

Corrigé – Étude de cas formative
QUébecWeb.com

Réponses - Niveau d'autonomie

Semi-autonome, près de « dirigé par le gestionnaire »

- **Les membres:**
 - Accomplissent leurs tâches.
 - Autonomie sur les heures de travail, la répartition et la coordination des tâches entre eux, et les processus de communication à l'interne.
- **Rémi le gestionnaire:**
 - Choisit plusieurs méthodes et processus internes à l'équipe (moment des rencontres d'équipe, durée, plateforme, choix du logiciel de communication)
 - Fait l'embauche des nouveaux membres et communique avec le client.
 - Définit le mandat et les objectifs.

Réponses – Modèle de gestion

Coopération

- Les membres se rencontrent en réunion et tentent de partager l'avancement de leurs tâches.
- Ces moments de rencontre sont utilisés seulement pour informer les gens de l'avancement des tâches et très peu pour choisir des orientations ou voir comment le savoir et les connaissances de l'un peut venir impacter le travail de l'autre.

Réponses — Pertinence du choix de gestion

Le niveau semi-autonome:

- En regard de la grande complexité du projet (flou sur les attentes du client et des parties prenantes, nouveauté du projet, incertitudes sur l'orientation, etc), peut être suffisant pour donner un espace de décision collective, mais un niveau auto-gérée aurait peut-être permis de mieux gérer les attentes et contraintes du client par le groupe.
- En regard du contexte organisationnel (petite entreprise, expansion rapide, deux bureaux dans deux villes, culture désirée de « grande famille »), le niveau d'autonomie est suffisant pour permettre les décisions collectives entre les deux bureaux, créer des relations positives et prendre des décisions claires pour l'expansion rapide.
- En regard des caractéristiques de l'équipe (10 membres, divisée dans deux villes, compétences inégales et expertises singulières, nouvelles embauches, etc), le niveau d'autonomie est suffisant pour gérer la distance et aider à la prise en charge des différentes expertises en allant chercher les bonnes personnes et les bonnes ressources par le gestionnaire, tout en favorisant la flexibilité et l'engagement.

Réponses — Pertinence du choix de gestion

Le modèle de gestion de coopération

- En regard de la grande complexité du projet (flou sur les attentes du client et des parties prenantes, nouveauté du projet, incertitudes sur l'orientation, etc), la coopération vient réduire le potentiel d'intelligence collective pertinent dans la complexité et les contraintes d'un tel projet. La collaboration aurait été préférable pour optimiser l'utilisation de la divergence de perspectives.
- En regard du contexte organisationnel (petite entreprise, expansion rapide, deux bureaux dans deux villes, culture désirée de « grande famille »), la collaboration favoriserait les valeurs qu'ils désirent mettre de l'avant et la consolidation entre les deux bureaux.
- En regard des caractéristiques de l'équipe (10 membres, divisée dans deux villes, compétences inégales et expertises singulières, nouvelles embauches, etc), la collaboration aurait pu permettre d'intégrer mieux les nouveaux membres et aiderait à générer une meilleure affiliation entre eux et une motivation envers les tâches puisque chacun contribuerait au travail des autres et à la régulation des actions du groupe.

Production...	organisation	traitement info	médiation	affiliation	interinfluence
...en faire plus que leur part prévue en augmentant leurs heures de travail.	...d'établir des règles de fonctionnement pour l'équipe	...pour informer l'équipe de l'arrivée des nouveaux employés Marie et John	...embauché deux nouveaux membres à Québec (Marie et John) pour leur expérience avec ce type de projet et leur compétences en programmation sur Swift	...qu'ils n'ont pas confiance aux employés de Montréal	...sans valider avec l'architecte logiciel à Montréal
Prototype ne répond pas aux attentes du client	...les rôles de chacun	...ne prennent plus le temps de mentionner leurs idées en rencontre	Tentative d'auto-régulation	...de peur que les QA testeurs de Montréal ne soient pas en mesure de bien tester le programme	Présence de conflits et tensions même s'ils « ne veulent pas créer de tensions »
...il est impossible d'établir une direction commune	...réunions de 30 minutes qui auront lieu tous les vendredis matin en vidéo-conférence.	...basée sur la première idée sans évaluer les alternatives et en ignorant les critiques.		...ils ont plutôt l'impression que cette équipe est fermée, ils sont déçus de leur expérience chez Québecweb.com.	...font à leur tête par la suite, sans suivre l'ensemble des décisions prises
...ils testent eux-mêmes leur programmation et choisissent de prendre certaines orientations de programmation	...outils de communication et d'archivages qui seront utilisées (Slack et Drive)	Les employés ne sont pas très bavards		...Marie et John trouvent difficile de travailler pour l'entreprise	...discutent longuement et n'arrivent pas à un consensus
...s'en trouve grandement ralenti et doivent parfois couper des heures dans leur =il veut que l'équipe se crée un document des priorités, des responsabilités et des échéanciers.	...et de minimiser les informations qu'ils partagent sur le code		...et ceux de Montréal, démotivés.	Les trois membres de Québec font souvent front commun contre les idées de l'équipe de Montréal

Exemple d'hypothèse

Les dimensions les plus dysfonctionnelles sont principalement l'affiliation et l'interinfluence.

- Beaucoup d'information ne sont pas partagés, impactant le traitement de l'information. Cependant, le fait que les membres n'osent pas dire ce qu'ils pensent à leur gestionnaire ou entre eux semble résider dans l'affiliation. Ils n'ont pas de lien ensemble, pas de sentiment d'appartenance ni de confiance. Ils sont démotivés et l'absence de tous à l'épluchette en est un bon indicateur.
- La dimension de l'interinfluence semble aussi problématique, les prises de décisions difficiles, les ralliements laborieux et la présence de certaines cliques ralentissent l'équipe. Cela peut alors aussi impacter le traitement de l'information.

Exemples d'actions

Lieux d'intervention :

- Affiliation pour avoir un effet positif sur l'interinfluence et le traitement de l'information.
- Traitement de l'information pour améliorer l'interinfluence, la médiation et la production.

Actions:

- Faire une rencontre de travail en face-à-face qui se termine par un 5-7 ou une activité de *teambuilding* officielle.
- Élaborer une vision commune quant aux normes et aux attitudes permettant une prise de décision efficiente.
- Rencontre d'auto-régulation abordant les défis de traitement de l'information et d'interinfluence. Peut être difficile vu que c'est justement leur enjeu, mais tout de même utile, surtout si quelqu'un vient les soutenir dans le processus.