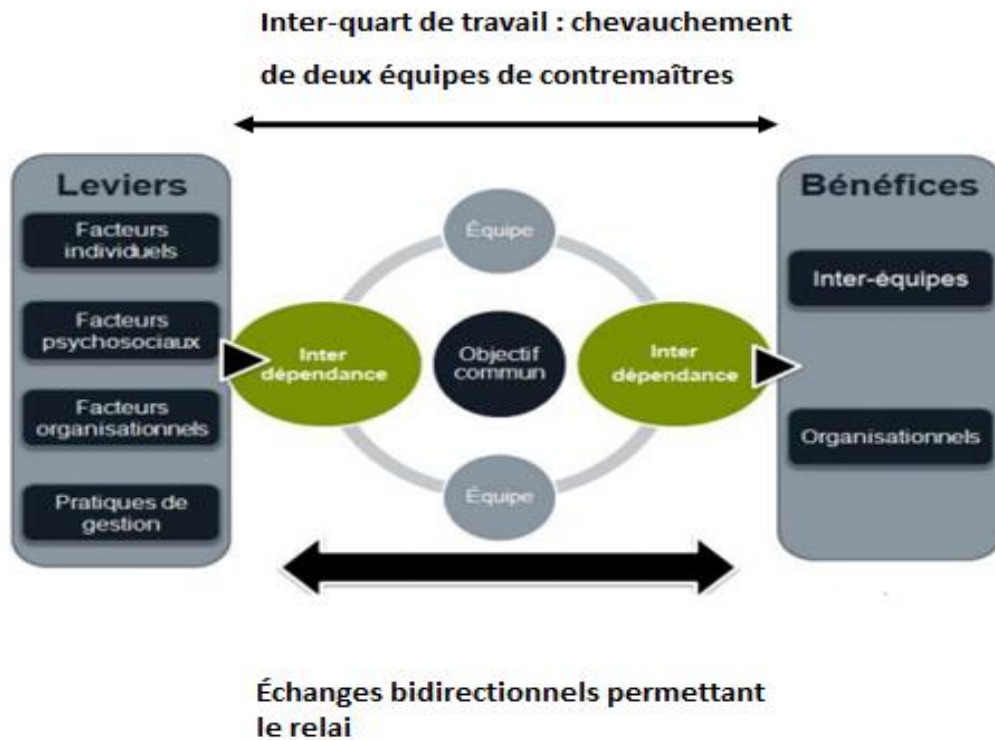
### ***2.2.1 Un cadre conceptuel d'analyse***

La revue de la littérature que nous avons construite jusqu'à ce point présente les différentes études sur lesquelles nous sommes basés pour exposer la coordination intra-quart de travail, plus précisément les principales dimensions attendues du contremaître dans l'accomplissement de ses rôles et responsabilités.

Une fois que le contremaître complète la coordination de son quart de travail, il se doit de partager, durant l'inter-quart de travail, les différents éléments survenus sur son quart ayant altéré la réalisation attendue de ses fonctions. Nous appelons cette période de communication et de collaboration entre deux équipes de travail la coordination inter-quart de travail. Le cadre conceptuel que nous présentons plus bas présente les principaux leviers de la collaboration inter-équipes dans un contexte de changement de quart de travail dans un centre de distribution.

Aumais *et al.* (2012) a élaboré, en documentant trois entreprises classées comme performantes, une schématisation des concepts de la collaboration inter-équipes. Je me baserai sur son schéma ainsi que son travail d'analyse de la littérature afin d'illustrer l'impact de ses notions sur la coordination inter-quart faite par les contremaîtres.

Figure 4 : La coordination inter-quart de travail : un cadre d'analyse



Source : adapté de (Aumais et al., 2012 : 9)

Comme nous pouvons l'observer dans la figure ci-haut, l'objectif commun est au centre des préoccupations lorsque la collaboration est évaluée. Des auteurs tels Harvey et Koubek (2000) et Stok (2009) postulent que cet objectif insinue une relation d'interdépendance entre les équipes. Le concept de dépendance est défendu selon le principe que le travail des autres a des incidences directes sur notre propre travail ainsi que sur l'accomplissement de nos tâches. Nous sommes alors appelés à accomplir, sous cette perspective, des rôles complémentaires, des tâches interreliées. Le résultat du travail n'est dès lors plus individuel ou propre à l'équipe, mais plutôt commun et partagé, agissant comme incitatif à la collaboration.

Cela dit, nous prendrons maintenant le temps d'examiner les leviers développés dans le travail de synthèse d'Aumais *et al.* (2012), favorisant la collaboration entre les équipes de travail et par le fait même l'atteinte de l'objectif commun.

## **2.2.2 Les quatre leviers**

### *2.2.2.1 Facteurs individuels*

- Aumais *et al.* (2012) parle d'habiletés individuelles comme condition à la collaboration et les définit par la capacité à communiquer ses idées et à gérer celles reçues des autres.
- La volonté à collaborer caractérise les démarches individuelles prises par l'individu ainsi que leur engagement envers la planification et la prise de décision nécessaire à la collaboration.

### *2.2.2.2 Facteurs psychosociaux*

- Les relations inter-groupe collaboratives sont marquées par la conviction que la réussite des autres équipes de travail mène ultimement à la réussite personnelle ainsi qu'à l'alignement vers l'atteinte de l'objectif commun.
- Le climat de confiance se positionne comme catalyseur à la compréhension mutuelle et aux processus collaboratifs, et ce particulièrement lorsque les relations entre les équipes indiquent la présence d'une forte interdépendance.
- La communication, définie comme pilier de la collaboration, dicte l'intensité de cette dernière. Ce processus qui naît par la présence de deux interlocuteurs ou plus permet « l'échange d'information, la mutualité des bénéfices, le partage des risques, la rétroaction bidirectionnelle, une coordination des tâches explicite et une coordination anticipatoire » (Aumais *et al.*, 2012 : 11).

### 2.2.2.3 *Facteurs organisationnels*

- La culture organisationnelle englobant les croyances, valeurs et attitudes va dicter la nature des interactions, le climat de confiance entre les groupes ainsi que leur volonté d'innover. Elle sera également inductrice des relations d'interdépendance permettant la construction d'objectifs communs.
- L'établissement clair des rôles et responsabilités de chaque membre au sein de l'équipe est également élémentaire à la collaboration. L'argument qui sous-tend cette perspective est qu'il est essentiel de comprendre l'apport de ses collègues afin d'évaluer comment ces derniers nous seront utiles dans l'accomplissement de notre propre travail et vice-versa.
- Aumais *et al.* (2012) postule également que la structure organisationnelle, qui est passée d'une structure traditionnelle hiérarchique vers une structure généralement plus décentralisée, a également été un prérequis à l'instauration de la collaboration.

### 2.2.2.4 *Pratique de gestion*

- Aumais *et al.* (2012) amène la notion du choix de mécanismes de coordination d'équipe de travail selon la prévisibilité du déroulement du projet. L'auteur défend l'utilisation de mécanismes de coordination simples, tels des plans prédéfinis et standardisés lorsque le déroulement est prévisible et des mécanismes de coordination en ajustements continus lorsque le déroulement du projet est imprévisible. Parmi ces derniers mécanismes, nous retrouvons, par exemple, des rencontres informelles ainsi que des exercices de consolidation et de mise en commun entre les membres des équipes de travail selon leur niveau d'interdépendance.
- L'orientation du leader, aussi définie par son style de gestion en symbiose avec les orientations et valeurs de l'organisation, a également un impact sur la collaboration

inter-équipes. Sa vision promeut une direction et un engagement vers un objectif partagé.

Ceci étant dit, ces variables ont souvent été étudiées dans le contexte spécifique des domaines administratifs, hospitaliers et scolaires. Rares sont les études portant sur la collaboration entre des équipes de production et opérant sur des quarts de travail différents, caractérisant le contexte particulier des centres de distribution.

Dans cet ordre d'idées, nous évaluerons lors des entrevues semi-structurées et l'observation participante la validité ainsi que la portée des variables exposées et que la littérature a établie comme étant les prédispositions à une collaboration inter-équipes de travail (Aumais *et al.*, 2012).

Le prochain chapitre présente en détail la méthodologie et les techniques de collecte de données et expose les limites qui y sont reliées.

## Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre explorera tout d'abord la démarche de collecte et de traitement de données utilisée afin de répondre à nos deux sous-questions de recherche. Nous exposerons ensuite le choix du cas et ses particularités. Finalement, nous présenterons les limites de la démarche afin de mieux capter l'étendue de la recherche.

### 3.1 *L'étude de cas*

Il existe très peu d'écrits portant sur notre thème de recherche dans la littérature. Ceci nous amène donc à dire que les connaissances sur le sujet sont limitées. Nous avons, de ce point de vue, suivi la recommandation de Fortin (2016) qui précise : « s'il existe peu de connaissances sur un phénomène, on commencera par l'explorer ou le décrire » (Fortin et Gagnon, 2016 : 254).

Par conséquent, nous avons opté pour une approche exploratoire qualitative nous permettant de « comprendre la signification d'un phénomène en particulier » (Fortin et Gagnon, 2016 : 253). En fait, il s'agira pour nous d'observer, de décrire, d'interpréter et d'apprécier le milieu et le phénomène tels qu'ils se présentent, sans chercher à les contrôler.

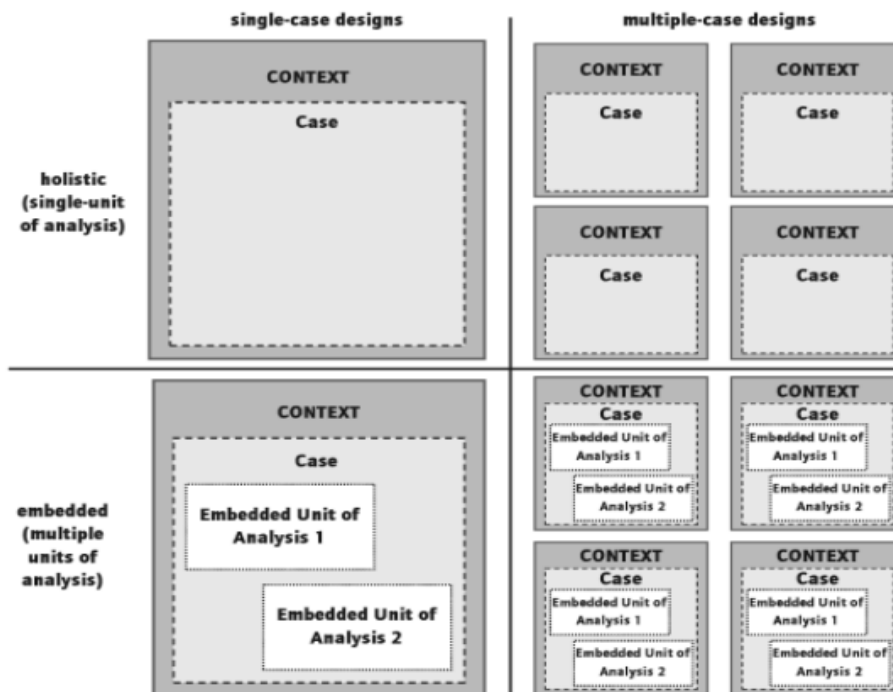
Cette approche s'inscrit dans la démarche méthodologique de l'étude de cas développée par Yin (2009). Cet auteur postule l'importance de l'utilisation de cette méthode lorsque les événements et les comportements ne peuvent pas être contrôlés et lorsque les limites entre le phénomène à l'étude et son contexte ne sont pas clairement définies. Yin (2009) mentionne également que dans un tel contexte, le chercheur doit *a priori*, ayant bien maîtrisé son terrain, identifier les propositions théoriques qui viendront balisées les données et informations à recueillir.

En l'occurrence, les liens causals entre l'organisation du travail, caractérisant le contexte, et la coordination intra et inter-quart de travail, définissant le phénomène à l'étude, sont complexes. Il s'agira alors, à l'aide de la technique de l'entrevue semi-structurée, d'interroger un nombre de répondants suffisamment grand afin d'explorer sous une organisation du travail à la jonction du taylorisme et du post-fordisme, leurs pratiques en

termes de coordination d'équipes de travail et des critères de communication des informations permettant le relai lors de l'inter-quart de travail. La technique de l'observation participante a également été utilisée dans le cadre de mes fonctions en tant que contremaître entre les mois de septembre et novembre 2020, venant renforcée la méthodologie initiale.

La présente recherche s'inscrit dans le devis du « single case study » de Yin (2009), ou de l'étude de cas simple. Il s'agira alors de confirmer ou d'infirmer, dans notre terrain de recherche, les constatations théoriques dégagées de la littérature. Ce procédé s'appelle la généralisation analytique (Beaupré, 1999). À l'intérieur de la conception de l'étude de cas simple se trouve le cas de l'étude holistique, où seulement une unité au sein de l'organisation est analysée. C'est le cas dans notre étude, sachant qu'elle examine l'organisation du travail d'une entreprise dans son ensemble, ne distinguant pas de sous-unités en son sein. Les quatre types de conceptions tels que présentés par Yin (2009) figurent dans la *Figure 5*.

Figure 5 : Types d'études de cas selon Yin



Source : (Yin, 2009 : 46)



Cela dit, le choix du cas à l'étude s'est fait en fonction de la seule contrainte que nous avons et qui était d'avoir au moins deux quarts de travail distincts, où l'on pouvait analyser la continuité des opérations lors de la fin d'un quart de travail d'une équipe de contremaître en place. Nous avons donc décidé de choisir le centre de distribution où travaille le chercheur, par sa proximité et sa connaissance du « terrain ». Cela dit, la problématique de la coordination inter-quart de travail se présente à chaque chevauchement de quarts de travail, soit trois fois par jour : lors des chevauchements des quarts jour-soir, soir-nuit et nuit-jour.

En ce qui a trait l'identification de l'entreprise, lors des discussions avec les dirigeants de cette dernière, il nous a été signifié qu'il ne fallait pas dévoiler le nom de la compagnie. Ainsi, nous avons décidé de désigner cette organisation par « centre de distribution Alpha ». Cette décision, totalement compréhensible et respectable, ne vient changer en aucun cas les résultats de l'étude. Un seul centre de distribution du Québec de l'organisation fera l'objet de l'analyse de cette recherche, compte tenu des disponibilités et du contexte organisationnel en changement.

### ***3.2 La constitution de l'échantillon***

Le choix de l'échantillonnage repose sur la stratégie du « theory-based sampling » qui s'inscrit dans la typologie de Patton (1990) et qui sélectionne les individus selon leur emploi afin de confirmer les apports théoriques développés. Dans le cas de notre étude, cela correspond aux contremaîtres œuvrant dans le centre de distribution à l'étude. Dans cet ordre d'idées, les propos de Patton (1990) rejoignent ceux de Yin (2009) : ce dernier indique que dans l'approche méthodologique de l'étude de cas, on détermine tout d'abord les propositions de la littérature et ensuite, à l'aide d'une étude pragmatique, on en recherche la confirmation. L'échantillon devient dès lors représentatif du phénomène exposé et avancé par la littérature.

Cinq contremaîtres au total œuvrent actuellement dans le centre de distribution à l'étude : deux contremaîtres sur l'équipe de jour, deux sur l'équipe de soir et un sur l'équipe de nuit. Tous ont été approchés afin de faire partie de l'échantillon, toutefois trois d'entre eux ont

accepté notre invitation. Cela dit, un contremaître aux opérations par relève de travail (jour, soir et nuit) a été consulté et a fait partie de la recherche, pour un total donc de trois contremaîtres.

Le chef aux opérations, se trouvant à être un des supérieurs hiérarchiques des contremaîtres, devait également faire partie de la recherche afin de valider les propos de ces derniers, mais malheureusement la synchronisation de l'étude avec la période de la pandémie de la Covid-19 n'a pas permis sa contribution.

### **3.3 *L'observation participante***

L'observation participante comme méthode de collecte de données, positionnant le chercheur de front sur le terrain à l'étude, permet une immersion totale de ce dernier dans les activités quotidiennes de l'entité (Jones, Burnay et Servais, 2000). Il s'agit alors pour le chercheur d'approfondir ses connaissances sur les comportements et processus sociaux émergents de la culture observée, de saisir leur complexité et de les lier à un phénomène expliqué par les apports théoriques. Cela implique que l'observation soit opérée de façon rigoureuse. Le chercheur doit dès lors se laisser conduire par l'univers social qu'il a décidé de prendre comme sujet de recherche :

« De ce point de vue, l'immersion est la première condition pour forger une connaissance anthropologique utile et distincte » (Hilgers, 2013 : 100).

Ensuite, afin de bénéficier des apports de cette méthode, le chercheur doit faire preuve d'une grande objectivité dans son observation, ou de ce que Bourdieu (2003) appelle de l'« objectivation participante ». Il est alors important de se défaire de toutes idées préconçues de l'objet de recherche et d'abandonner les préjugées en portant un regard éloigné sur des réalités proches, afin d'en saisir leur vraie nature. Le chercheur s'en tient à la description de faits qui se manifestent seuls ou dus à sa présence.

Naturellement, en se laissant porter par le flux des événements, le chercheur découvrira plus ou moins volontairement des éléments qu'il ne pensait pas chercher. Il observera des

pratiques, des interactions dont il ne mesure pas entièrement l'importance. C'est pourquoi cette orientation vers l'ouverture suppose une capacité élevée de ce dernier de porter une attention constante à ce qui se passe et de conserver des traces de certains éléments qui peuvent sembler à premier regard anodins. Cependant, cette vigilance envers la signification des composantes observées implique que le chercheur doit être en mesure de déterminer ce qui est important pour son étude. Pour ce faire, il lui suffit d'évaluer la récurrence des événements et de la situation afin de mettre en évidence ce qui supporte les différentes logiques d'action (Jones, Burnay et Servais, 2000).

La pertinence de cette méthodologie dans le cadre de notre étude repose essentiellement sur l'appréhension des activités de collaboration et des interactions entre les contremaîtres, éléments qui peuvent être difficiles à faire émerger uniquement au travers des entrevues semi-structurées. Ces ensembles de comportements et de phénomènes ont lieu dans la pratique à l'insu de la conscience, souvent sans que les sujets soient totalement clairvoyants eu égard à leurs actions ou à la portée de ces dernières.

Cela dit, il s'agira pour moi, qui ai travaillé et évolué en tant que contremaître dans le terrain de recherche en question, de fournir une vision complémentaire aux énoncés ressortis des entrevues et qui viendra fournir un éclairage sur les deux sous-questions de recherche. En tant que contremaître, j'ai moi-même vécu les enjeux présentés dans le cadre de cette recherche, et c'est ultimement ce qui a motivé l'étude. J'ai donc considéré en tant que chercheur, en mai 2020, de saisir l'amplitude du phénomène dans la littérature et de valider ce qui se passe à l'extérieur des limites de mon environnement. Ensuite, en septembre de la même année, j'ai débuté mes observations sur le terrain. Pour ce faire, un guide d'observation (voir *Tableau 2 plus bas*) a été préalablement construit afin de diriger l'observation et la prise de note. Finalement, après avoir consolidé ma revue de la littérature, j'ai procédé en mai 2021 aux entrevues semi-structurées avec les contremaîtres. La *figure 6* présente ce cheminement sur une ligne du temps.

Figure 6 : Chronologie des évènements entourant la collecte des données

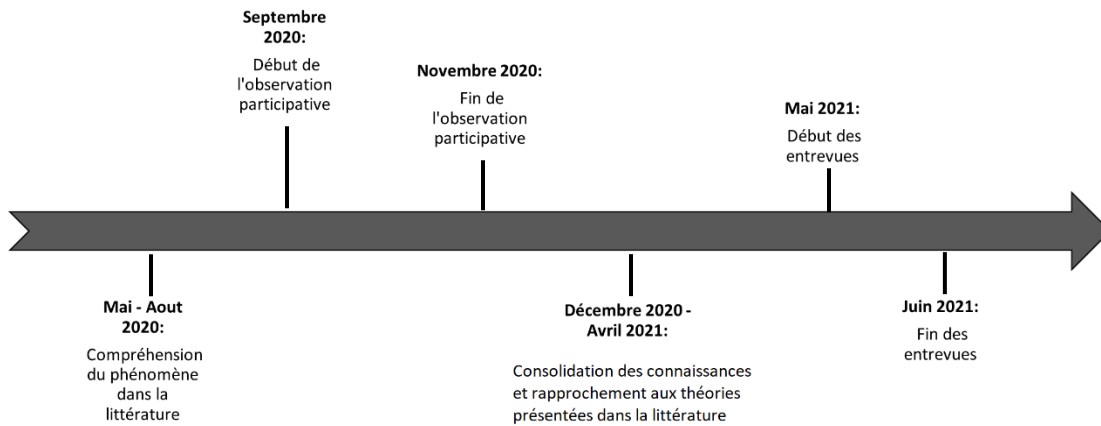


Tableau 2 : Grille d'observation de trois contremaîtres

<b>Dimensions d'observation</b>	<b>Éléments d'observation</b>
L'organisation du travail	Initiatives laissées au contremaître au regard de la prise de décisions.
La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître	Rapports quotidiens remplis par les contremaîtres;  Contrôle exercé par le contremaître sur le travail des subordonnées;  Participation au maintien de la sécurité sur les lieux de travail;  Implication du contremaître dans les politiques d'organisation;  Communication avec les représentants syndicaux.
La collaboration inter-équipes	Coopération des contremaîtres en vue d'atteindre les objectifs organisationnels;  Facteurs individuels de collaboration.
La coordination inter-quart de travail	Utilisation de la communication écrite.

### 3.4 L'entrevue semi-structurée

L'entrevue semi-structurée mise en place est caractérisée par une grille d'entrevue (voir *Appendice A*), balisant à travers des questions préétablies, les grands thèmes de notre recherche. Elle offre au chercheur la latitude de renchéir sur certains aspects qu'il maîtrise bien du terrain de recherche, en reformulant et éclaircissant certaines réponses et les validant instantanément auprès de la personne interviewée. Du fait que toutes les questions sont proférées de la même façon pour tous découle une comparaison et un classement rapide des données recueillies, allégeant ainsi le processus d'analyse. Trois contremaîtres, un sur chaque quart de travail, ont été consultés pour une durée moyenne d'entrevue de 1h30. Après l'approbation des candidats, l'audio des entrevues a été enregistrée. Cela nous a permis de revenir sur le contenu des réponses plus tard lors de la compilation des données.

Les informations amassées seront regroupées sous forme matricielle et seront présentées dans le prochain chapitre. De façon similaire à la présentation de Beupré (1999 : 125), ce procédé, séparant en trois colonnes la matrice, permet une présentation rapide et ordonnée des résultats. La première colonne est utilisée pour exposer les questions qui ont été préalablement identifiées par le chercheur pour chaque dimension. La deuxième colonne présente sous forme d'énoncés généraux la pensée prépondérante des interviewés. Finalement, la troisième colonne expose des citations retenues appuyant les énoncés précédemment rapportés. Le gabarit des matrices utilisé lors des entrevues semi-structurées est présenté dans l'*Annexe I*.

Dû à la situation particulière vécue actuellement, les entrevues ont été faites uniquement par vidéoconférence à l'aide de l'outil *Microsoft Teams* afin d'établir un environnement respectant les contraintes liées à la pandémie de la Covid-19.

Après avoir passé en revue notre méthodologie de recherche, nous présentons dans la prochaine section les limites de la démarche de collecte de données utilisée et les outils mis en place afin de contrôler au mieux leurs portées.

### **3.5 Limites de la démarche**

#### **3.5.1 La validation**

Évidemment, les propos relevant de l'observation participante du chercheur, étant lui-même contremaître œuvrant dans le terrain de recherche, peuvent sembler biaisés à premier regard : « En raison de ces aspects personnels et parfois subjectifs, les données produites à partir d'une observation participante sont non seulement difficiles à vérifier, mais encore difficiles à réfuter. Cela ne signifie pas pour autant que cette méthode s'effectue sans rigueur qualitative » (Hilgers, 2013 : 99).

Cependant, le résultat de cette technique, jumelée au deuxième procédé scientifique de l'entrevue semi-structurée, incorpore une robustesse incontestable. Le regard du chercheur, ayant participé à une immersion exploratoire et ayant lui-même vécu les enjeux de la problématique, amène une vision complémentaire aux déclarations récoltées des participants.

#### **3.5.2 La représentativité**

L'aspect de représentativité de l'échantillon de contremaîtres interrogés est fondamental. Le chercheur se pose la question à savoir si les contremaîtres, qui ont accepté sur une base volontaire de se faire interviewer, maîtrisent bien les enjeux à la base de la recherche.

Il faut mentionner que dans le cas du centre de distribution à l'étude, le nombre de contremaîtres pouvant être consulté était très limité. En effet, seulement deux contremaîtres sur le quart de jour, deux sur le quart de soir et un seul sur le quart de nuit formaient notre bassin d'échantillonnage. Trois contremaîtres sur les cinq potentiels ont fait partie de l'étude, atténuant au plus la limite de la représentativité.

#### **3.5.3 La compilation des résultats**

Deux phénomènes peuvent, si mal contenus, altérer la transposition des données en résultats. Tout d'abord, malgré la pertinence pour le chercheur de certaines questions, un bon nombre d'entre elles contribuent à un choix dichotomique pouvant mettre un frein à la

nuance. Heureusement, dans notre cas nous avons eu la chance d'avoir accès une profondeur dans les réponses et commentaires à travers la collaboration des répondants.

Enfin, le chercheur peut tomber dans une généralisation hâtive, où en obtenant les données, se laisse influencer par le biais où toutes les autres réponses viennent « surprenamment » confirmer la portée de ses hypothèses. Ce biais a été contrôlé par la standardisation des entrevues et l'utilisation formelle et absolue de la grille d'entrevue pour l'ensemble des sujets.

Ce chapitre a dépeint deux modules de la méthodologie retenue pour notre étude. Premièrement, un aperçu de la démarche méthodologique de l'étude de cas ainsi que des techniques de l'entrevue semi-structurée et de l'observation participante ont été exposés afin de valider leurs pertinences dans le cadre de la recherche. Deuxièmement, les limites de l'étude ont été relatées à des fins de transparence.

Le prochain chapitre présente le cas à l'étude et les données recueillies. Nous discuterons des résultats obtenus et de leur signification dans le cadre de cette étude au *Chapitre 5*.

## Chapitre 4 : Présentation du cas et des données

Ce chapitre est consacré à la présentation du cas et des données recueillies grâce à notre méthodologie de recherche.

### *4.1 Centre de distribution Alpha*

Le centre retenu pour l'étude opère dans la distribution alimentaire de produits congelés et dessert les épiceries clientes de Montréal et de ses environs. Quatre autres centres de distribution de l'entreprise soutiennent la vente aux marchands du Québec de produits secs, de fruits et légumes et de produits laitiers.

En matière du volume d'activité, le centre de distribution Alpha expédie environ 110 000 caisses sur une semaine de six jours. Durant les périodes festives, notamment aux fêtes de Noël, du Jour de l'an et de Pâques, le volume hebdomadaire augmente considérablement et peut atteindre les 150 000 caisses. Afin de fournir l'expédition durant ces périodes de pointe, les gestionnaires ont recours au temps supplémentaire de la main-d'œuvre ainsi qu'à un niveau d'inventaire élevé pour certains produits thématiques, qu'ils s'assurent de recevoir dans les jours et semaines précédentes. Ce centre de distribution reste tout de même le plus petit en termes de volume parmi les cinq centres du Québec ; ce qui explique également sa structure organisationnelle simpliste présentée plus bas dans la *Figure 7*. Certaines activités de consolidation par transbordements inter-centres se font également lorsque les clients sont nombreux et ont chacun un petit volume commandé et/ou lorsque les destinations se trouvent dans des régions plus éloignées.

Ensuite, au niveau du transport, l'entreprise possède sa flotte de semi-remorques, mais impartit la livraison à une tierce partie qui s'occupe de l'acheminement des produits aux clients. Cela dit, cette compagnie de transport s'occupe de la gestion des chauffeurs, du respect de l'intégrité des produits à leur arrivée chez le marchand ainsi que de la livraison selon une fenêtre de temps préétablie.

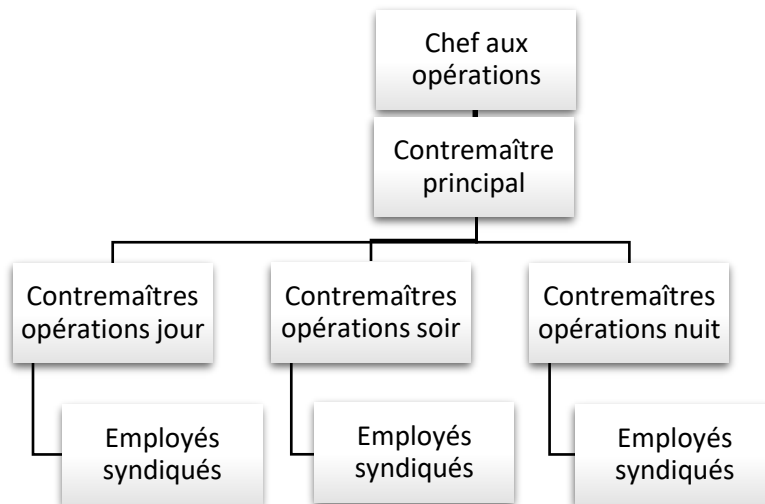


Après avoir mis en relief les principales caractéristiques qui décrivent notre cas à l'étude, présentons maintenant sa structure organisationnelle, ce qui nous permettra de mieux appréhender l'organisation du travail en son sein.

#### 4.1.1 Structure organisationnelle

Commençons par exposer l'organigramme du centre de distribution Alpha afin d'analyser sa hiérarchie, son organisation du travail et de contextualiser nos questions de recherche.

Figure 7 : Organigramme du centre de distribution à l'étude



L'organisation du travail d'un centre de distribution peut se retrouver à l'intérieur des trois grands modèles, qui sont les modèles hiérarchique, intermédiaire et non-hiérarchique. Nous utilisons les trois caractéristiques de l'individualisation, la parcellisation et la séparation entre les fonctions de conception, coordination et contrôle pour décrire les formes prédominantes dans notre cas d'étude. Certaines de ces caractéristiques telles l'individualisation et la parcellisation des tâches nous rappelle le modèle hiérarchique et d'autres, telle la séparation moins rigoureuse entre les fonctions de conception, coordination et contrôle, nous ramène au modèle intermédiaire, où une certaine délégation de responsabilité vers les maillons inférieurs de la hiérarchie est faite. Cela dit, rendons

compte maintenant de ces différentes caractéristiques dans l'organisation du travail d'un contremaître.

Premièrement, en ce qui a trait aux dimensions de l'individualisation et de la parcellisation du travail et qui renvoient à la division horizontale du travail, nous mettons de l'avant la pluridisciplinarité du rôle du contremaître dans notre cas à l'étude. Entre autres, dans une journée travail de huit heures, le contremaître participe à des activités de communication avec des employés, d'autres contremaîtres ainsi qu'avec des assistants techniques. Il procède également à de la consultation et à de l'entrée de données. Finalement, il passe une partie de son quart de travail à observer et à inspecter le travail de ses subordonnés. Cela dit, le contremaître n'est pas prescrit à une fonction en particulier le campant dans un degré de spécialisation élevé. Il partage donc ces différents rôles et responsabilités avec ses pairs se trouvant sur son équipe de travail.

Deuxièmement, concernant la séparation rigoureuse des fonctions de conception, coordination et contrôle et qui se rapportent à la division verticale du travail, nous observons dans la *Figure 7* que le contremaître occupe la dernière position de la hiérarchie managériale. Il est l'homme du milieu, entre les cadres de direction et les ouvriers. Le contremaître est de ce fait responsable d'un côté d'une fonction d'animation, motivant ses employés ; et de l'autre d'une fonction de gestion, rendant compte aux gestionnaires supérieurs, par différents rapports, de l'état de production. De plus, concernant leur pouvoir de prise de décision et leur implication dans les politiques organisationnelles, les contremaîtres sont limités par deux entités. D'une part, leurs supérieurs ne consultent que rarement leur point de vue relativement aux décisions stratégiques de l'organisation. Ce propos résume bien la hiérarchisation du pouvoir dans le centre de distribution Alpha « Ils (les contremaîtres) estiment être souvent un élément oublié dans la conception d'un projet organisationnel » (Gillet, 2010 : 61). D'autre part, la façon de gérer du contremaître est fortement gouvernée par le syndicat : les dispositions de la convention collective cadrent l'action du contremaître et priment généralement lors d'une confrontation interindividuelle. De ce fait, nous pouvons donc conclure que le contremaître possède peu d'éléments d'autorité et d'autonomie et sa prise de décisions se réduit surtout à des aspects limités des opérations quotidiennes.

Après avoir passé en revue la structure organisationnelle et la hiérarchie dans notre cas d'étude, penchons-nous sur les quatre dimensions retenues pour notre collecte de données et qui vont nous permettre de répondre à nos deux sous-questions de recherche.

Tout d'abord, la première dimension de *l'organisation du travail* nous a permis de cadrer la hiérarchie présente dans un centre de distribution et la place du contremaître en son sein. Après avoir défini l'organisation du travail, se trouvant à la croisée des mouvements du taylorisme et du post-fordisme, nous avons été en mesure de délimiter les rôles et responsabilités du contremaître moderne tel que présenté par Beaupré (1999), ce que nous avons caractérisé par la deuxième dimension : *la coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître*.

Ensuite, l'exploration de la troisième dimension de *la collaboration inter-équipes* a supporté la compréhension de l'objectif commun recherché dans un centre de distribution et a permis d'évaluer la pertinence des quatre leviers de la collaboration d'Aumais *et al.* (2012), sachant que cette dernière est indispensable dans les organisations où il existe une relation d'interdépendance entre les équipes de travail. Finalement, la quatrième dimension, celle de *la coordination inter-quart de travail*, aborde l'aspect du transfert, de la continuité des opérations comme dimension de la gestion d'équipes de travail. Les contremaîtres partagent alors durant les échanges inter-quart de travail des informations sur ce qui a été fait sur le quart de travail en lien avec leurs rôles et responsabilités ainsi que sur ce qu'il reste à faire sur le prochain quart de travail. Nous nous sommes ensuite basés sur l'étude de Stewart (2017) afin d'identifier les meilleures méthodes et stratégies de communication à adopter lors de l'inter-quart de travail.

Les matrices qui seront rapportées dans les prochaines pages font état de ces quatre dimensions à l'étude et qui sont de l'ordre de l'organisation du travail, de la coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître, de la collaboration inter-équipes et de la coordination inter-quart de travail, tel que rapportées par les contremaîtres. Le groupement des données en matrice permet une visualisation rapide et cohérente des informations recueillies (Beaupré, 1999). Nous trouvons dans la première colonne les questions se rapportant aux dimensions respectives. La deuxième colonne présente les énoncés généraux exprimant la pensée dominante des contremaîtres rapportée lors des entrevues.

Enfin, la troisième colonne expose les citations des différents contremaîtres et reflétant le dénominateur commun que représente l'énoncé général. Nous exposons également les données recueillies lors de l'observation participante et qui rend également compte des quatre mêmes dimensions.

Nous établissons les rapprochements et nuances des données recueillies auprès des différentes sources et pour ces dimensions à travers une analyse exhaustive au *Chapitre 5*.

## 4.2 *Présentation des données*

### 4.2.1 *L'organisation du travail*

Nous évaluons sous cette dimension le rapprochement de l'organisation du travail du centre de distribution Alpha aux modèles du taylorisme et du post-fordisme. Premièrement, nous cherchons à savoir, comme suggéré par les apports de Taylor, si les contremaîtres, tout comme les opérateurs qu'ils dirigent, sont tenus de respecter les ordres de la direction, cadrant leurs actions. Deuxièmement, nous voulons témoigner auprès des contremaîtres la possibilité d'enrichissement et d'élargissement des tâches des acteurs œuvrant dans l'organisation. Finalement, nous évaluons sous cette dimension l'importance des formations dans le cadre du travail du contremaître qui se doit d'être polyvalent.

Tableau 3 : L'organisation du travail – Entrevues des contremaîtres

Questions	Énoncés généraux	Citations
Avez-vous l'impression d'être assujettis aux ordres de la direction, tout comme les ouvriers le sont sous vos ordres ?	Les ordres de la direction guident et cadrent les actions des contremaîtres.	<ul style="list-style-type: none"><li>• D'un côté oui, par exemple côté législation, côté respect de la convention collective oui, je dois suivre et je dois respecter à la lettre. Surtout en ce qui concerne la direction des employés.</li><li>• Absolument, les ordres de la direction nous cadrent. Il faut savoir où qu'on s'en va.</li></ul>

<p>Êtes-vous pleinement libre de prendre des décisions ou êtes-vous plutôt contraint à faire respecter les décisions qui vous sont imposées ?</p>	<p>La ligne directrice est donnée par la direction. Le contremaître dispose d'une certaine marge de manœuvre sur certaines de ces décisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça dépend de la direction, du leadership chacun à son style de direction. Il y en a qui te laisse la responsabilité de tout faire, mais il y en a d'autre qu'ils veulent te suivre à la lettre.</li> <li>• Moi je suis une personne qui va prendre mes décisions (...) Mon rôle c'est de lever le flag et leur expliquer ma vision des choses (...) Des fois on n'a pas le choix, mais quand qu'on est libre de prendre nos décisions, faut toujours penser qu'il ne faut pas que ça coûte cher et il faut que ce soit productif.</li> <li>• Tu dois être apte à prendre toutes les décisions sur ton quart de travail</li> </ul>
<p>Qu'en est-il pour vos subordonnés ?</p>	<p>Les employés syndiqués doivent suivre les directives données par le contremaître. Ce dernier gagne cependant à considérer certains points apportés par ses subordonnés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les syndiqués doivent suivre ce que je dis, ce que je veux faire. Je suis le contremaître. Ils doivent suivre mes instructions.</li> <li>• Une compagnie c'est une équipe. Ceux qui vont t'amener sur la bonne voix ce sont les travailleurs, qu'on oublie souvent. Puis on prend des décisions à leur insu. Moi je trouve ça de valeur.</li> <li>• Ça dépend quelle situation, mais pour certaines situations l'employé il faut l'encourager à prendre de petites décisions, bien sûr pas les décisions stratégiques (...) c'est bon pour l'employé pour enrichir sa tâche et qu'il sente le sentiment d'appartenance.</li> </ul>
<p>Avez-vous accès à de la formation ? Peut-on parler d'une possibilité d'élargissement ou d'enrichissement de travail pour un contremaître ?</p>	<p>Le contremaître doit faire ses propres démarches et suivis afin d'avoir accès à de la formation et ainsi élargir et enrichir ses tâches. Ce développement n'est pas mis de l'avant par la direction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincèrement il n'y a pas un suivi de la part de la direction.</li> <li>• Le contremaître doit faire les premiers pas. Il doit montrer son intérêt pour cela.</li> </ul>

Qu'en est-il pour vos subordonnés ?	Les formations des syndiqués se font en fonction de la convention collective en vigueur ainsi qu'à leur choix de poste et ancienneté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ont accès à de la formation juste quelques heures, limitée pour savoir comment faire le travail, pas une formation continue.</li> <li>• C'est très important de former les subordonnés. Si toute ton équipe est formée, la performance va être là. Nous suivons la convention collective afin d'attribuer les formations.</li> </ul>
-------------------------------------	---	---

Tableau 4 : L'organisation du travail – Observation participante

<b>Dimension d'observation</b>	<b>Élément d'observation</b>	<b>Élément observé</b>
L'organisation du travail	Initiatives laissées au contremaître au regard de la prise de décisions	Les contremaîtres se déplaçaient et consultaient l'avis du chef aux opérations pour des toutes décisions en regard au dossier disciplinaire d'un employé, à une situation particulière au transport ou aux opérations et ayant un quelconque impact financier, il consulte généralement le chef aux opérations.

#### 4.2.2 La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître

Cette dimension nous permet d'évaluer les rôles et responsabilités des contremaîtres opérant dans le centre de distribution Alpha. Nous présentons les dimensions de ses rôles et responsabilités selon les apports de Beaupré (1999) et Gillet (2011).

Tableau 5 : La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître – Entrevues des contremaîtres

Questions	Énoncés généraux	Citations
Êtes-vous responsable de fonctions de contrôle et de discipline ? De motivation ?	Le contremaître est chargé des fonctions de contrôle et de discipline afin de réguler la production. Il est également responsable de la motivation de ses subordonnées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contremaître c'est le premier responsable de tout ce qui se passe sur le terrain, côté discipline, côté production, côté santé et sécurité (...) Si on parle de productivité, on parle de la motivation, de la mobilisation des employés.</li> <li>• Absolument, s'il ne fait pas ça (de la motivation), qu'il change de métier.</li> <li>• Ça (le contrôle et la discipline) c'est un mal nécessaire (...) quand on n'a pas le choix et qu'on est rendu à ça, il faut l'utiliser.</li> </ul>
Participez-vous à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la documentation de différents rapports ?</li> </ul>	Un contremaître par quart de travail remplit un rapport sur un fichier Excel ( <i>Grille de production</i> ), servant d'historique pour certains indicateurs de production.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, en fin de quart on a un rapport à remplir, c'est l'historique qu'on garde. Et on a des topos, ce sont les consignes qu'on transmet à nos collègues qui vont prendre la relève.</li> <li>• Absolument, les rapports c'est très important, c'est notre business. C'est ça qui démontre notre efficacité, les coûts de production.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>de la communication avec vos subordonnées ?</li> </ul>	<p>La communication avec les subordonnées s'articule autour de directives et d'échanges sur les objectifs à atteindre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absolument, s'il n'y a pas de communication ça ne fonctionne pas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>un contrôle sur le travail de vos subordonnées ?</li> </ul>	<p>Le contremaître est responsable de la bonne marche des opérations et du travail accompli.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absolument, s'il n'y a pas de contrôle tu ne sais pas ce qu'ils font.</li> <li>Oui ça c'est normal, c'est un rôle très important pour un gestionnaire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>une coordination et un maintien des relations externes</li> </ul>	<p>Le contremaître opérant sur les relèves de jour et de soir est en contact avec les différents départements (service à la clientèle, transport, fournisseurs, etc.), mobilisant les différentes ressources afin d'atteindre ses objectifs opérationnels. Le contremaître de nuit participe moins à ces différents échanges considérant son horaire de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non, donc je réponds sur un email s'il n'y a aucune personne sur le terrain pour répondre. Je parle pour un contremaître de nuit.</li> <li>Oui, il faut qu'il y ait une synchronisation entre les départements. Il faut coordonner le travail ensemble et savoir le travail que les autres font.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>au maintien de la sécurité ?</li> </ul>	<p>Le volet santé/sécurité est une priorité pour le contremaître. Ce dernier être responsable de rapporter toute infraction dans un rapport fourni par la CNESST.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui, bien sûr, c'est ma priorité la santé et sécurité des employés. Toute personne qui ne respecte pas doit être sensibilisée.</li> <li>La sécurité c'est très important, ça passe avant l'efficacité et la productivité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>la sélection et la formation des employés ?</li> </ul>	<p>Le contremaître n'est pas responsable de la sélection des employés, sauf exception où il peut animer à l'occasion des entrevues de groupes. Il est cependant responsable du suivi des formations de ses subordonnées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sélection, non. La formation et le suivi, oui.</li> <li>Le contremaître devrait être au courant de qui on emploie, mais il ne l'est pas. Les ressources humaines s'occupent de la dotation.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• aux politiques d'organisation</li> </ul>	<p>Le contremaître ne participe pas aux politiques d'organisation et est rarement consulté concernant les budgets et les possibilités d'amélioration continue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non, je n'ai jamais été consulté par rapport au budget, par rapport aux procédures.</li> <li>• Non, mais ce serait important qu'il ait un feedback du budget de l'année, de l'efficacité, du coût par caisse. Ça nous aligne sur un trajet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• à de la communication avec vos représentants syndicaux ?</li> </ul>	<p>Quoique le contremaître oriente ses actions vers une harmonisation du milieu de travail, trouvant des solutions aux mécontentes surgissant sur le lieu de production, il n'est pas le principal responsable des ententes patronales-syndicales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme contremaître, oui, mais relativement (...) c'est pour clarifier certains points. La communication à la base ça se fait un peu plus haut.</li> </ul>

Tableau 6 : La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître – Observation participante

<b>Dimension d'observation</b>	<b>Éléments d'observation</b>	<b>Éléments observés</b>
La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître	<p>Rapports quotidiens remplis par les contremaîtres</p> <p>Contrôle exercé par le contremaître sur le travail des subordonnés</p> <p>Participation au maintien de la sécurité sur les lieux de travail</p> <p>Implication du contremaître dans les politiques d'organisation</p> <p>Communication avec les représentants syndicaux</p>	<p>Chaque jour, un contremaître par quart de travail se charge de remplir un fichier Excel Grille de production, renfermant des informations sur les opérations quotidiennes.</p> <p>Passage d'un contrôle direct à un contrôle collatéral : le contremaître est chargé des rencontres disciplinaires suite à l'examen des données sur l'employé fournies par un programme informatique.</p> <p>Beaucoup d'emphase sur l'aspect santé/sécurité et renforcement positif auprès des employés lors de capsules en début de quart.</p>

		<p>Un contremaître, en voulant rentrer dans un fichier électronique de budget, s'est vu bloquer l'accès.</p> <p>Un contremaître relate au chef aux opérations la discussion qu'il a eue avec le représentant syndical en son absence.</p>
--	--	---

### 4.2.3 La collaboration inter-équipes

Sur le plan de la collaboration inter-équipes, nous évaluons tout d'abord la présence d'objectif(s) commun(s) à atteindre dans notre cas à l'étude. Ensuite, nous présentons l'importance relative des facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratique de gestion sur la collaboration inter-équipes.

Tableau 7 : La collaboration inter-équipes – Entrevues des contremaîtres

Questions	Énoncés généraux	Citations
Peut-on dire que vous, les contremaîtres qui opérer dans différentes équipes de travail, avez un objectif commun à atteindre ? Si oui, quel(s) est(sont)-il(s) ?	Les contremaîtres, opérant sur trois différents quarts de travail, ont des objectifs communs à atteindre, s'articulant autour d'indicateurs de productivité et de coût de production. Ils sont également responsables d'assurer le plus haut niveau de service aux clients.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notre objectif c'est la productivité, d'avoir un rendement élevé. C'est aussi de livrer un service de haute qualité aux clients. C'est un travail d'équipe, ce n'est pas un travail d'un quart seulement.</li><li>• Absolument, parce que si tu n'as pas d'objectif commun, chaque équipe : jour, soir et nuit travaillera à sa façon.</li></ul>

<p>De quelle façon cet objectif amène-t-il une relation d'interdépendance entre les équipes de travail ?</p>	<p>Le travail accompli par une équipe de contremaîtres à une incidence sur le travail des équipes la succédant. Les trois équipes doivent être alignées dans la même direction afin d'atteindre ces objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut que tu penses à l'autre équipe qui va suivre (...) Il faut que tu mettes la table comme il le faut parce que peut-être qu'elle (l'autre équipe) sera moins performante à la fin de la journée.</li> <li>• Les tâches diffèrent d'une équipe à l'autre (...), mais au bout du compte l'objectif principal pour l'organisation c'est que toutes les opérations, incluant le côté production, puis shipping, puis qualité puis santé/sécurité, soient toutes réalisées de la bonne manière.</li> </ul>
<p>Si cette relation d'interdépendance est présente, le résultat du travail n'est plus individuel ou propre à l'équipe, mais commun et partagé. Cette dimension incite-t-elle la collaboration ?</p>	<p>Si tous les contremaîtres sont conscients de l'objectif, ultimement ils vont collaborer parce que l'objectif n'est pas propre à une seule équipe de travail, mais aux trois relèves.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les contremaîtres, sur les trois relèves, doivent être au courant de l'objectif final. Ils doivent bien maîtriser cette notion, si c'est le cas on travaillera tous vers l'atteinte de cet objectif.</li> <li>• Si tout le monde est conscient de son travail et qu'il y a une bonne explication des imprévus, il n'y aura pas de frustration, d'amertume et de travail individuel. La roue va tourner.</li> </ul>
<p>Comment les facteurs relevant de ces quatre leviers affectent ou pourraient affecter la collaboration entre les équipes de travail ?</p> <p><u>Facteurs individuels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habiletés individuelles à communiquer et recevoir les idées des autres ?</li> </ul>	<p>L'approche de communication adoptée ainsi que le choix des mots utilisés selon l'interlocuteur propulsent la collaboration entre les équipes de travail et leur évitent certains conflits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'habileté individuelle à communiquer est très importante</li> <li>• Les mots doivent être bien choisis, faut faire attention aux nationalités. Il faut toujours poser la question : as-tu compris le sens de ce que je viens de dire ? C'est souvent comme ça qu'on évite des conflits.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté à communiquer ? (démarches individuelles prises et engagement)</li> </ul>	<p>L'adhésion des individus et leur engagement sont essentiels. L'humeur du contremaître est décisive dans sa démarche de collaboration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les deux (démarches individuelles et l'engagement du contremaître) sont très importants.</li> <li>• Tout dépend de ta journée, du stress que tu as eu.</li> </ul>
<p><i>Facteurs psychosociaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations inter-groupes collaboratives ?</li> </ul>	<p>La conviction que la réussite des autres équipes de travail mène à la réussite personnelle propulse la collaboration. Lorsque ces relations inter-groupes collaboratives sont absentes, le résultat du travail devient individuel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tout le monde est conscient de l'objectif commun, on s'en va vers le même but, donc nous devons travailler main dans la main.</li> <li>• Prendre le contrôle est difficile lorsque le travail est mal laissé par l'autre équipe : nous serons en mode récupération.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le climat de confiance ?</li> </ul>	<p>Le lien de confiance entre les équipes est une condition de la collaboration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si on n'a pas de confiance en les autres, c'est sûr et certain qu'on ne va jamais atteindre nos objectifs et que chacun va travailler pour soi. Ce n'est pas un travail d'équipe. Si tu me lances une consigne, ce serait malheureux que je dois toujours chercher après tes informations.</li> <li>• Pour moi c'est un point très important. S'il n'y a pas de confiance entre les membres de l'organisation, c'est un sérieux problème pour moi et ça peut affecter beaucoup la communication puis les résultats. Comment je peux faire confiance à tes décisions si je ne t'ai pas fait confiance ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication ?</li> </ul>	<p>La communication et le partage d'information sont primordiaux à la collaboration entre les équipes de contremaîtres et à l'atteinte de l'objectif commun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication dans un milieu syndiqué et surtout aux opérations c'est très important et très essentiel. Je communique les priorités au prochain contremaître qui prend la relève et c'est sûr qu'il sera dans la direction de l'atteinte de l'objectif final.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tu ne communique pas, tu n'as pas de collaboration.</li> </ul>
<p><u>Facteurs organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La culture organisationnelle (croyances, valeurs, etc.) ?</li> </ul>	<p>Les valeurs promues par la direction affectent la collaboration entre les équipes de travail. Elles doivent être comprises et assimilées par tous.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation a une direction à donner, à suivre. Il n'y a pas de passe-droit pour personne.</li> <li>• La stratégie de l'entreprise, la vision de l'entreprise ça change d'une direction à l'autre. Si la stratégie n'est pas claire, ça affecte beaucoup la collaboration.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement clair des rôles et responsabilités ?</li> </ul>	<p>Si le contremaître connaît bien ses rôles et responsabilités et ceux des autres, ultimement il sait ce que l'autre doit faire afin d'assurer une bonne continuité des opérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le rôle change toujours, c'est difficile de coordonner.</li> <li>• Il faut que tout le monde comprenne la réalité des autres et les priorités des autres.</li> </ul>
<p><u>Pratique de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme de coordination ?</li> </ul>	<p>Les mécanismes de coordination (processus et procédés) doivent être clairs et connus par les contremaîtres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenons l'exemple des topos, des emails, si on commence à prendre des notes en début de relève c'est sûr qu'on ne va rien oublier. Cela a un impact positif sur la collaboration.</li> <li>• Le contremaître doit rentrer 15 minutes avant le début de son quart et se diriger vers l'autre équipe en place afin de prendre l'information.</li> <li>• Il faut que ce soit bien organisé, il ne faut pas que ce soit trop lourd et qu'on ait beaucoup d'outils de communication.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation du leader ?</li> </ul>	<p>La direction et l'engagement du leader vers un objectif partagé valorisent et incitent la collaboration inter-équipes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le leader doit toujours sensibiliser ses cadres qu'on a un travail d'équipe à faire. Ça doit être un gars de terrain, son rôle est primordial. Où on travaille, on a eu un mélange de tout.</li> <li>• S'il n'y a pas de communication, qu'il est plus ou moins présent ou que sa porte de bureau est toujours fermée, la collaboration ne sera pas forte.</li> </ul>

Tableau 8 : La collaboration inter-équipes – Observation participante

<b>Dimension d'observation</b>	<b>Élément d'observation</b>	<b>Éléments observés</b>
La collaboration inter-équipes	<p>Coopération des contremaîtres en vue d'atteindre les objectifs organisationnels</p> <p>Facteurs individuels de collaboration</p>	<p>Le contremaître travaillant sur le quart de jour imprime et prépare quotidiennement les documents de chargement qui serviront sur le quart de soir, facilitant le début de quart de ses coéquipiers et évitant ainsi les pertes de temps potentielles.</p> <p>Assiduité du contremaître de jour dans ses démarches de communication. 15h30 : envoi d'un courriel renfermant des informations sur les opérations quotidiennes. 15h45 : Il se dirigeait vers la salle commune des contremaîtres et acheminait une communication concise sur les éléments à considérer sur le prochain quart de travail.</p>



#### 4.2.4 La coordination inter-quart de travail

Sous cette dernière dimension, nous évaluons premièrement la présence de rencontres entre les contremaîtres de différents quarts de travail ainsi que les informations qui y sont partagées, s'il y a lieu. Deuxièmement, nous déterminons le mode de communication utilisé, écrit ou oral, lors de ces échanges ainsi que le temps allouer à ces derniers. Troisièmement, nous évaluons les conséquences, s'il y a lieu, d'une mauvaise organisation de l'inter-quart de travail. Finalement, nous mettons de l'avant les possibilités d'amélioration de la gestion de l'inter-quart de travail à travers les différentes stratégies proposées par les contremaîtres.

Tableau 9 : La coordination inter-quart de travail – Entrevues des contremaîtres

<b>Questions</b>	<b>Énoncés généraux</b>	<b>Citations</b>
Faites-vous des rencontres de groupes avec les autres cadres? Des rencontres individuelles ?	Il n'y a pas de rencontres formelles établies entre les contremaîtres de différentes équipes de travail. Certaines rencontres individuelles informelles entre deux contremaîtres ont lieu lorsqu'un message important doit être échangé.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des rencontres individuelles si c'est quelque chose de prioritaire ou d'essentiel, sinon on dit qu'il n'y a rien à signaler.</li><li>• Pas de communication, chacun pour soi, pas d'appartenance.</li></ul>

<p>Quels éléments caractérisent les échanges faits lors de l'inter-quart de travail ?</p>	<p>L'écoute, les échanges bidirectionnels, la participation active et les conseils sont tous des éléments qui caractérisent les échanges inter-quart entre les différentes équipes de travail, lorsque présents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faut donner des conseils à l'autre équipe, mais il faut faire attention au choix des mots employés. Il faut miser sur le côté positif (...) Bien souvent on va donner un conseil à l'autre équipe, mais ils le prennent du mauvais côté.</li> <li>• L'écoute active est présente, mais il faut renforcer les points prioritaires dits verbalement par un courriel.</li> </ul>
<p>Qu'est-ce qui est communiqué lors de cesdits transferts ?</p>	<p>Les contremaîtres échangent à propos d'éléments en lien avec la production, les activités opérationnelles courantes et des situations syndicales particulières.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On parle alors des priorités qui restent à faire, du volume opérationnel restant, d'absentéisme, de réclamations (syndicales), de problèmes d'inventaire.</li> <li>• Les éléments routiniers puis les particularités, quelque chose qui est prioritaire, quelque chose que la personne ne s'attendait pas que ça arrive.</li> <li>• Un exemple : voici ce que j'ai fait et j'ai été capable de chercher un 2-3% d'efficacité de plus. Si tu veux l'essayer, c'est ton choix.</li> </ul>
<p>Utilisez-vous une communication plutôt écrite ou orale ? Formelle ou informelle ?</p>	<p>Une communication à l'orale est utilisée pour communiquer des priorités et éléments problématiques. La communication écrite est plutôt utilisée pour faire part de la production achevée durant le quart de travail et ce qui reste à faire. La communication orale est informelle et rare et la communication écrite est formelle et quotidienne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par écrit, je vais donner l'information routinière, le volume, ce qui reste à faire, des éléments qui sont à titre d'information (...) Verbalement surtout je focus sur quoi la personne doit faire attention dans les prochaines minutes, parce qu'on pas le temps toujours d'aller voir les courriels, les communications des autres (...) je dois communiquer les tâches à attaquer en priorité.</li> <li>• L'email peut frustrer beaucoup, il n'est pas compris de la même façon par tous (...) L'oral est une (forme de) communication que les gens ont oubliée aujourd'hui.</li> </ul>

<p>Comment désignez-vous la personne responsable de ce rôle ? À tour de rôle ou une par équipe de travail ?</p>	<p>Un contremaître par équipe de travail est chargé du topo envoyé par email. Pour les échanges faits à l'oral, n'importe quel contremaître peut donner l'information détenue, s'il y a lieu. C'est à ce moment qu'il est important de regrouper la pensée et les idées de tous.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les topos, une personne par relève est assignée.</li> <li>• C'est très important que ce ne soit pas toujours la même personne, parce que lui il voit une façon de faire et celui qui ne participe jamais, peut-être lui il a une autre façon et elle peut être meilleure.</li> <li>• Il y a un coach, un contrôleur de l'information. Puis chacun individuellement est responsable d'être un bon communicateur quand t'es gestionnaire.</li> </ul>
<p>Du temps vous est-il alloué pour cette tâche ou c'est fait lorsque vous pouvez vous libérer ?</p>	<p>Aucun temps n'est désigné pour les échanges entre les équipes de contremaîtres. C'est fait si l'occasion se présente ou à la fin du quart de travail (temps non payé par l'organisation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non, ce n'est pas un temps exact et ce n'est pas un temps défini pour communiquer. Ça se fait sur le moment.</li> <li>• La communication va bien souvent se faire à la fin de ton quart, durant le dernier sprint pendant que tu fais tes rapports. Alors tu oublies bien des choses. C'est ça que je trouve de valeur : si tu veux bien communiquer c'est sur ton temps, mais tu as fini ta journée et tu as hâte de partir (...) pour les gens c'est toujours une question de temps : je n'aurais pas le temps de communiquer avec toi, moi je viens de finir je m'en vais.</li> </ul>
<p>Quels sont, selon vous et s'il y a lieu, les conséquences de l'absence ou du mal organisation d'un échange inter-quart de travail ?</p>	<p>La mauvaise organisation d'un échange inter-quart de travail altère le niveau de service à la clientèle et les coûts de production. De plus, cela entraîne un manque de confiance vis-à-vis les cadres lorsqu'ils prennent de mauvaises décisions dues aux manques de renseignements. Elle est source de beaucoup de frustrations chez les contremaîtres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conséquences c'est qu'on ne va jamais livrer un bon service, on ne va jamais atteindre l'objectif commun. Il y a aussi la frustration liée au manque de confiance dans nos décisions. On peut aussi parler de coûts reliés aux mauvaises décisions dues à un manque de communication. Exemple : oubli d'allumer un thermo de remorque contenant des produits congelés et perte d'une valeur d'environ 50 000\$.</li> <li>• S'il n'y a pas de communication ton équipe va souffrir, on ne sait pas où ce qu'on s'en va.</li> <li>• Ça peut causer beaucoup d'impacts négatifs, au niveau de la performance, de l'efficacité, du service à la clientèle, du climat de travail.</li> </ul>

<p>Quelle(s) stratégie(s) peuvent être mise(s) en place, par la direction ou les contremaîtres, afin de limiter les conséquences d'une mauvaise coordination de l'inter-quart de travail ?</p>	<p>Deux stratégies ont été mises en évidence afin de limiter les répercussions d'une mauvaise coordination inter-quart :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place par l'organisation d'un tableau de bord comme processus standardisé à compléter par les contremaîtres à la fin du quart;</li> <li>- La rémunération en temps supplémentaire ou en temps repris des périodes après-quart mobilisées par les contremaîtres afin d'échanger avec leurs pairs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauration d'une check-list, voici ce qui est fait et voici ce qui reste à faire.''' Même si la communication orale n'est pas faite dû à un imprévu, tu as une base pour partir ta relève. C'est un moyen de double vérification assurant un bon échange.</li> <li>• Le temps c'est de l'argent (...) si tu veux avoir une bonne communication il doit être payé ou repris (...) ça peut être à tour de rôle pour les cadres de rester.</li> <li>• Pour la compagnie c'est un bon investissement de payer le temps de communication, ça va encourager la personne, le cadre, le gestionnaire à prendre le temps de bien communiquer.</li> </ul>
<p>Peut-on dire que la coordination inter-quart de travail c'est la communication de la coordination intra-quart de travail et la coordination pensée pour le quart suivant ?</p>	<p>La coordination inter-quart englobe les renseignements sur ce qui a été fait et enlève la prochaine équipe sur ce qui reste à faire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, c'est qu'est-ce qu'on a fait et qu'est-ce qui reste à faire, ce que l'autre équipe doit prioriser.</li> <li>• Oui c'est pas mal les deux (...) comprendre ce que vous avez fait ça va m'aider beaucoup pour continuer sur mon quart de travail. Je trouve que c'est très important comme information.</li> </ul>

Tableau 10 : La coordination inter-quart de travail – Observation participante

<b>Dimension d'observation</b>	<b>Éléments d'observation</b>	<b>Éléments observés</b>
<p>La coordination inter-quart de travail</p>	<p>Utilisation de la communication écrite</p>	<p>Un contremaître envoie à un courriel à un collègue avec lequel il ne s'entend pas bien afin d'éviter un contact face-à-face.</p> <p>Un contremaître a oublié de façon non intentionnelle de passer l'information par courriel parce qu'il s'est fait interrompre par un événement requérant son attention.</p>

Après avoir passé en revue les différentes dimensions exploitées lors de notre collecte de données auprès des contremaîtres ainsi que notre observation participante et après avoir présenté nos données brièvement, nous les analyserons dans le prochain chapitre en faisant un rapprochement avec la littérature.

## Chapitre 5 : Analyse et discussion

Dans ce chapitre, une analyse de l'ensemble des données recueillies sera présentée. Cette analyse sera réalisée en regard des quatre dimensions évaluées lors de la récolte de données et qui sont respectivement l'organisation du travail, la coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître, la collaboration inter-équipes et la coordination inter-quart de travail. Nous analyserons chacune de ces dimensions telles que rapportées dans les entrevues avec les contremaîtres. Nous considérerons également, à travers l'observation participante, les dimensions selon la vision complémentaire du chercheur sur le terrain. En outre, à travers cet approfondissement nous serons en mesure de répondre à nos deux sous-questions de recherche.

Dans le deuxième chapitre, il a été démontré que l'organisation du travail dans un centre de distribution se trouvait à la jonction du taylorisme et du post-fordisme. À partir de cela, nous avons retenu ce que suggèrent les modèles organisationnels de Beaupré (1999) et Gillet (2011) sur les rôles et responsabilités du contremaître et qui place ce dernier entre la direction et les employés qu'il se charge de motiver. Il est également responsable de la documentation de différents rapports, du contrôle sur le travail de ses subordonnées, du maintien de la sécurité, de la sélection et de la formation de ses employés, du maintien des relations externes ainsi que de certaines politiques d'organisation (Beaupré, 1999). Nous avons appelé ces différentes responsabilités la coordination intra-quart de travail faite par le contremaître. À partir de là, nous avons établi que la coordination inter-quart de travail, qui se produit à la jonction de deux quarts de travail rassemblant deux équipes de contremaîtres, se trouvait à être la communication de l'écart entre l'exécution attendue et réalisée des rôles et responsabilités ainsi que la communication des éléments du travail qu'il reste à faire sur le prochain quart de travail. Nous validerons cette hypothèse en répondant à la première sous-question de recherche : *quels sont les éléments d'information qui sont échangés entre les équipes de contremaîtres durant l'inter-quart de travail ?*

Nous avons ensuite utilisé la théorie sur la collaboration inter-équipes de Aumais *et al.* (2012) aux fins de compréhension des dynamiques entourant les échanges caractérisant l'inter-quart de travail. Cette étude nous a permis effectivement d'identifier les quatre

leviers de la collaboration et qui ont permis de répondre à notre deuxième question de recherche : *lequel parmi les facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratiques de gestion est prédominant dans la collaboration inter-équipes ?*

Nous présentons dans les prochaines pages, à l'aide de notre analyse de données, les éléments qui nous permettent de répondre à chacune de nos deux sous-questions de recherche. Ce procédé rejoint l'approche méthodologique de l'étude de cas utilisée et présentée par Yin (2009) et qui permet la généralisation analytique.

### **5.1 L'organisation du travail**

Le cadre théorique de l'organisation du travail a été utilisé afin d'établir le(s) modèle(s) prédominant(s) dans un centre de distribution et qui régissent à la fois la division du travail à travers les acteurs ainsi que la coordination de ce dernier dans l'accomplissement des activités quotidiennes.

La littérature nous a permis de classer l'organisation du travail d'un centre de distribution comme étant à la jonction du taylorisme et du post-fordisme. Pour ce faire, nous sommes partis de la classification de Liu (1983) afin d'identifier dans notre terrain de recherche les caractéristiques de la division du travail, que sont l'individualisation et la parcellisation des tâches ainsi que les aspects humains et sociaux pour les différents postes de travail. Selon les caractéristiques identifiées, les modèles de l'organisation du travail taylorien et du travail individuel enrichi sont ressortis comme prédominants. Les modes opératoires sont alors définis par la direction et les ouvriers sont placés sous l'ordre d'agents de maîtrise, c.-à-d. les contremaîtres, qui sont chargés de l'atteinte des objectifs. Cet énoncé d'un contremaître appuie le propos exposé : « Les syndiqués doivent suivre ce que je dis, ce que je veux faire. Je suis le contremaître. Ils doivent suivre mes instructions. » Toutefois le modèle du travail enrichi postule que l'organisation gagne à donner certains points de contrôle aux exécutants dans la réalisation de leur travail : « Une compagnie c'est une équipe. Ceux qui vont t'amener sur la bonne voie ce sont les travailleurs (...). » « Ça dépend quelle situation, mais pour certaines situations l'employé il faut l'encourager à prendre de petites décisions, bien sûr pas les décisions stratégiques (...) c'est bon pour l'employé pour enrichir sa tâche et qu'il sente le sentiment d'appartenance. »

Ces deux modèles se rapportent respectivement aux mouvements du taylorisme et du post-fordisme, sur lesquels nous nous sommes basées pour évaluer leur impact sur l'organisation du travail d'un contremaître.

Tout d'abord, sous la perspective du taylorisme, le contremaître serait, au même titre que les ouvriers, soumis aux principes de l'OST (Organisation scientifique du travail), voyant ses responsabilités, anciennement accomplies, morcelées entre divers acteurs de l'organisation. Sous cette optique, le contremaître est chargé de faire le lien entre les subordonnées et la direction. Il est, tout comme les ouvriers qu'il dirige, exécutant et asservit aux ordres de la direction (Gillet, 2011). Ces dits des contremaîtres nous confirment sans aucun doute ce propos : « D'un côté oui, par exemple côté législation, côté respect de la convention collective oui, je dois suivre et je dois respecter à la lettre. Surtout en ce qui concerne la direction des employés ». « Absolument, les ordres de la direction nous cadrent. Il faut savoir où qu'on s'en va ».

Dans cet ordre d'idées, lors des observations nous avons pu constater le peu d'initiatives laissées aux contremaîtres au regard de la prise de décisions. En effet, avant qu'un contremaître ne prenne une décision quant au dossier disciplinaire d'un employé, à une situation particulière au transport ou aux opérations et ayant quelconque impact financier, il consulte généralement le chef aux opérations et s'en tient à son avis. En réalité, le contremaître n'est qu'un médian entre les gestionnaires et les employés d'exécution (Gillet, 2011).

Ensuite, si l'on considère le mouvement du post-fordisme dans l'organisation du travail et ses postulats mettant de l'avant l'importance de la flexibilité interne, il faut absolument mentionner la place de la formation dans le développement des fonctions du contremaître. Lorsque nous avons demandé aux contremaîtres s'ils avaient accès à un élargissement et/ou enrichissement de leurs tâches, la réponse a été unanime : quoique primordial dans l'exécution pluridisciplinaire des tâches d'un contremaître, ce développement n'est pas mis de l'avant par la direction. Le contremaître doit faire ses propres démarches et suivis afin d'avoir accès à de la formation. Les énoncés ci-contre de contremaîtres en font état : « Sincèrement il n'y a pas un suivi de la part de la direction. » « Le contremaître doit faire les premiers pas. Il doit montrer son intérêt pour cela. » Cette vision positive de la



formation est également imputable au travail des ouvriers qu'ils dirigent : « C'est très important de former les subordonnées. Si toute ton équipe est formée, la performance va être là. Nous suivons la convention collective afin d'attribuer les formations. »

Les données recueillies auprès de nos participants nous ont donc permis de rapprocher la réalité observée des travaux des auteurs tels que décrits dans notre revue de la littérature (Beaupré, 1999; Gillet, 2011) et qui présentent l'organisation du travail d'un centre de distribution au croisement du taylorisme et du post-fordisme.

La compréhension de l'organisation du travail et des modèles s'y accordant nous ont permis d'établir les rôles et responsabilités d'un contremaître dans un centre de distribution. Nous analyserons en détail ses fonctions à travers le concept de la coordination intra-quart de travail dans la prochaine section.

## ***5.2 La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître***

Une fois que nous avons identifié et analysé les caractéristiques de l'organisation du travail du centre de distribution Alpha, il est maintenant temps de poser un regard critique sur les rôles et responsabilités de l'acteur principal recensé dans notre étude et qui se trouve à être le contremaître.

Le contremaître est chargé de rôles de contrôle et de discipline. Ces trois affirmations de contremaîtres reflètent ce propos : « Le contremaître c'est le premier responsable de tout ce qui se passe sur le terrain, côté discipline, côté production, côté santé et sécurité. » « C'est la règle du 20/80. On met notre effort sur les traîneux de pieds (20%) et on oublie souvent les bons travailleurs qu'on ne félicite pas (80%). » « Ça (le contrôle et la discipline) c'est un mal nécessaire (...) quand on n'a pas le choix et qu'on est rendu à ça, il faut l'utiliser. » Ces propos rejoignent ceux d'Alain (1996), affirmant que le contremaître, étant souvent un ancien ouvrier qui s'est distingué par son expérience et par son sens de l'autorité, représente l'agent répressif et administrateur d'ordres. Le contremaître contrôle alors la cadence du travail et cherche à réduire les temps improductifs dans l'optique de comprimer le capital immobilisé et nécessaire à l'atteinte d'un niveau de service donné. Nous reviendrons sur ses objectifs plus tard. C'est dans cet ordre d'idée que surgit la

deuxième facette de son rôle sous la perspective taylorienne et qui se trouve à être la motivation. Cela peut toutefois paraître paradoxal avec la figure autoritaire assimilée par son rôle, cependant c'est en agissant sur les paramètres psychologiques de ses ouvriers qu'il en tirera le plus grand profit. Herzberg (1978) postule qu'un employé motivé rapportera un rendement de travail supérieur à celui ne voyant pas son besoin d'appartenance comblé. Cette importance relative dans l'exercice des fonctions du contremaître a été rapportée dans nos entretiens avec ses derniers : « Si on parle de productivité, on parle de la motivation, de la mobilisation des employés ». « Absolument, s'il ne fait pas ça (de la motivation), qu'il change de métier ».

Ensuite, sous le post-fordisme, il y a eu émergence des concepts d'animation et de gestion dans les dimensions du rôle du contremaître (Beaupré, 1999). Il y a eu un passage d'un contrôle direct à un contrôle collatéral modéré par la technologie, qu'il se chargera de maîtriser. De plus, le contremaître troquera ses qualités techniques anciennement acquises pour des qualités interpersonnelles, entretenant des échanges avec plusieurs parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe, l'aidant dans l'accomplissement pluridisciplinaire de ses fonctions.

Nous avons utilisé l'étude de Beaupré (1999), identifiant huit dimensions principales dans le rôle du contremaître, afin de rapprocher les caractéristiques du modèle post-fordien dans notre terrain de recherche. Voici, pour chacune de ces dimensions, les données telles qu'extraites de notre récolte de données :

#### La documentation de différents rapports :

La documentation de différents rapports est une dimension importante dans le rôle du contremaître. En effet, ces derniers servent d'historique pour certains indicateurs de production, essentiels à la compréhension des événements survenus sur le quart de travail. Ces citations de contremaîtres confirment cela : « Oui, en fin de quart on a un rapport à remplir, c'est l'historique qu'on garde. Et on a des topos, ce sont les consignes qu'on transmet à nos collègues qui vont prendre la relève. » « Absolument, les rapports c'est très important, c'est notre business. C'est ça qui démontre notre efficacité, les coûts de production. »

Parallèlement, par les observations sur le terrain de recherche, nous avons saisi qu'un contremaître par équipe de travail est chargé de remplir un fichier Excel, nommé *Grille de production*, renfermant des informations telles que le volume assemblé sur le quart de travail, le nombre de palettes chargées pour l'expédition, le nombre de palettes reçues à la réception et les heures main-d'œuvre pour chaque poste syndiqué. Ce fichier sert comme base de référence à la performance quotidienne du centre de distribution et est utilisé afin de comparer les journées de la même semaine ou les mêmes journées sur différentes semaines. De plus, il arrive que le chef aux opérations questionne les contremaîtres des différentes équipes de travail sur ce qui a pu motiver la présence de tel ou tel indicateur. Cela dit, quoiqu'un contremaître par quart est chargé du remplissage de ce rapport, tous doivent en maîtriser son contenu.

#### La communication avec les subordonnées :

La communication entre les contremaîtres et les employés syndiqués est nécessaire et s'articule majoritairement autour de directives et d'échanges sur les objectifs à atteindre. Ces propos de contremaîtres en témoignent : « Absolument, s'il n'y a pas de communication ça ne fonctionne pas. » « Oui ça c'est normal, c'est un rôle très important pour un gestionnaire. » Cela vient rejoindre la figure professionnelle de la « maîtrise managériale » amenée par Gillet (2011), plaçant la communication informelle comme outil de suivi d'activités. Le contremaître correspond également avec ses subordonnées sur les différentes perspectives d'amélioration du travail accompli, faisant ressortir la caractéristique d'un management participatif dans le cadre de ses fonctions. Il se promène quotidiennement sur le plancher et s'assure auprès de ses subordonnés que le travail est fait tel qu'il était prévu; dans le cas contraire, ils les questionnent sur les mesures à être mises en place afin de corriger la situation. Les contremaîtres interviewés s'entendent pour dire que leur travail est facilité lorsque leurs employés font preuve d'engagement et sont impliqués dans la réalisation de leurs tâches. La communication avec ces derniers devient alors indéniablement une dimension primordiale du rôle du contremaître.

### Le contrôle exercé sur le travail des subordonnés :

La dimension du contrôle sur le travail des subordonnées a été validée et fait effectivement partie des rôles et responsabilités du contremaître. Un contremaître nous a fait part de sa vision sur cette facette de ses fonctions : « Absolument, s'il n'y a pas de contrôle tu ne sais pas ce qu'ils font. » Suite aux entretiens que nous avons eus avec les contremaîtres, nous avons compris que ces derniers supervisent la productivité et la qualité de la production de leurs employés. Les contremaîtres sont chargés de rencontrer leurs subordonnées suite à un non-respect des standards établis par l'organisation.

Dans cet ordre d'idées, les observations sur le terrain m'ont permis de valider la proposition de Beaupré (1999), postulant le passage d'un contrôle direct à un contrôle collatéral modéré par la technologie puisque le contremaître chargé des rencontres disciplinaires et de suivis de procédures s'en tient aux données de l'employé telles que fournies par un programme informatique. Cet appareillage technologique permet d'avoir un contrôle plus « serré » (Beaupré, 1999), sachant que le contremaître sanctionne sur la base des méthodes établies par les ingénieurs.

### La coordination et le maintien des relations externes :

L'effort entrepris par le contremaître afin de mobiliser l'ensemble des ressources nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs est caractérisé par la dimension de la coordination et le maintien des relations externes. Les entrevues avec les contremaîtres soutiennent l'importance de ses liens dans la réalisation de leur travail quotidien : « Oui, il faut qu'il y ait une synchronisation entre les départements. Il faut coordonner le travail ensemble et savoir le travail que les autres font. » Il faut cependant distinguer l'importance relative de cette dimension selon le quart de travail sur lequel opère le contremaître. Quoique ce dernier, opérant sur les relèves de jour et de soir, est en contact avec les différents départements (service à la clientèle, transport, fournisseurs, etc.), il n'en est pas toujours le cas pour le contremaître de nuit, qui participe beaucoup moins à ces différents échanges considérant son horaire de travail : « Non, donc je réponds sur un email s'il n'y a aucune personne sur le terrain pour répondre. Je parle pour un contremaître de nuit. »

### Le maintien de la sécurité :

Cette dimension du rôle du contremaître est primordiale. Le contremaître est chargé du respect des normes visant la prévention des accidents de travail. La préoccupation accrue pour cet aspect sera intégrée dans les rencontres de sensibilisation que le contremaître entreprendra avec ses subordonnés. Les agents de maîtrise sont conscients de cette priorité : « Oui, bien sûr, c'est ma priorité la santé et sécurité des employés. Toute personne qui ne respecte pas doit être sensibilisée. » « La sécurité c'est très important, ça passe avant l'efficacité et la productivité. »

Les informations recueillies au moyen de l'observation des contremaîtres témoignent de l'importance qu'ils accordent à la santé et sécurité sur les lieux de travail. En effet, un tableau de bord, affichant le nombre de jours sans accident de travail, est disposé à vue de tous. Des tirages au sort pour des journées de congés payés sont effectués après l'atteinte des objectifs établis. Cela étant dit, c'est une façon de motiver les travailleurs à s'approprier des notions de sécurité et à prendre en charge les moyens nécessaires afin de s'y tenir. De plus, comme observés, les contremaîtres rassemblent avant tout début de quart de travail leurs employés pour une capsule, faisant des rappels concernant les directives et politiques de santé/sécurité. Des félicitations et un suivi sur l'avancement de l'objectif en cours sont valorisés lors de ces échanges.

### La sélection et la formation du personnel :

Le niveau de responsabilité du contremaître face à l'embauche et à la formation de la main-d'œuvre qu'il dirige est faible. Le contremaître n'est, sauf exception où on lui demande à l'occasion d'animer des entrevues d'embauche de groupe, pas responsable de la sélection de ses employés. Cependant, il veille au suivi des formations concédées à ses subordonnées selon les dispositions de la convention collective. Cette citation d'un contremaître interrogé confirme le propos énoncé : « La sélection, non. La formation et le suivi, oui. » Un second contremaître nous a fait part de son inquiétude concernant le taux de rotation de la main-d'œuvre dû à une mécompréhension des compétences techniques et propres au travail à accomplir : « Le contremaître devrait être au courant de qui on emploie, mais il ne l'est pas. Les ressources humaines s'occupent de la dotation. » En effet, il arrive souvent qu'on

embauche un employé et que ce dernier quitte après qu'on lui a donné la formation requise d'une semaine, simplement parce qu'il n'avait pas été mis au courant lors de sa dotation des charges à lever ou de la température dans laquelle il allait travailler dans le centre. Une collaboration plus étroite entre le département des ressources humaines et le contremaître serait rationnelle, prenant l'avis de ce dernier sur certains aspects techniques du travail qu'il maîtrise bien. Cela peut éviter bien de mauvaises « surprises », et ce pour les deux parties.

#### L'implication dans les politiques d'organisation :

Cette dimension du rôle du contremaître identifiée dans l'étude de Beaupré (1999) est la seule qui a été rejetée complètement lors de la récolte de données avec ces derniers. L'énoncé général ressorti postulait l'absence de la consultation et la participation du contremaître eu égard aux politiques d'organisation ainsi qu'à l'élaboration des budgets et possibilités d'amélioration. L'énoncé « l'agent de maîtrise devient un petit chef d'entreprise » (Beaupré, 1999 : 84), postulant que le contremaître voit ses responsabilités augmenter considérant son rôle de gestionnaire, n'est pas été authentifiée dans notre terrain de recherche. Les citations ci-dessous en témoignent : « Non, je n'ai jamais été consulté par rapport au budget, par rapport aux procédures. » « Non, mais ce serait important qu'il ait un feedback du budget de l'année, de l'efficacité, du coût par caisse. Ça nous aligne sur un trajet. » Nous ressentons de ce témoignage une certaine amertume du contremaître face à l'autorité qui lui est accordé, alimentant le malaise de la maîtrise identifié par le taylorisme.

D'après les observations sur le terrain, certains contremaîtres cherchent en vain à se prévaloir de certaines tâches dites de « hautes responsabilités », mais le désir de l'organisation de limiter ces fonctions aux cadres supérieurs prévaut. En effet, un contremaître, en voulant rentrer dans un fichier électronique de budget, s'est vu bloquer l'accès.

L'hypothèse de la décentralisation administrative dans le rôle du contremaître, rapprochant l'agent de maîtrise d'un dirigeant d'une PME, est donc réfutée.

### La communication avec les représentants syndicaux :

Cette dimension, caractérisant la relation qu'entretient le contremaître avec le représentant syndical sur son quart de travail, est présente dans son rôle, mais n'est toutefois pas exclusive au contremaître. Quoique le contremaître oriente ses actions vers une harmonisation du milieu de travail, trouvant des solutions aux mésententes surgissant sur le lieu de production, il n'est pas le principal responsable des ententes patronales-syndicales.

Selon les observations faites sur le terrain, il agit comme porte-parole entre le représentant syndical et son supérieur, le chef aux opérations, en l'absence de ce dernier. Il n'est souvent pas mis au courant du développement du dossier, à moins que celui-ci implique une action qui devra ultérieurement être prise par le contremaître. Toutefois, il faut mentionner que le contremaître entreprend certaines activités de communication avec le délégué syndical lorsqu'un petit désaccord ou une incompréhension d'éléments de la convention collective émergent et qu'il en est le responsable. Le dossier est souvent clos après une discussion d'entente entre le contremaître et le délégué, sans escalade à un niveau supérieur. Cette citation de contremaître appuie les propositions ci-haut : « Comme contremaître, oui, mais relativement (...) c'est pour clarifier certains points. La communication à la base ça se fait un peu plus haut. »

L'analyse des rôles et responsabilités des contremaîtres du centre de distribution Alpha rejoint les propos de Beaupré (1999) sur le rôle du contremaître dans les nouveaux systèmes productifs. Premièrement, il y a eu émergence des concepts d'animation et de gestion dans les dimensions du rôle du contremaître. Deuxièmement, il y a eu un passage d'un contrôle direct à un contrôle collatéral modéré par la technologie, que le contremaître se chargera de maîtriser. Finalement, le contremaître troquera ses qualités techniques anciennement acquises pour des qualités interpersonnelles, entretenant des échanges avec plusieurs parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe, l'aidant dans l'accomplissement pluridisciplinaire de ses fonctions.

Maintenant que nous avons passé en revue les différentes dimensions caractérisant les rôles et responsabilités d'un contremaître sous l'organisation du travail à la jonction du

taylorisme et du post-fordisme et qui serviront de base à la compréhension des éléments qui sont échangés lors de l'inter-quart de travail, nous analyserons maintenant les leviers orientant les relations présentes entre les équipes de contremaîtres opérant sur différents quarts de travail.

### **5.3 *La collaboration inter-équipes***

La littérature sur la collaboration inter-équipes de travail nous a permis d'exposer les leviers assurant une bonne gestion du chevauchement entre deux équipes de travail de contremaîtres. La conjugaison des différentes dynamiques, propres à chaque groupe, permet la résolution de problèmes complexes et l'atteinte des objectifs, tous deux communs à l'organisation (Aumais *et al.*, 2012). L'objectif commun étant au centre des préoccupations dans le modèle présenté, le résultat du travail n'est alors plus individuel ou propre à l'équipe, mais collectif et partagé. Dès lors, selon cette perspective il est postulé qu'il existe une relation d'interdépendance entre les équipes de travail, alimentant le besoin d'un effort d'ensemble aux fins d'obtention des résultats prescrits.

Lorsque questionnés sur la présence d'un objectif à atteindre, les dires des contremaîtres opérant sur les trois quarts de travail convergeaient vers un point central : cet objectif s'articule autour d'indicateurs de productivité et de coût de production, sans toutefois compromettre le plus haut niveau de service aux clients. Ils s'entendent également pour dire que cet objectif est commun aux trois équipes : « Notre objectif c'est la productivité, d'avoir un rendement élevé. C'est aussi de livrer un service de haute qualité aux clients. C'est un travail d'équipe, ce n'est pas un travail d'un quart seulement. « Absolument, parce que si tu n'as pas d'objectif commun, chaque équipe : jour, soir et nuit travaillera à sa façon ».

Ce concept d'interdépendance amènerait effectivement les agents de maîtrise à accomplir des rôles complémentaires, fonctions ayant des incidences directes sur le travail de leurs coéquipiers. Cet énoncé d'un contremaître en témoigne : « Il faut que tu penses à l'autre équipe qui va suivre (...) Il faut que tu mettes la table comme il le faut parce que peut-être qu'elle (l'autre équipe) sera moins performante à la fin de la journée. »



Les observations sur le terrain m'ont également permis de valider cette proposition. En effet, le contremaître travaillant sur le quart de jour imprime et prépare quotidiennement les documents de chargement qui serviront sur le quart de travail de soir, facilitant le début de quart de ses coéquipiers et évitant ainsi les pertes de temps potentielles.

Quoique cette conception de la réalité peut sembler évidente, il n'est pas toujours vrai que les contremaîtres vont travailler en vue d'atteindre une performance journalière. Que cela soit fait de façon consciente ou inconsciente, centraliser ses efforts en vue de produire de bons indicateurs de performance sur son quart de travail peut amener à un cloisonnement intra-équipe et à mettre un frein à la collaboration inter-équipes. Ces deux propos de contremaîtres appuient la proposition énoncée : « Tous les contremaîtres, sur les trois relèves, doivent être au courant de l'objectif final. Ils doivent bien maîtriser cette notion, si c'est le cas on travaillera tous vers l'atteinte de cet objectif. » « Si tout le monde est conscient de son travail et qu'il y a une bonne explication des imprévus, il n'y aura pas de frustration, d'amertume et de travail individuel. La roue va tourner. »

C'est dans cet ordre d'idées que nous avons adopté les propositions de la littérature, identifiant les leviers supportant une collaboration inter-équipes et une coordination inter-quart de travail adéquates et favorisant la continuité opérationnelle, afin de comprendre les dynamiques de groupe dominantes. Nous prendrons le temps d'analyser ces quatre leviers de la collaboration développés dans l'étude d'Aumais *et al.* (2012) et qui sont de l'ordre individuel, psychosocial, organisationnel et de pratique de gestion, afin de rapprocher la réalité de notre cas d'étude aux recommandations littéraires.

#### Facteurs individuels :

- Habiletés individuelles à communiquer et à recevoir les idées des autres : cette dimension a été citée par les contremaîtres comme étant déterminante. Elle propulse la collaboration entre les équipes de travail et leur évite certains conflits : « L'habileté individuelle à communiquer est très importante. » « Les mots doivent être bien choisis, faut faire attention aux nationalités. Il faut toujours poser la question : as-tu compris le sens de ce que je viens de dire ? C'est souvent comme ça qu'on évite des conflits. »

- Volonté à communiquer : l'adhésion des contremaîtres et leur engagement sont essentiels. L'humeur de ce dernier est également un élément décisif dans sa démarche de collaboration. Ces deux citations de contremaîtres appuient les énoncés précédents : « Les deux (démarches individuelles et l'engagement du contremaître) sont très importants. » « Tout dépend de ta journée, du stress que tu as eu. »

D'autres auteurs tels Gangloff-Ziegler (2009) argumentent également la présence de deux types de savoirs qui peuvent influencer la collaboration. Il est question de savoirs liés à la spécialité du travail collaboratif et de savoirs procéduraux. Le premier type renvoie à l'appréhension des contributions individuelles dans un travail collectif et le deuxième type à la maîtrise des outils mis en place par l'organisation aux fins de la collaboration inter-équipes. La possession de ces savoirs s'acquiert par l'expérience des individus dans leur milieu de travail.

Cela dit, nous pouvons rapprocher ces propos aux observations que nous avons faites sur le terrain. En effet, nous avons distingué, chez le contremaître œuvrant sur le quart de travail de jour et étant celui avec le plus d'ancienneté, son assiduité dans une utilisation normalisée des outils de communication. Ce dernier envoyait quotidiennement à la fin de son quart de travail à 15h30, un topo renfermant des informations sur les opérations quotidiennes utilisant un gabarit standardisé. Il se dirigeait ensuite à 15h45 vers la salle commune des contremaîtres, où il acheminait une communication concise aux membres de la prochaine équipe sur les éléments importants à considérer sur le prochain quart de travail.

#### Facteurs psychosociaux :

- Relations inter-groupes collaboratives : lorsque les contremaîtres ont été questionnés sur l'importance des relations inter-groupes de travail, ils ont été unanimes à confirmer que la réussite des autres équipes de travail mène à la réussite personnelle : « Si tout le monde est conscient de l'objectif commun, on s'en va vers le même but, donc nous devons travailler main dans la main. » Lorsque ces relations

collaboratives sont absentes, le résultat du travail devient individuel. Il est alors difficile de bien coordonner son quart de travail : « Prendre le contrôle est difficile lorsque le travail est mal laissé par l'autre équipe : nous serons en mode récupération. »

- Climat de confiance : les trois contremaîtres ont affirmé que le climat de confiance était un facteur primordial de la collaboration inter-équipes. Cet énoncé résume bien la pensée générale : « Si on n'a pas de confiance en les autres, c'est sûr et certain qu'on ne va jamais atteindre nos objectifs et que chacun va travailler pour soi. Ce n'est pas un travail d'équipe. Si tu me lances une consigne, ce serait malheureux que je dois toujours chercher après tes informations. »
- Communication : le thème de la communication, qui vient de pair avec le partage d'information, est essentiel à la fin d'atteinte des objectifs. Il a été identifié par les contremaîtres comme étant la base de la collaboration : « Si tu ne communique pas, tu n'as pas de collaboration. » Il est également important de mentionner son apport dans un milieu opérationnel, dans l'optique où doivent être communiqués à la prochaine équipe les événements imprévus survenus ainsi que les priorités à surveiller. Cette citation de contremaître résume bien cette pensée : « La communication dans un milieu syndiqué et surtout aux opérations c'est très important et très essentiel. Je communique les priorités au prochain contremaître qui prend la relève et c'est sûr qu'il sera dans la direction de l'atteinte de l'objectif final. »

#### Facteurs organisationnels :

- Culture organisationnelle : il a été défendu par les contremaîtres consultés que les valeurs promues par la direction affectent la collaboration entre les équipes de travail. Elles doivent être comprises et assimilées par tous : « L'organisation a une direction à donner, à suivre. Il n'y a pas de passe-droit pour personne. »

- Établissement clair des rôles et responsabilités : maîtrisez ses rôles et responsabilités et celles de ses collègues permet ultimement au contremaître d'établir ce qui doit être accompli par la prochaine équipe de travail prenant le relai. Le contremaître qui exploite bien cette dimension permet effectivement une continuité saine des opérations, alignant l'accomplissement de ses fonctions avec ceux de ses collègues qui l'ont précédé et ceux qui vont le suivre. Dans le même ordre d'idée, si l'établissement des rôles au sein des équipes n'est pas clair, l'harmonisation du travail devient moins naturelle : « Si le rôle change toujours, c'est difficile de coordonner. » Ce climat d'incertitude rend alors la compréhension des attentes des uns envers les autres plus problématiques.

#### Pratique de gestion :

- Mécanisme de coordination : la mise en place de processus et procédés clairs et connus par les contremaîtres standardise les pratiques à respecter en termes de collaboration inter-équipes : « Il faut que ce soit bien organisé, il ne faut pas que ce soit trop lourd et qu'on ait beaucoup d'outils de communication. » Les courriels comme moyen de communication sont un exemple d'une bonne pratique citée par un contremaître : « Prenons l'exemple des topos, des emails, si on commence à prendre des notes en début de relève c'est sûr qu'on ne va rien oublier. Cela a un impact positif sur la collaboration. » Un autre exemple donné par un contremaître serait de standardiser les pratiques de communication verbale réalisées lors de l'inter-quart de travail : « Le contremaître doit rentrer 15 minutes avant le début de son quart et se diriger vers l'autre équipe en place afin de prendre l'information. »
- Orientation du leader : de façon similaire à la culture organisationnelle, l'orientation du leader est définie par les valeurs qu'il prône. Selon les contremaîtres consultés, la direction et l'engagement du leader vers un objectif partagé valorisent et incitent la collaboration inter-équipes. Ces deux citations confirment le propos énoncé : « Le leader doit toujours sensibiliser ses cadres qu'on a un travail d'équipe à faire. Ça doit être un gars de terrain, son rôle est primordial. Où on travaille, on a eu un mélange de tout. » « S'il n'y a pas de communication,

qu'il est plus ou moins présent ou que sa porte de bureau est toujours fermée, la collaboration ne sera pas forte. »

Suite à l'exploration des facteurs de collaboration présentés par Aumais et *al.* (2012) dans notre terrain de recherche, nous pouvons avec certitude affirmer que les contremaîtres, opérant sur des quarts de travail distincts, ont intérêt à collaborer aux fins d'atteinte des objectifs fixés. Ce phénomène survient lorsqu'il existe une relation d'interdépendance entre les équipes de travail, c'est-à-dire lorsque le résultat du travail de l'un affecte le travail de l'autre. La validité et la pertinence des facteurs relevant des quatre leviers présentés dans l'étude ont été validées et nous ont permis d'appréhender ce qui freine ou peut freiner la collaboration inter-équipes. Dans le cadre de notre étude, cela se concrétise dans la compréhension des dynamiques de coordination inter-quart de travail, où des contremaîtres de différentes équipes s'échangent des informations en vue de faciliter et de parfaire la transition d'un quart de travail à l'autre.

Cela dit, il est important pour l'organisation de renforcer et d'agir sur chacun de ces facteurs afin d'obtenir les résultats attendus de la coopération entre les membres de son équipe.

Nous présentons dans la prochaine section les éléments caractérisant les échanges intra-quart de travail entre les contremaîtres lors des périodes de transition.

#### ***5.4 La coordination inter-quart de travail***

Comme discuté préalablement au *Chapitre 2* dans la revue de la littérature, la coordination inter-quart de travail a été très peu étudiée, si ce n'était pas du contexte singulier du système de santé, mobilisant un corps médical opérant sur plusieurs quarts de travail et se relayant la responsabilité de maintenir la santé des patients en cours de traitement. La littérature suggère comme cause dans ce cas problématique l'absence d'un processus de transfert systémique du dossier du patient, altérant souvent la sécurité de ce dernier (Stewart, 2017).

Dans le cas de notre étude, nous cherchons à valider la présence d'un tel mécanisme durant l'inter-quart de travail, et si affirmatif, le genre d'information qui y est échangé par son entremise. Dans le cas contraire, nous anticipons des conséquences dans la coordination du travail des contremaîtres prenant la relève.

Lorsque questionnés sur leur pratique de rencontres avec les autres cadres, les contremaîtres ont affirmé qu'il n'y avait pas de rencontres formelles établies entre les différentes équipes de travail lors de la période de l'inter-quart de travail. Des rencontres individuelles entre deux contremaîtres ont lieu s'il y a un message important à passer, une communication que le contremaître doit considérer avant le début de son quart de travail sans nécessairement avoir eu le temps de regarder ces courriels : « Des rencontres individuelles si c'est quelque chose de prioritaire ou d'essentiel, sinon on dit qu'il n'y a rien à signaler. » Dans le même ordre d'idées, un autre contremaître a signalé l'absence de communication entre les deux équipes se relayant à moins d'urgence : « Pas de communication, chacun pour soi, pas d'appartenance. » Si telle est la représentation générale selon les apports des contremaîtres, il est important de distinguer que certains sont plus impliqués que d'autres lors de ces transferts. Un contremaître nous a fait part d'un exemple de communication qu'il a avec ses pairs : « Un exemple : voici ce que j'ai fait et j'ai été capable de chercher un 2-3% d'efficacité de plus. Si tu veux l'essayer, c'est ton choix. » Il nous a toutefois fait remarquer qu'un choix judicieux des mots doit être employé lorsque des conseils sont divulgués : « Faut donner des conseils à l'autre équipe, mais il faut faire attention au choix des mots employés. Il faut miser sur le côté positif (...) Bien souvent on va donner un conseil à l'autre équipe, mais ils le prennent du mauvais côté. » Il faut dire que lorsque ces dialogues verbaux sont présents, l'écoute et la participation active sont des éléments qui caractérisent les échanges inter-quart réalisés entre les différentes équipes de travail.

Si la communication orale n'est pratiquement qu'utilisée pour signaler les priorités et les éléments problématiques, nous avons voulu savoir si les contremaîtres échangeaient plutôt de façon écrite. La réponse fut un consensus : la communication écrite est formelle et quotidienne. Elle sert à faire part de la production achevée durant le quart de travail et de celle qui reste à faire. Cette citation d'un contremaître confirme ce propos : « Par écrit, je

vais donner l'information routinière, le volume, ce qui reste à faire, des éléments qui sont à titre d'information. » L'adoption de cette forme de correspondance ne fait toutefois pas l'unanimité au sein des contremaîtres, qui voient en sa forme certaines faiblesses que la communication verbale restreint : « L'email peut frustrer beaucoup, il n'est pas compris de la même façon par tous (...) l'oral est une (forme de) communication que les gens ont oubliée aujourd'hui. » Cette proposition va de pair avec les propos de Marcoccia (2000), stipulant que l'absence de marqueurs personnels affaiblit la contextualisation des énoncés. De plus, selon les observations sur le terrain, nous avons également discerné l'utilisation de la communication écrite lorsque les relations entre les contremaîtres sont tendues et qu'ils cherchent à éviter de potentielles confrontations lors d'échanges face-à-face.

Cela étant dit, nous pouvons conclure qu'un processus de transfert d'informations systémique entre les différentes équipes de travail existe, mais que ce dernier est limité. Aucune rencontre de groupe n'est standardisée et cela peine à favoriser la collaboration, selon les dires des contremaîtres consultés.

Un des facteurs en cause de cette défaillance du mécanisme de coordination inter-quart de travail se trouve à être le temps. De fait, lorsque nous avons adressé les contremaîtres sur le temps alloué pour cette tâche de communication, qu'elle soit verbale ou écrite, l'énoncé général stipulait qu'aucun temps n'était actuellement affecté pour les échanges inter-quart. Ces correspondances sont faites sur le quart de travail du contremaître en place lorsque le temps est opportun ; autrement c'est fait à la fin du quart de ce dernier, période non payée par l'organisation. Ces deux propos de contremaîtres résument bien la problématique du temps et comment ce dernier affecte négativement les perspectives de collaboration : « Non, ce n'est pas un temps exact et ce n'est pas un temps défini pour communiquer. Ça se fait sur le moment. » « La communication va bien souvent se faire à la fin de ton quart, durant le dernier sprint pendant que tu fais tes rapports. Alors tu oublies bien des choses. C'est ça que je trouve de valeur : si tu veux bien communiquer c'est sur ton temps, mais tu as fini ta journée et tu as hâte de partir (...) pour les gens c'est toujours une question de temps : je n'aurais pas le temps de communiquer avec toi, moi je viens de finir, je m'en vais. » Nous comprenons alors tout le sens du proverbe traduit de l'anglais *Le temps c'est de l'argent*.

Une fois que nous avons ciblé les causes potentielles freinant les démarches de collaboration inter-équipes et qui se trouvent à la jonction des quatre leviers présentés dans la section précédente, de l'absence d'un mécanisme complet de transfert systémique et de la non-imputation par l'organisation d'un temps à cette coordination inter-quart de travail, nous nous pencherons sur les conséquences de cette défaillance.

Lorsque nous avons interviewé les contremaîtres et leur avons demandé de nous éclairer sur les impacts d'une mauvaise coordination inter-quart de travail dans le cadre de leurs fonctions, ils nous ont dévoilé que majoritairement cela se reflétait avec niveau de service diminué ainsi qu'un coût de production augmenté : « Ça peut causer beaucoup d'impacts négatifs, au niveau de la performance, de l'efficacité, du service à la clientèle, du climat de travail. » « Les conséquences c'est qu'on ne va jamais livrer un bon service, on ne va jamais atteindre l'objectif commun. » Ils ont également élucidé le manque de confiance que les subordonnées ou supérieurs pourraient avoir à leur égard lors de prises de mauvaises décisions suite à un manque de renseignements. Un contremaître nous relate un exemple qui n'est pas hors du commun dans le domaine de la distribution : « Il y a aussi la frustration liée au manque de confiance dans nos décisions. On peut aussi parler de coûts reliés aux mauvaises décisions dues à un manque de communication. Exemple : oublier d'allumer un thermo de remorque contenant des produits congelés et perte d'une valeur d'environ 50 000\$. » Le manque de communication entre les équipes de travail est sans équivoque une source de frustrations et de conflits chez les contremaîtres, laissés à eux-mêmes et parfois sans repère vis-à-vis une situation particulière surgissant sur leur quart de travail : « S'il n'y a pas de communication ton équipe va souffrir, on ne sait pas où ce qu'on s'en va ».

Parallèlement, selon les observations et les discussions que nous avons entretenues avec les contremaîtres lors de l'immersion dans le terrain de recherche, nous avons cru comprendre que ces derniers, étant des agents de maîtrise d'expérience, discernaient la portée de ces impacts et ultimement certaines attitudes à adopter afin d'y remédier. Le problème résidait plutôt dans l'oubli non intentionnel de certaines communications à travers la gestion pluridisciplinaire de leurs rôles et responsabilités. Il arrivait alors que le contremaître, qui s'apprêtait à écrire un courriel pour informer ses collègues d'une situation



particulière, se fasse interrompre par un évènement survenu sur le lieu de travail et qui requiert son attention. Une pratique commune observée constituait de prendre des notes sur un papier sur les différentes communications à faire au courant de la journée et de les barrer lorsque complétées.

C'est alors dans cet ordre d'idées que nous avons adressé les contremaîtres sur les perspectives de stratégies pouvant être mises en place afin de limiter les conséquences liées à la coordination inter-quart de travail. Principalement, deux stratégies ont été mises en évidence. Tout d'abord, ils ont suggéré la mise en place par l'organisation d'un processus d'inter-quart de travail standardisé, où chaque contremaître maîtrisait son rôle et celui de ses pairs en son sein. Un exemple de stratégie qui serait favorable à endosser selon les contremaîtres serait l'instauration d'un tableau de bord dans la salle commune rassemblant les contremaîtres durant la période d'inter-quart. Un contremaître par quart de travail et en rotation se chargera d'y concéder ce qui a été fait et entamé sur son quart et ce qui reste à faire sur le quart suivant. On y retrouverait également des informations sur des évènements survenus au courant de la journée et qui requièrent l'attention des autres équipes de travail. Ce moyen de communication assure une double vérification des échanges envoyés par courriel et qui seront lus seulement lorsque le quart de travail aura débuté. Cet énoncé d'un contremaître supporte les propositions ci-dessus : « Instauration d'une check-list, voici ce qui est fait et voici ce qui reste à faire. Même si la communication orale n'est pas faite dû à un imprévu, tu as une base pour partir ta relève. C'est un moyen de double vérification assurant un bon échange. »

Ensuite, les contremaîtres ont signalé l'importance de rémunérer le temps qu'ils concèdent après leur quart de travail à communiquer les informations à leurs collègues, supportant un relai efficace : « Le temps c'est de l'argent (...) si tu veux avoir une bonne communication il doit être payé ou repris (...) ça peut être à tour de rôle pour les cadres de rester. » « Pour la compagnie c'est un bon investissement de payer le temps de communication, ça va encourager la personne, le cadre, le gestionnaire à prendre le temps de bien communiquer ». Les contremaîtres relatent la fatigue en fin de journée et son effet négatif sur le temps prit à communiquer avec leurs collègues. De ce fait, considérant la valeur accordée au temps par les cadres, découle la proposition que nous faisons de rémunérer en

temps supplémentaire ou en temps repris les périodes après-quart mobilisées aux fins d'échanges entre les contremaîtres des différents quarts de travail.

Après avoir mis en évidence ces éléments de discussion avec les contremaîtres, nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre deuxième sous-question de recherche : *lequel parmi les facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratiques de gestion est prédominant dans la collaboration inter-équipes ?* Tout d'abord, nous répondons à cette question en argumentant qu'aucun facteur n'a été identifié comme prédominant dans notre étude. Tous sont également importants dans la gestion et la coordination de l'inter-quart de travail, sachant qu'ils sont interdépendants : la réforme d'un de ces facteurs pris individuellement n'apportera aucun bénéfice en soi. Cependant, nous avons remarqué qu'au niveau de l'opérationnalisation de la collaboration, le facteur de mécanisme de coordination, faisant partie des facteurs de pratiques de gestion, est à la base de la coordination inter-quart de travail et doit être celui sur lequel les gestionnaires d'un centre de distribution canalisent leurs efforts en premier. En effet, une bonne définition des éléments à partager à l'écrit et à l'oral, des outils à utiliser lors de ces échanges ainsi qu'une compréhension des rôles de chacun dans ces systèmes d'échange sont élémentaires pour la collaboration inter-équipe. Cela dit, nos propos rejoignent ceux de Stewart (2017), discutant l'importance de la mise en place d'un processus de transfert systémique dans la transmission des dossiers des patients lors d'un changement de quart de travail dans le milieu hospitalier. Dans le cadre du travail des contremaîtres, cette réalité se traduit par l'absence de rencontre formelle établie lors de l'inter-quart de travail : seules des rencontres individuelles et informelles entre deux contremaîtres ont lieu lorsqu'un message important doit être divulgué. De plus, lorsque questionnés sur les stratégies pouvant être mises en place afin de favoriser la collaboration inter-équipe, les contremaîtres ont notamment argumenté l'importance de la mise en place d'un processus standardisé de transfert comme moyen assurant le partage de toute information pertinente et limitant les conséquences opérationnelles. C'est dans cet ordre d'idées que nous soutenons que le levier de pratique de gestion est celui sur lequel les gestionnaires doivent préalablement mettre l'accent, et ce avant de développer notamment les habiletés de communication (facteur individuel), le climat de confiance (facteur psychosocial) ou la culture organisationnelle (facteur organisationnel) par exemple. Mentionnons ici que le contremaître est contraint au

canevas organisationnel en place. Cela dit, puisque ce dernier n'est pas maître des changements organisationnels, il reste du ressort de l'entreprise d'instaurer ce processus systémique harmonisant les transferts inter-quart de travail.

Enfin, nous cherchions à répondre à la première sous-question de recherche : *quels sont les éléments d'information qui sont échangés entre les équipes de contremaîtres durant l'inter-quart de travail ?* La conjecture de départ estimait la coordination inter-quart de travail comme étant la communication de l'écart entre l'exécution attendue et réalisée des rôles et responsabilités ainsi que la communication des éléments du travail qu'il reste à faire sur le prochain quart de travail. Les contremaîtres nous ont confirmé le bien-fondé et la pertinence de cette hypothèse : « Oui, c'est qu'est-ce qu'on a fait et qu'est-ce qui reste à faire, ce que l'autre équipe doit prioriser. » « On parle alors des priorités qui restent à faire, du volume opérationnel restant, d'absentéisme, de réclamations (syndicales), de problèmes d'inventaire. » « Les éléments routiniers puis les particularités, quelque chose qui est prioritaire, quelque chose que la personne ne s'attendait pas que ça arrive. » Cela dit, les contremaîtres utilisent à la fois la communication orale et écrite afin d'échanger à propos d'éléments en lien avec la production, les activités opérationnelles courantes et des situations syndicales particulières, donc plus précisément sur les principales dimensions de leurs rôles élaborées par Beaupré (1999). De plus, les composantes ayant favorisé l'écart entre la coordination prévue et celle réalisée sont communiquées exclusivement à l'oral afin que la prochaine équipe y mette l'accent directement en début de quart : « Verbalement surtout je focus sur quoi la personne doit faire attention dans les prochaines minutes, parce qu'on pas le temps toujours d'aller voir les courriels, les communications des autres (...) je dois communiquer les tâches à attaquer en priorité ».

Après avoir répondu à nos deux sous-questions de recherche, passons en revue la portée de nos analyses dans notre cas à l'étude.

## **5.5 Discussion**

Tout au long de cette étude, nous nous sommes servis de certains éléments des théories d'organisation du travail et de collaboration inter-équipes afin de mener nos analyses et d'introduire un éclairage sur les concepts encore non couverts du relai, de la continuité des

opérations dans un environnement où les relations entre les divers acteurs sont interdépendantes. En ce sens, cette recherche est venue éclaircir les relations entre les différentes équipes de travail se chevauchant et gravitant autour de l'objectif commun, tel qu'analysé dans l'étude d'Aumais *et al.* (2012). Cela dit, les données recueillies nous ont permis d'envisager la situation particulière des contremaîtres, œuvrant dans un milieu de production opérant vingt-quatre heures par jour et subissant les résultats des actions de leurs pairs opérant sur différents quarts de travail. Nous avons alors, de ce point de vue, établi ce qui est communiqué lors des interactions inter-équipes.

Ensuite, cette thèse a mis en lumière la faiblesse des mécanismes de coordination en place lorsque nous avons identifié dans notre cas d'étude l'absence de rencontres formelles établies entre les contremaîtres durant l'inter-quart de travail. Nous avons dès lors balisé l'impact de cette insuffisance sur les échanges inter-quart de travail entre les contremaîtres d'un centre de distribution. Il a été discuté que la mise en place d'un processus systémique de transfert, standardisant la coordination inter-quart de travail, permet la réduction des coûts opérationnels, améliore le niveau de service et limite la frustration des contremaîtres liée à la prise de mauvaises décisions.

Notre étude a voulu poser une base à la compréhension des structures de coordination inter-quart présentes, essayant de mieux appréhender la nature des échanges entre les équipes de contremaîtres en place et la façon dont ces derniers sont transmis. La littérature nous a permis de découvrir un système instauré dans le milieu hospitalier et qui permet effectivement un transfert efficace lors des changements de quarts de travail des membres du système de la santé. Le modèle SBAR a démontré son efficacité dans la communication systémique et standardisée du dossier du patient, assurant l'intégrité et l'exactitude des informations partagées (Stewart, 2017). Cette méthode permet de structurer la communication, de la présenter rapidement et efficacement et d'éviter l'omission involontaire d'éléments importants. L'acronyme SBAR tient pour *Situation* (présentation générale du dossier du patient), *Background* (résumé de ces conditions et traitements connus et antérieurs), *Assessment* (évaluation clinique qui a été faite) et *Recommendation* (présentation des suggestions et du degré d'urgence). Le SBAR peut se faire entre deux professionnels par téléphone, en face à face ou par transmission écrite. Parallèlement,

lorsque nous avons adressé les contremaîtres sur les perspectives pouvant être mises en place afin d'améliorer la coordination inter-quart de travail, ils nous ont proposer l'établissement d'un tableau de bord comme processus standardisé de partage d'informations. De ce point de vue, nous proposons donc dans le cadre de cette recherche, le rapprochement possible et bénéfique entre la méthode du SBAR et le contexte du milieu de la production et de la distribution. Selon nous, l'organisation, en introduisant ce modèle et en l'adaptant à ses particularités, tirerait des avantages similaires au milieu hospitalier : c'est-à-dire relativement au temps de communication, à l'exactitude des informations partagées et à la non-omission d'éléments cruciaux permettant la prise de décisions des contremaîtres.

C'est dans cet ordre d'idée qu'une opportunité d'analyse pour une future étude se peint. Une prospective de recherche consisterait à effectivement « mapper » les processus de coordination inter-quart de travail actuellement en place et de dresser, avec l'aide des acteurs du terrain, le portrait d'un processus idéal, intégrant un modèle systémique de communication. Il s'agirait par la suite de comparer l'état initial et final mis en pratique et d'évaluer les effets sur la collaboration inter-équipes et l'atteinte des objectifs organisationnels.

## Chapitre 6 : Conclusion

Il a été rapporté au début de cette étude que la formalisation d'objectifs départementaux différents au sein d'une même organisation, se manifestant souvent par des indicateurs de performance distincts chez les équipes de travail, conduisait à une mauvaise gestion des ressources. Les différentes parties prenantes cherchent dans ces conditions à atteindre l'efficacité personnelle, souvent au détriment de l'efficacité globale de l'entreprise. La réalité de cette dimension n'est pas étrangère aux centres de distribution. Les contremaîtres, membres d'équipes de travail différentes et œuvrant sur trois quarts de travail disjoints, ont inconsciemment tendance à faire procréer cette « gestion en silo ». L'établissement d'une structure organisationnelle construite autour d'un objectif commun, où tous s'échangent les ressources en vue de son atteinte, serait le remède à cette problématique (Aumais *et al.*, 2012).

La visée de cette recherche n'était pas de confirmer ou d'infirmer l'affirmation ci-haut, mais d'apporter un éclairage sur les pratiques courantes de coordination inter-équipes dans un centre de distribution ainsi que d'établir, conjointement avec les acteurs du terrain, les possibilités d'amélioration.

La problématique se place dans un contexte où le contremaître moderne, façonné par une organisation du travail à la jonction du taylorisme et du post-fordisme, se voit assujéti aux ordres de la direction (Gillet, 2011). Cela dit, il n'est pas maître des changements organisationnels ni plus des occasions d'instaurer un processus systémique standardisé cadrant les transferts inter-quart de travail entre les différentes équipes. Quoiqu'il puisse être disposé à mettre les efforts vers l'atteinte de l'objectif établi, il reste contraint au canevas organisationnel en place.

Ensuite, en campant le contremaître comme pilier organisationnel dans un centre de distribution et au centre de la coordination inter-quart de travail, cette recherche a voulu répondre à la question de recherche suivante : Comment développer la coordination inter-quart de travail dans une perspective assurant l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans son ensemble ? Pour ce faire, nous avons subdivisé cette dernière en deux sous-

questions et pour y répondre, nous avons rapproché la réalité d'un centre de distribution aux écrits de différents auteurs.

Cela dit, considérant l'apport du taylorisme et du post-fordisme dans l'établissement des rôles et responsabilités d'un contremaître (Beaupré, 1999; Gillet, 2011), ce que nous avons appelé la coordination intra-quart de travail, cette étude a tout d'abord répondu à la première sous-question de recherche suivante : *quels sont les éléments d'information qui sont échangés entre les équipes de contremaîtres durant l'inter-quart de travail ?* Notre analyse nous a permis de conclure que ce qui est échangé lors de l'inter-quart de travail se trouve à être la communication de l'écart entre l'exécution attendue et réalisée des rôles et responsabilités ainsi que la communication des éléments du travail qu'il reste à faire sur le prochain quart de travail. Ces échanges soutiennent un relai efficace et permettent l'atteinte des objectifs communs aux équipes de travail.

Ensuite, en rapprochant les apports d'auteurs tels Aumais *et al.* (2012) et Stewart (2017) sur la collaboration inter-équipes à la réalité de notre cas à l'étude, nous avons également répondu à la deuxième sous-question de recherche suivante : *lequel parmi les facteurs individuels, psychosociaux, organisationnels et de pratiques de gestion est prédominant dans la collaboration inter-équipes ?* Il a été mentionné dans la littérature la présence de facteurs relevant de quatre leviers qui affectent la collaboration entre les équipes de travail (Aumais *et al.*, 2012). Il est du ressort des contremaîtres et de la direction de travailler sur la mise au point de ces éléments. Nous avons constaté, lors de nos entrevues, que le contremaître exerce une influence considérable sur les facteurs individuels et psychosociaux alors que l'organisation en soi modérait les facteurs organisationnels et de pratique de gestion. Nos analyses ont conclu qu'aucun facteur n'était prédominant dans la collaboration, mais que le facteur de mécanisme de coordination, faisant partie du levier de pratique de gestion, était celui avant tout autre, que les gestionnaires d'un centre de distribution devaient préalablement mettre de l'avant. Cela dit, cette recherche n'identifie pas le système idéal à être mis en place dans la gestion de l'inter-quart de travail, mais met plutôt l'accent sur la standardisation de ce dernier et son application soutenue par les contremaîtres et membres de la direction.

Identifions maintenant les implications pratiques et théoriques de ce mémoire. Sur le plan théorique, la plus grande contribution à la science de cette étude est sans aucun doute son orientation vers un domaine encore non étudié par la littérature. Il existe peu ou pas d'études sur la coordination inter-quart d'équipes de travail se relayant, si ce n'est pas pour le cas bien précis des changements de quarts de travail dans le milieu hospitalier. Les conclusions de cette étude apportent donc une contribution au champ de recherche de la gestion d'équipes de contremaîtres dans une perspective d'inter-quart de travail. Sur le plan pratique, une des contributions de cette étude pour les gestionnaires est l'opérationnalisation de la collaboration. En effet, tel que présenté, la mise en place d'un système de transfert systémique doit précéder l'amélioration de tout autre facteur. Les gestionnaires doivent s'en tenir à l'instauration d'outils de communication concis ainsi qu'à l'établissement clair des rôles de chaque contremaître dans les échanges inter-quart de travail.

Au niveau des limites de l'étude, nous sommes tout d'abord conscients que l'analyse d'un deuxième cas ainsi qu'un accès à un échantillon plus élevé pour la récolte des données auraient assurément contribué à une plus grande robustesse de ce mémoire. Nous avons cependant opéré avec les limites fixées par l'organisation qui effectuait de grandes restructures organisationnelles. Ensuite, nous aurions gagné à « mapper » les processus actuels de coordination inter-quart de travail et à identifier avec les acteurs du terrain divers scénarios de processus idéals. De cette comparaison entre l'état final et initial auraient émergé des conclusions intéressantes sur le plan pratique pour les gestionnaires du centre de distribution.

Dans cet ordre d'idées, cette étude ouvre la porte à des recherches futures, sachant que les stratégies organisationnelles sont développées localement et que les acteurs composent différemment avec les facteurs relevant des leviers de collaboration. En ce sens, des études comparatives sur des industries sectorielles pourrait guider certaines réflexions sur les structures et dynamiques d'équipes, omniprésentes dans le régime économique actuel. La collaboration intra-organisationnelle prend tout son intérêt dans le fait qu'elle soutient des processus stratégiques critiques dans un contexte d'essor technologique, d'humanisation des structures de travail et d'*empowerment*. Également, il serait intéressant de se



questionner sur l'effet du type d'organisation du travail sur les différentes facettes de collaboration inter-équipe. Un contremaître, œuvrant dans une organisation où la décentralisation administrative plus accrue lui inflige un pouvoir décisionnel plus important, serait-il davantage en mesure, en développant ses outils conjointement avec ses pairs, de collaborer ?

En bref, les possibilités de recherche sont grandes dans le domaine de la gestion d'équipes de travail et de la coordination inter-équipes lors des changements de quarts. Chaque recherche, quelle que soit sa nature, contribue à sa manière au perfectionnement de la connaissance. En espérant que les prémisses développées dans cette recherche soient utiles, à leur façon, à l'écosystème scientifique et à l'univers du travail.

## Chapitre 7 : Bibliographie

- Alain, Dewerpe (1996). *Le monde du travail en France, 1800-1950*, Armand Colin.
- Aumais, Nancy, et al. « Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes. » (2012).
- Amy, Trappey et Ho Pei-Shun (2002). « Human resource assignment system for distribution centers », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 102, no 2, p. 64-72.
- Bataille, Simon (2021). « Mémoire, y compris stage professionnalisant [br]-séminaires méthodologiques intégratifs [br]-mémoire:" Comment les infirmiers en chef perçoivent-ils leurs rôles et missions dans l'implémentation d'un projet qualité: Analyse qualitative au chr citadelle liège." ».
- Beaupré, Daniel (1999). *Le rôle du contremaître dans les nouveaux systèmes productifs*.
- Beaupré, Daniel, Nizar Chaari, Annie Camus et Martin Chadoin (2019). *Fondements en organisation du travail*, [Montréal], Daniel Beaupré.
- Bedny, Gregory, Inna Bedny et Waldemar Karwowski (2015). « An application of the systemic-structural activity theory to the design of the inventory receiving task », *Procedia Manufacturing*, vol. 3, p. 5044-5051.
- Bouillon, Jean-Luc, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux (2007). « De la communication organisationnelle aux «approches communicationnelles» des organisations: Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, no 31, p. 7-25.
- Bourdieu, Pierre (2003). « Participant objectivation », *Journal of the royal anthropological institute*, vol. 9, no 2, p. 281-294.
- Chiocchio, François, Daniel Forgues, David Paradis et Ivanka Iordanova (2011). « Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance », *Project Management Journal*, vol. 42, no 6, p. 78-91.
- Coutrot, Thomas (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?*, La Découverte.
- D'Amour, Danielle, Marcela Ferrada-Videla, Leticia San Martin Rodriguez et Marie-Dominique Beaulieu (2005). « The conceptual basis for interprofessional

- collaboration: Core concepts and theoretical frameworks », *Journal of interprofessional care*, vol. 19, no sup1, p. 116-131.
- Ellinger, Alexander E, Scott B Keller et Andrea D Ellinger (2000). « Developing interdepartmental integration: An evaluation of three strategic approaches for performance improvement », *Performance Improvement Quarterly*, vol. 13, no 3, p. 41-59.
- Fortin, Marie-Fabienne et Johanne Gagnon (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*, Chenelière éducation.
- Gagnon, Mona-Josée (1997). *Démocratiser nos milieux de travail?: Pistes de réflexion et d'action*, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Service de la recherche.
- Gangloff-Ziegler, Christine (2009). « Les freins au travail collaboratif », *Marché et organisations*, no 3, p. 95-112.
- Gillet, Anne (2010). « Les transformations socioprofessionnelles de l'encadrement de premier niveau : Une comparaison france-québec », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, no 1, p. 52-73.
- Gillet, Anne (2011). « Construction socio-historique de la fonction « maîtrise » (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, no 1, p. 79-99.
- Giroux, Nicole (1994). « La communication interne: Une définition en évolution », *Communication et organisation*, no 5.
- Haines, V, M Audet, S Saint-Onge et A Petit (1998). « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », *Montréal: Gaëtan Morin*, p. 539-582.
- Harvey, Craig M et Richard J Koubek (2000). « Cognitive, social, and environmental attributes of distributed engineering collaboration: A review and proposed model of collaboration », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 10, no 4, p. 369-393.
- Herzberg, Frederick (1978). *Le travail et la nature de l'homme: Adapt de l'américain par Charles Voraz-4e ed*, Entreprise moderne d'édition.

- Hilgers, Mathieu (2013). « Observation participante et comparaison : Contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 37, no 1, p. 97-115.
- Horberry, Tim, Tore J. Larsson, Ian Johnston et John Lambert (2004). « Forklift safety, traffic engineering and intelligent transport systems: A case study », *Applied Ergonomics*, vol. 35, no 6, p. 575-581.
- Jones, Russel A., Nathalie Burnay et Olivier Servais (2000). « Chapitre 2. L'observation participante », dans *Méthodes de recherche en sciences humaines*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 45-74.
- Klote, John F (2001). *The design of a distribution center with value-added operations*, Virginia Tech.
- Liu, Michel (1983). *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Manikas, Ioannis et Leon A Terry (2010). « A case study assessment of the operational performance of a multiple fresh produce distribution centre in the uk », *British Food Journal*, vol. 112, no 6, p. 653-667.
- Marcoccia, Michel (2000). « La représentation du nonverbal dans la communication écrite médiatisée par ordinateur », *Communication et organisation*, no 18.
- Michiels, Isabelle (2018). « Etude de l'impact potentiel d'une formation par e-learning au situation-background-assessmentrecommandation (sbar) auprès d'étudiants infirmiers ».
- Novas, Juan M, Juan Ignacio Ramello et María Analía Rodríguez (2020). « Generalized disjunctive programming models for the truck loading problem: A case study from the non-alcoholic beverages industry », *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 140, p. 101971.
- Patel, Harshada, Michael Pettitt et John R Wilson (2012). « Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model », *Applied ergonomics*, vol. 43, no 1, p. 1-26.
- Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, SAGE Publications, inc.

- Rondeau, Alain (1999). « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *GESTION-MONTREAL*-, vol. 24, p. 12-19.
- Simamora, Roymond H et Achmad Fathi (2019). « The influence of training handover based sbar communication for improving patients safety », *Indian journal of public health research & development*, vol. 10, no 9.
- Simard, Gilles (2002). « Modèles et formes d'organisation du travail: Un outil classificatoire et diagnostique », *Interactions*, vol. 2, no 6, p. 65-84.
- Stewart, Kathryn R (2017). « Sbar, communication, and patient safety: An integrated literature review », *MEDSURG Nursing*, vol. 26, no 5.
- Stok, Jan-Joost (2009). *Successful interdepartmental collaboration: Analyzing the fit between task interdependence and coordination mechanisms in the it outsourcing sector*, University of Twente.
- Thomas, Cynthia M, Evelyn Bertram et Doreen Johnson (2009). « The sbar communication technique: Teaching nursing students professional communication skills », *Nurse educator*, vol. 34, no 4, p. 176-180.
- Tripier, Pierre (1999). « Trouvé philippe, les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle: Essai de sociologie d'un groupe industriel », *Revue française de sociologie*, vol. 40, no 3, p. 598-600.
- Vaara, Eero et Richard Whittington (2012). « Strategy-as-practice: Taking social practices seriously », *Academy of Management Annals*, vol. 6, no 1, p. 285-336.
- Vandecasteele-Schweitzer, Sylvie (2019). « Comment peut-on être contremaitre ? », dans *L'usine et le bureau*, 20191105, p. 93-108.
- Yin, Robert K (2009). « Case study research: Design and methods. Sage publications », *Thousand oaks*.

## Chapitre 8 : Annexes

### 8.1 Annexe 1 : Grille d'entrevue

#### Grille d'entrevues pour les contremaîtres

Matrice	Dimension	Questions
1	L'organisation du travail (jonction du taylorisme et du post-fordisme)	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Avez-vous l'impression d'être assujettis aux ordres de la direction, tout comme les ouvriers le sont sous vos ordres ? (organisation administrative de Taylor)</li><li>b) Êtes-vous pleinement libre de prendre des décisions ou êtes-vous plutôt contraint à faire respecter les décisions qui vous sont imposées ? Qu'en est-il pour vos subordonnés ? (Taylor)</li><li>c) Avez-vous accès à de la formation ? Peut-on parler d'une possibilité d'élargissement ou d'enrichissement de travail pour un contremaître ? Qu'en est-il pour vos subordonnés ? (flexibilité interne du post-fordisme)</li></ul>

2	La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître	<p>a) Êtes-vous responsable de fonctions de contrôle et de discipline ? De motivation ? (Taylor)</p> <p>b) Participez-vous à : (post-fordisme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la documentation de différents rapports ?</li> <li>• de la communication avec vos subordonnées ?</li> <li>• un contrôle sur le travail de vos subordonnées ?</li> <li>• une coordination et un maintien des relations externes (mobilisation de l'ensemble des ressources afin d'atteindre les objectifs) ?</li> <li>• au maintien de la sécurité (suivi des procédures) ?</li> <li>• la sélection et la formation des employés ?</li> <li>• aux politiques d'organisation (budget, amélioration des processus) ?</li> <li>• à de la communication avec vos représentants syndicaux ?</li> </ul>
3	La collaboration inter-équipes	<p>a) Peut-on dire que vous, les contremaîtres qui opèrent dans différentes équipes de travail, avez un objectif commun à atteindre ? Si oui, quel(s) est(sont)-il(s) ?</p> <p>b) De quelle façon cet objectif amène-t-il une relation d'interdépendance entre les équipes de travail ? (travail des autres à des incidences sur notre propre travail et sur l'accomplissement de nos tâches)</p> <p>c) Si cette relation d'interdépendance est présente, le résultat du travail n'est plus individuel ou propre à l'équipe, mais commun et partagé. Comment cette dimension incite-t-elle la collaboration selon vous ?</p>

		<p>d) Comment les facteurs relevant de ces quatre leviers affectent ou pourraient affecter la collaboration entre les équipes de travail ?</p> <p><u>Facteurs individuels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habiletés individuelles à communiquer et recevoir les idées des autres ?</li><li>• Volonté à communiquer ? (démarches individuelles prises et engagement)</li></ul> <p><u>Facteurs psychosociaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Relations inter-groupes collaboratives ? (conviction que la réussite des autres équipes de travail mène à la réussite personnelle)</li><li>• Le climat de confiance ?</li><li>• La communication ?</li></ul> <p><u>Facteurs organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La culture organisationnelle (croyances, valeurs, etc.) ?</li><li>• Établissement clair des rôles et responsabilités ?</li></ul> <p><u>Pratique de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mécanisme de coordination ? (simple : plans prédéfinis/standardisés lorsque le déroulement est prévisible et en ajustement continu : rencontres informelles et mise en commun lorsque le déroulement est imprévisible)</li><li>• Orientation du leader ? (sa direction et son engagement vers un objectif partagé)</li></ul>
--	--	---



4	La coordination inter-quart de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Faites-vous des rencontres de groupes avec les autres cadres? Des rencontres individuelles ?</li> <li>b) Quels éléments caractérisent les échanges faits lors de l'inter-quart de travail ? (l'écoute, échanges bidirectionnels, participation active, conseils, etc.)</li> <li>c) Qu'est-ce qui est communiqué lors de cesdits transferts ?</li> <li>d) Utilisez-vous une communication plutôt écrite ou orale ? Formelle ou informelle ?</li> <li>e) Comment désignez-vous la personne responsable de ce rôle ? À tour de rôle ou une par équipe de travail ?</li> <li>f) Du temps vous est-il alloué pour cette tâche ou c'est fait lorsque vous pouvez vous libérer ?</li> <li>g) Quels sont, selon vous et s'il y a lieu, les conséquences de l'absence ou du mal organisation d'un échange inter-quart de travail ?</li> <li>h) Quelle(s) stratégie(s) peuvent être mise(s) en place, par la direction ou les contremaîtres, afin de limiter les conséquences d'une mauvaise coordination de l'inter-quart de travail ? (période d'échange payé en temps supplémentaire pour les contremaîtres, instauration d'un rapport de communication plus complet, meeting formel quotidien supervisé par un cadre supérieur, etc.)</li> <li>i) Peut-on dire que la coordination inter-quart de travail c'est la communication de la coordination intra-quart de travail et la coordination pensée pour le quart suivant ?</li> </ul>
---	--	---

## **Appendice A**

### **Grille d'entrevue**

# Grille d'entrevue

## 1) L'organisation du travail

Oui

Non

1.1 Avez-vous l'impression d'être assujettis aux ordres de la direction, tout comme les ouvriers le sont sous vos ordres ?

---

---

---

---

---

1.2 Êtes-vous pleinement libre de prendre des décisions ou êtes-vous plutôt contraint à faire respecter les décisions qui vous sont imposées ?    
Qu'en est-il pour vos subordonnés ?

---

---

---

---

---

1.3 Avez-vous accès à de la formation ?    
Peut-on parler d'une possibilité d'élargissement ou d'enrichissement de travail pour un contremaître ?  
Qu'en est-il pour vos subordonnés ?

---

---

---

---

---

---

**2) La coordination intra-quart de travail et le rôle du contremaître**

- |   | <u><b>Oui</b></u>        | <u><b>Non</b></u>        |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 2.1 Êtes-vous responsable de fonctions de contrôle et de discipline ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| De motivation ?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

---

---

---

---

---

- |  | <u><b>Oui</b></u>        | <u><b>Non</b></u>        |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 2.2 Participez-vous à :                      |                          |                          |
| de la documentation de différents rapports ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

---

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| de la communication avec vos subordonnées ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|

---

---

un contrôle sur le travail de vos subordonnées ?

---

---

une coordination et un maintien des relations externes (mobilisation de l'ensemble des ressources afin d'atteindre les objectifs) ?

---

---

au maintien de la sécurité (suivi des procédures) ?

---

---

la sélection et la formation des employés ?

---

---

aux politiques d'organisation (budget, amélioration des processus) ?

---

---

à de la communication avec vos représentants syndicaux ?

---

---

**3) La collaboration inter-équipes**

Oui

Non

**3.1** Peut-on dire que vous, les contremaîtres qui opérer dans différentes équipes de travail, avez un objectif commun à atteindre ?

Si oui, quel(s) est(sont)-il(s) ?

---

---

---

---

**3.2** De quelle façon cet objectif amène-t-il une relation d'interdépendance entre les équipes de travail (travail des autres à des incidences sur notre propre travail et sur l'accomplissement de nos tâches) ?

---

---

---

---

---

**3.3** Si cette relation d'interdépendance est présente, le résultat du travail n'est plus individuel ou propre à l'équipe, mais commun et partagé. Comment cette dimension incite-t-elle la collaboration selon vous ?

---

---

---

---

---

**3.4** Comment les facteurs relevant de ces quatre leviers affectent ou pourraient affecter la collaboration entre les équipes de travail ?

*Facteurs individuels :*

- Habiletés individuelles à communiquer et recevoir les idées des autres ?

---

---

- Volonté à communiquer (démarches individuelles prises et engagement) ?

---

---

*Facteurs psychosociaux :*

- Relations inter-groupes collaboratives (conviction que la réussite des autres équipes de travail mène à la réussite personnelle) ?

---

---

- Le climat de confiance ?

---

---

- La communication ?

---

---

### Facteurs organisationnels

- La culture organisationnelle (croyances, valeurs, etc.) ?

---

---

- Établissement clair des rôles et responsabilités ?

---

---

### Pratique de gestion

- Mécanisme de coordination ? (simple : plans prédéfinis/standardisés lorsque le déroulement est prévisible et en ajustement continu : rencontres informelles et mise en commun lorsque le déroulement est imprévisible)

---

---

- Orientation du leader (sa direction et son engagement vers un objectif partagé) ?



---

---

**4) La coordination inter-quart de travail**

	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
<b>4.1</b> Faites-vous des rencontres de groupes avec les autres cadres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des rencontres individuelles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

---

---

---

---

**4.2** Quels éléments caractérisent les échanges faits lors de l'inter-quart de travail (l'écoute, échanges bidirectionnels, participation active, conseils, etc.) ?

---

---

---

---

---

**4.3** Qu'est-ce qui est communiqué lors de cesdits transferts ?

---

---

---

---

**4.4** Utilisez-vous une communication plutôt écrite ou orale ? Formelle ou informelle ?

---

---

---

---

---

**4.5** Comment désignez-vous la personne responsable de ce rôle ? À tour de rôle ou une par équipe de travail ?

---

---

---

---

---

**4.6** Du temps vous est-il alloué pour cette tâche ou c'est fait lorsque vous pouvez vous libérer ?

---

---

---

---

**4.7** Quels sont, selon vous et s'il y a lieu, les conséquences de l'absence ou du mal organisation d'un échange inter-quart de travail ?

---

---

---

**4.8** Quelle(s) stratégie(s) peuvent être mise(s) en place, par la direction ou les contremaîtres, afin de limiter les conséquences d'une mauvaise coordination de l'inter-quart de travail ? (période d'échange payé en temps supplémentaire pour les contremaîtres, instauration d'un rapport de communication plus complet, meeting formel quotidien supervisé par un cadre supérieur, etc.)

---

---

---

---

---

**4.9** Peut-on dire que la coordination inter-quart de travail c'est la communication de la coordination intra-quart de travail et la coordination pensée pour le quart suivant ?

---

---

---