Fiche de participation

GRH110-14 Aspects humains des organisations

**Fiche de participation no** : #2

**Nom des étudiant.es de l’équipe :** Frédérik Boutin, Amélie Duguay

Première étape : réaliser un résumé des faits les plus importants du cas à l’étude lors de la séance zoom (une dizaine de lignes).

**Résumé du cas no 1 :** Lydia, employée dévouée d'une entreprise québécoise spécialisée dans la fabrication d'équipement informatique, a progressivement perdu son enthousiasme pour son travail sur la chaîne de montage. Son travail monotone et répétitif, combiné à un supérieur autoritaire et peu réceptif aux suggestions des employés, l'a conduite à se désintéresser progressivement de ses tâches. L'entreprise, axée sur le respect strict des méthodes de travail et des spécifications d'assemblage, impose des normes rigides et des pénalités pour les écarts de qualité, engendrant des conflits interpersonnels entre les employés. Ces derniers gagnent tous le même salaire, mais une prime mensuelle basée sur les profits de l'entreprise crée de l'insatisfaction, les employés soupçonnant des favoritismes dans son attribution. Le manque de transparence et de reconnaissance conduit à un fort désengagement des employés, certains envisageant même de quitter l'entreprise. Lydia, consciente de ce mécontentement et suivant une formation en gestion, cherche à mettre en place un syndicat avec le soutien de ses collègues pour obtenir une véritable écoute de la part de la direction et ainsi améliorer les conditions de travail.

**Résumé du cas no 2 :** Santé en ligne, une PME basée à Nédélec en Abitibi-Témiscamingue connaît une croissance annuelle de ses ventes d'environ 15 % depuis sa création en 2008. Cette croissance se concentrant principalement au Québec (60 %), ainsi qu'avec un développement en Ontario (30 %) et dans d'autres provinces canadiennes (10 %). Avec 82 employés, l'entreprise est le principal employeur du village. Son succès repose sur sa politique de garantie claire : "S'il y a erreur, c'est gratuit !" Face à une hausse du taux d'erreur dans la livraison des commandes, atteignant 12 % et menaçant la rentabilité, la propriétaire Jeanne Lafleur a mis en place des interventions simples. Celles-ci incluent une réunion avec les employés de la livraison pour planifier les actions correctives et l'installation d'un babillard électronique permettant l’affichage du taux d'erreur quotidien. Ces mesures ont ramené le taux d'erreur à 5 % en six mois, restant stables par la suite.

**Résumé du cas no 3 :** Le superviseur d'une entreprise d’entretien mécanique d’avions nous mandate afin de mettre en place un programme de motivation pour ses 12 employés non syndiqués. Avec une moyenne d'âge de 42 ans et un taux d’ancienneté de 18 ans, la plupart des employés ont de jeunes enfants. Ils sont rémunérés avec un salaire moyen de 55 000 $ par an à raison de 40 heures de travail par semaine, cependant ils doivent souvent faire des heures supplémentaires en cas d'urgence. La cohésion du groupe est cruciale compte tenu du risque d'erreur, et les travailleurs bénéficient d'une grande autonomie avec un superviseur axé sur la planification et la coordination. Leur principale reconnaissance vient du fait qu'ils ne reçoivent jamais de rapport de défaillance mécanique sur les vols des avions qu'ils ont entretenus.

Deuxième étape : réaliser un résumé des idées essentielles dans l’étude de cas à l’étude. En d’autres termes, en lien avec la matière, quelles sont les conclusions les plus importantes tirées du cas ?

**Idées essentielles du cas no 1 :**

Les idées essentielles de ce cas peuvent de diviser en trois catégories. La première catégorie correspond aux manifestations du manque de motivation et d’insatisfaction au travail des employés. Une première manifestation d’insatisfaction se représente par la démarche entamée pour la mise en place d'un syndicat au sein de l’entreprise. Cela témoigne du mécontentement général, ainsi que de la volonté de changer les conditions de travail qui sont jugées insatisfaisantes. La politique de gestion de l'entreprise, axée sur des méthodes strictes et des pénalités monétaires pour les erreurs, est un bon exemple d’une condition de travail insatisfaisante, puisqu’elle engendre des conflits interpersonnels et un sentiment d'injustice parmi les travailleurs. Une seconde manifestation d’insatisfaction se représente lorsque plusieurs employés songent à quitter l’entreprise et que d’autres présentent un manque d’engagement certain envers le travail et l’industrie. De plus, il y a une manifestation touchant la motivation au travail qui se traduit par le fait que les travailleurs sont de plus en plus désintéressés dans la réalisation de leurs tâches, ce qui cause un mouvement de moindre effort.

La seconde catégorie correspond au lien à faire entre les manifestations précédentes et la théorie des deux facteurs de Herzberg. Il est possible de voir à travers ce cas que l’entreprise néglige plusieurs facteurs d’hygiène, dont celui relié à ses politiques organisationnelles, qui sont larges, rigides et trop normatives, suivit de celui relié à sa politique salariale jugée inéquitable. Il faut également noter la supervision de l’entreprise, puisque les gestionnaires sont autoritaires et peu à l’écoute de leurs employés. Les relations interpersonnelles des travailleurs sont impactées par l’ambition de l’entreprise de trouver absolument un fautif lors d’un problème de qualité, alors que les tâches se veulent interdépendantes. Au niveau des facteurs de motivation défaillants dans l’entreprise, nous pouvons noter l’absence de possibilité d’avancement, le manque de considération et d’écoute des gestionnaires, leur refus du besoin de transparence dans la politique de rétribution des primes en est d'ailleurs un bon exemple. Ceci contribue au sentiment des employés de ne pas être respecté et accentue la perception du favoritisme. Ainsi, ces derniers n’ont pas l’impression de réussir et n’ont pas le sentiment d’avoir une prise en charge complète de leur poste, ce qui affecte leur autonomie. L’absence de quelconque mécanisme de rétroaction positive affecte leur sentiment de réussite. Finalement, la surnormalisation des opérations affecte le sentiment de responsabilités des employés, puisqu’on ne leur fait pas confiance.

La dernière catégorie correspond aux possibilités d’amélioration de la situation. Elles sont nombreuses, en commençant par l’établissement de rencontres d’équipe afin de fixer des critères objectifs et d’améliorer la communication entre les gestionnaires et les employés. Cela permettrait de miser sur la transparence des gestionnaires envers leur personnel. Il s’agirait également d’un bon moment de souligner les bons coups effectués. Une autre solution, qui pourrait permettre à cette entreprise de satisfaire ses employés, serait la mise en place d’un plan de cheminement de carrière. Finalement, une formation offerte aux gestionnaires pour leur permettre de mieux accompagner les travailleurs serait également une bonne solution.

**Idées essentielles du cas no 2 :**

Les idées essentielles de ce cas se concentrent sur trois théories explicatives de la motivation au travail par rapport aux actions entreprises par la propriétaire. La première théorie étant celle du modèle béhavioriste qui indique qu’un individu va répéter ou non un comportement en fonction de la précédence et l’occurrence des conséquences positives ou négatives qu’il a engendrées. En fonction de ce modèle, il est possible de voir que la propriétaire utilise la technique du renforcement positif par deux actions afin de favoriser un comportement souhaitable. La première action est par ses félicitations constantes des employés lorsque ceux-ci diminuent les erreurs de livraison. La seconde action est l’installation du babillard électronique, puisque celui-ci offre un mécanisme direct permettant la représentation des résultats des commandes et donc, de visualiser l’amélioration des travailleurs. C’est cette visualisation de l’amélioration des employés par rapport au comportement favorisé qui en fait un mécanisme de renforcement positif.

Il est également possible d’utiliser la théorie des objectifs de Locke pour expliquer ce cas. Celle-ci stipule que la motivation et la performance d’un individu sont fonction de ses objectifs. Ainsi, un individu a avantage à se fixer des objectifs pour mieux réussir et être motivé. En reprenant l’exemple du babillard électronique, celui-ci agit comme l’outil principal permettant aux employés de s’instaurer des objectifs clairs, puisqu’il offre la mesure des performances. Chaque membre de l’équipe peut ainsi ajuster et établir ses objectifs en fonction de la situation actuelle et des buts discutés avec la propriétaire lors de la rencontre sur le plan de redressement. Ces deux moyens (la rencontre et le babillard) permettent de faciliter la définition d’objectifs clairs de la part des employés et, par le fait même, d’en assurer la réalisation. Toujours selon la théorie des objectifs de Locke, c’est principalement ce qui a traduit à l’amélioration de la motivation et des performances des travailleurs dans ce cas.

Finalement, la théorie de l’autodétermination de Deci et Ryan peut s’appliquer. Cette théorie stipule que l’individu cherche à s’autodéterminer dans la satisfaction de ses besoins et plus particulièrement dans trois de ceux-ci, soit le besoin de compétence, d’autonomie et de relationnel. La propriétaire favorise principalement le besoin d’autonomie de ses employés en leur permettant d’effectuer la gestion et l’application du plan d’amélioration des commandes. De plus, elle favorise le besoin relationnel à travers sa reconnaissance par ses félicitations.

**Idées essentielles du cas no 3 :**

Les idées essentielles de ce cas se concentrent sur les liens entre différentes théories de la motivation au travail et des moyens pratiques de les appliquer. Par exemple, la théorie des objectifs de Locke permettrait d’améliorer la motivation des employés en instaurant des rencontres d’équipes permettant aux employés de discuter et de se fixer des objectifs. Ce premier moyen pourrait être combiné à un mécanisme de rétroaction sur l’efficacité des réparations. Le système actuel n’offrant pas de retour direct sur les performances de l’équipe. Ainsi, l’installation d’un babillard électronique, comme pour le cas précédent, offrirait aux employés un bon système de rétroaction permettant de faciliter l’atteinte de leurs objectifs personnels. Un autre exemple, utilisant la théorie de l’autodétermination de Deci et Ryan, serait d’attribuer une plus grande autonomie aux employés en leur permettant de choisir eux-mêmes les paramètres de leur présence. Puisque plusieurs d’entre eux ont des enfants en bas âge et que les responsabilités parentales demandes du temps et de l’énergie, en particulier lors d’imprévus, une autonomie ainsi qu’une flexibilité d’horaire leur permettraient d’améliorer l’équilibre de vie entre le travail et la maison. Tout ceci favoriserait leur motivation au travail, puisque ça permet de combler des besoins importants, reliés à leur situation.