

Rapport de questionnement

Introduction

Nous avons réalisé des interviews avec les membres de l'équipe du support externe de l'ASBL "les amis des aveugles". Nous allons, dans ce rapport, synthétiser les résultats obtenus et ensuite, essayer d'amener des pistes d'améliorations aux différents problèmes identifiés.

Synthèse par catégories abordées

Pour rappel, l'interview s'est déroulée selon le format suivant : nous avons posé une série de questions correspondant à plusieurs thèmes dont les réponses sont une note de 1 à 6 (pas du tout d'accord, pas d'accord, plutôt pas d'accord...). En plus de leurs notes, chaque personne a pu livrer des commentaires complémentaires aux questions posées.

Bien-être

La catégorie bien-être regroupe les questions liées à l'épanouissement au travail, la reconnaissance de la qualité du travail fourni, le partage des valeurs de l'entreprise, ainsi que l'envie de continuer avec l'ASBL.

La note moyenne obtenue lors des interviews est de 48%. Ce manque de bien-être est lié à plusieurs phénomènes.

Premièrement, le turnover des chefs implique une certaine instabilité dans le travail de l'équipe. Ensuite, la qualité du travail fourni n'est plus autant reconnue qu'avant, les retours positifs ne proviennent que des collaborateurs externes. De plus, les valeurs théoriques de l'entreprise et celles réellement mises en place ne sont pas tout à fait en accord. Par exemple, nous avons appris que le nouveau logo de l'entreprise avait pour but de faire passer des valeurs d'inclusion, or aucun aveugle ou malvoyant n'a été consulté lors de sa conception.

Le bien-être sur le lieu de travail est mis à mal et doit au plus vite être rétabli, les membres de l'équipe ont répondu à plus de 80% positivement à la question de si l'idée de quitter l'entreprise leur était déjà passée par la tête.

Mission

La catégorie mission regroupe les questions liées au fait que le travail effectué a du sens pour les membres de l'équipe ainsi que la mission de l'entreprise donne l'impression que le travail effectué est important.

La note obtenue dans cette catégorie est de 74%, ce qui retranscrit bien le fait que la mission de l'entreprise est claire pour tous et qu'elle est importante aux yeux de l'équipe.

Néanmoins, quant à l'aspect du sens au travail, les notes obtenues à cette question sont moins élevées. Il est fréquent que les tâches attribuées aux membres de l'équipe sortent du cadre de leur fonction, que ces tâches n'aient pas de sens pour eux. Également, les membres se sont plaint du fait qu'il n'y ait pas de plan défini permettant de structurer et de cadrer le travail effectué, cela nuit également au sens de leur travail.

Accompagnement et suivi

La catégorie accompagnement et suivi regroupe les questions suivantes: la connaissance du résultat souhaité par les clients internes et externes, la facilité de communication des problèmes rencontrés aux responsables et la résolution de ceux-ci, l'accès à l'information, à du matériels de qualités et à du support pour atteindre le résultat, du suivi, de l'aide disponible. La note moyenne est de l'ordre de 38,4%, ce qui est insuffisant pour un bon fonctionnement de l'entreprise.

Les personnes interrogées connaissent le résultat attendu par les clients externes. Cependant nous avons remarqué que la communication n'est pas claire au sein de l'entreprise. En effet, certaines informations qui permettent d'atteindre l'objectif ne parviennent pas toujours aux membres concernés.

Des améliorations sont possibles au niveau de la communication pour les problèmes rencontrés par le personnel. En effet, nous avons eu des remarques sur un manque de disponibilité des responsables pour discuter de ces soucis. Ce qui entraîne une accumulation des problèmes non résolus. De plus, la responsable actuelle réagit mal et a une mauvaise réaction envers les employés. La confiance entre ceux-ci et la responsable en pâtit et ils sont donc moins enclins à se confier sur leurs problèmes respectifs.

Enfin, la communication des problèmes est parfois imparfaite et la solution apportée en retour n'est pas adaptée. La conséquence de cette mauvaise communication est que les problèmes sont difficilement traités et résolus. Cela explique les résultats obtenus à la question "Est ce que les problèmes sont traités et résolus", qui sont de 0% ! La situation actuelle est trop impactante car de la rancœur s'est créé vis-à-vis de la manager. De plus, d'après les témoignages, les membres de l'équipe n'ont plus aucun espoir de changement. Ils se sentent isolés et font donc "avec ce qu'ils ont".

Les employés savent où ils peuvent trouver les informations nécessaires au bon fonctionnement de leur équipe. Ce qui est un point positif car ils sont autonomes. Mais d'après les personnes questionnées, ils ne sont pas mis au courant des résultats principaux des réunions du comité de direction et apprennent généralement les informations sur le tas, ce qui rend la vision de l'entreprise floue. De plus, ils ne sont pas consultés et sont mis à l'écart des grosses décisions de l'entreprise.

Nous avons aussi remarqué un petit changement à faire au niveau du suivi. En effet, la manager utilise un système de *timesheet* pour faire du suivi. Or la *timesheet* ne doit servir que pour la gestion financière. En effet les employés n'écrivent pas tout ce qu'ils font, ce qui laisse penser qu'ils sont incompetents ou qu'ils ne travaillent pas autant qu'ils le devraient. Leur efficacité est remise en cause. Le sentiment général qui se dégage de l'équipe est que cet outil de suivi était davantage utilisé comme un moyen de contrôle par la manager plutôt qu'un support pour le travail.

Nous avons remarqué qu'il n'y a pas de personnes désignées pour faire un travail d'intégration des nouveaux employés. La prise de fonction d'un nouveau membre est importante car elle permet de renforcer les liens entre les personnes et d'améliorer la confiance. Les employés ont aussi peu de temps pour suivre les formations.

Pour finir, un dernier point à améliorer est le matériel et les ressources mises à disposition des employés. Le matériel est fonctionnel mais n'optimise pas les performances des employés. L'environnement de travail n'est pas optimal. Nous avons par exemple recueilli des témoignages négatifs concernant le bruit ou la température qu'il peut parfois faire dans les locaux. Aussi nous avons eu un retour sur le changement de politique par rapport aux voitures de sociétés qui ont été retirées, aujourd'hui certaines personnes ont des difficultés à se déplacer et perdent du temps pour travailler.

Épanouissement personnel

Cette catégorie reprend les questions suivantes : le degré d'autonomie du personnel, le pouvoir de décision qu'il possède et également la question du développement personnel.

La note moyenne est de 50%, cela montre que le sentiment d'épanouissement personnel de l'équipe n'est pas aussi bon qu'il devrait l'être.

Cela est dû à un manque de suivi de la part de leur responsable, les laissant avec une trop grande autonomie qui nuit à leur performance. Ils doivent décider par eux-mêmes de leurs objectifs. Il n'y a pas de responsable pour valider ou indiquer quand le travail est mal fait et qui pousse les membres de l'équipe à s'améliorer. D'après les retours obtenus, avant les problèmes managériaux des derniers mois, ils étaient plus performants car ils étaient davantage guidés. Cependant, le management avait tendance à déborder du suivi pour passer sur le contrôle, ce qui n'est pas non plus une bonne tendance pour

l'épanouissement des employés. Il est nécessaire de bien placer l'aiguille afin d'entretenir un système de management sain pour l'équipe.

D'autre part, la raison de cette faible note peut être attribuée au sentiment de ne pas être considéré comme un élément important dans le processus décisionnel et d'amélioration de l'ASBL. Il nous est parvenu que les possibilités de participer, proposer ou discuter des améliorations du fonctionnement de l'ASBL ou même de l'équipe sont rares et encore plus rarement réellement écoutées. Il vient s'ajouter à cela que lorsqu'une amélioration ou un retour est donné, il est peu ou mal remercié. Les employés n'ont pas l'impression que leurs suggestions sont appréciées ou même parfois souhaitées.

Finalement, le dernier facteur qui entre dans la balance pour cette note est la possibilité de se former afin de s'améliorer en tant que professionnel. Bien que les possibilités de formation soient nombreuses, d'après les personnes interviewées, celles-ci sont très rarement explicitement encouragées. De plus, il n'y a pas de plan de formation, de continuité entre celles-ci ou un suivi qui pourrait augmenter leur utilité à long terme. L'opinion semble être que ces formations pourraient être bien plus utiles qu'elles ne le sont maintenant si une stratégie de formation est mise en place.

Performances

Cette catégorie reprend les points suivants : la possibilité d'évaluer la qualité de son travail, la qualité du travail fourni par l'équipe, la reconnaissance des progrès effectués, le sentiment que l'équipe est performante, le degré de correspondance entre les compétences de la personne et le travail effectué et finalement l'ambiance au travail.

La note moyenne de cette catégorie est de 68%, ce qui est relativement positif mais laisse malgré tout de la place pour amélioration. Les points importants soulevés sont multiples.

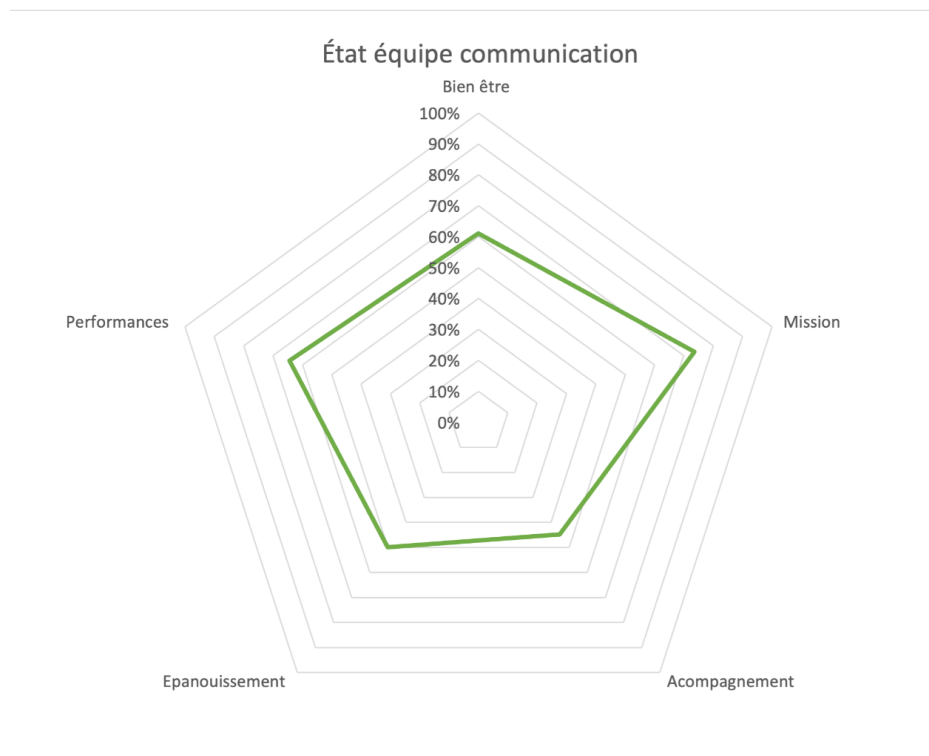
Dans un premier temps, on retrouve les problèmes liés à l'absence actuelle d'un manager. Comme dit précédemment, les employés bénéficient d'une trop grande autonomie pour l'instant. Ce qui, d'après eux, nuit à leur performance. Aussi, ils font face à une surcharge de travail liée à cette autonomie et au fait qu'ils doivent s'occuper de certaines tâches qui étaient jusque-là responsabilité de leur manager. Cette surcharge affecte directement leur mental et donc leur capacité à travailler de manière performante.

Ensuite, nous avons identifié un problème de structure hiérarchique qui crée parfois une ambiguïté dans les relations professionnelles entre membres du personnel. Par exemple, certains employés font partie d'une équipe mais passent beaucoup plus de temps à travailler avec des membres d'une autre équipe. Il vient la question de savoir s'il ne faudrait pas restructurer les équipes. Aussi, certains ne savent pas exactement à qui s'adresser lorsqu'ils ont besoin d'un supérieur hiérarchique mais que leur manager n'est pas là (voir situation actuelle). Dans le même registre d'idée, il n'y a pas de fiche de fonction clairement établie, ce qui entraîne parfois une attribution du travail qui ne correspond pas aux compétences des employés.

Finalement, le dernier point important que nous avons relevé est la mauvaise relation qui est en train de se construire entre l'équipe et la direction. Le sentiment général qui se dégage des interviews est que les supérieurs sont peu reconnaissant du travail effectué par les employés et encore moins des améliorations que ceux-ci peuvent faire. Ils ont également une impression d'insatisfaction permanente, les responsables ont toujours un "mais" à rajouter. S'ajoute à cela la froideur et l'inconsidération de la direction (par exemple : d'après certains parler avec les collègues à la pause café devient mal vu). Tous ces facteurs contribuent négativement au moral et à la motivation des membres de l'équipe et cela affecte directement leurs performances.

Vue globale

Voici un graphique qui résume les scores obtenus dans les différentes catégories abordées lors de l'interview.



Proposition de solutions et pistes d'améliorations

Au vu de nos résultats obtenus, voici une liste de solutions à mettre en place qui pourrait permettre d'améliorer l'état actuel de l'équipe.

- L'absence actuelle d'un manager entraîne une trop grande autonomie et force certains à réaliser des tâches qui sortent de leur domaine. De plus, ils ne sont pas suivis dans leur quotidien, il est donc compliqué de définir des objectifs, de

s'améliorer... Il est urgent d'instituer un nouveau manager qui pourra prendre en charge le suivi de l'équipe. Cependant, il est très important de conserver une balance entre ne pas avoir de suivi et être dans le contrôle. Le contrôle n'étant pas non plus une bonne chose car il limite les améliorations des employés et de l'équipe en général et diminue fortement leur épanouissement personnel.

- Mise en place de one-to-one régulier entre manager et membres de l'équipe. Cette initiative pourrait avoir plusieurs avantages. Premièrement, cela permettrait la détection et la résolution des problèmes rencontrés par les membres, notamment afin d'éviter l'accumulation de problèmes non résolus. De plus, cela permettrait de préciser les objectifs attendus par le manager de l'équipe. Finalement, cela permet d'avoir un feedback sur les résultats obtenus afin que le manager puisse soit fournir de l'aide pour arriver au résultat souhaité soit de valider que le résultat obtenu est correct.
- Mise en place d'un accompagnement des nouveaux arrivants, par des mentors arrangés à l'avance ou une période de formation.
- Nous suggérons la réalisation d'une fiche de fonction pour chaque employé, afin de bien définir le travail de chacun. Cela permettrait de mieux répartir les tâches et d'éviter autant que possible d'avoir des personnes travaillant sur des sujets qui sortent du cadre de leurs compétences.
- Consultation des employés afin de recueillir leur avis sur les changements de politique concernant les pauses et les temps de réunion amicaux. Cela pourrait être fait par le biais d'enquêtes ou de réunions de groupe où les employés pourraient exprimer leurs préoccupations et leurs idées. Cela dans le but de définir une nouvelle politique qui correspondrait mieux aux besoins de chacun.
- Mettre en place un comité composé d'employés et de gestionnaires qui travailleraient ensemble pour élaborer des solutions qui prennent en compte les préoccupations des employés et améliorent leur moral et leur motivation.

- Réinstaurer un niveau de confiance entre les employés et le comité.
 - Communiquer de manière transparente et régulière avec les employés sur les décisions prises par le comité de direction, en expliquant les raisons qui ont conduit à ces décisions et comment elles vont affecter les employés.
 - Donner aux employés la possibilité de s'exprimer et de faire part de leurs préoccupations au comité de direction, soit par le biais de réunions de groupe, d'enquêtes, ou de toute autre méthode qui leur permette de s'exprimer librement.
 - Offrir des formations pour aider les employés à mieux comprendre les enjeux et les défis auxquels le comité de direction est confronté, ainsi que les raisons derrière les décisions prises.
 - Établir des objectifs clairs et mesurables pour le comité de direction, et les rendre publics afin que les employés puissent suivre les progrès réalisés et évaluer les résultats.