Fiche de participation

GRH110-14 Aspects humains des organisations

**Fiche de participation no** : #3

**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 :** Marianne, une femme déterminée et compétitive, mène une vie effervescente où elle jongle avec succès entre ses études universitaires, son travail dans une agence de publicité et sa vie personnelle. Malgré les défis, elle trouve du bonheur dans son rôle de mère et dans ses moments de détente avec le yoga et la danse aérobique. Cependant, les récents changements au sein de son agence ont entraîné une surcharge de travail pour elle et son équipe, exacerbée par des suppressions de postes et les ressources de plus en plus limitées. Ses efforts pour répondre aux demandes croissantes l'ont amenée à sacrifier ses activités sportives et de détente. La fatigue et le stress s'accumulent, affectant sa santé physique et mentale, ainsi que sa performance au travail. Malgré ses efforts pour réorganiser son travail, un événement imprévu avec son fils malade la pousse finalement à prendre un congé de neuf mois, suivi par plusieurs de ses collègues.

**Résumé du cas no 2 :** Mathilde est responsable de l'équipe informatique au sein de Comporganis, une entreprise de 800 employés. Elle supervise l'infrastructure informatique, l'acquisition du matériel et des logiciels, ainsi que le soutien aux utilisateurs. L'équipe, composée d'un administrateur réseau, de trois techniciens et de deux personnes pour le soutien aux utilisateurs, bénéficie d'une grande autonomie, mais manque de suivi sur l'efficacité du travail. Robert, un membre plus âgé, a du mal à s'adapter aux nouvelles technologies et prend de longues pauses, créant des tensions dans l'équipe. Gabriel, un nouveau venu, critique le manque d'efficacité de l'équipe et le leadership de Mathilde. Lors d'une rencontre pour proposer de nouvelles façons de faire, Michel s'est opposé à toute modification. Malgré les tensions, la réunion suivante s'est conclue rapidement avec un consensus autour des idées de Michel. Mathilde se sent soulagée, mais consciente des défis à venir pour mettre en œuvre ces nouvelles orientations.

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 présentent les diverses notions en lien avec la gestion du stress au travail. Dans le cas présenté, Marianne présente des signes et des symptômes de détérioration de son état, notamment par la présence de fatigue physique et psychologique. Malheureusement, l’amalgame de ces 2 caractéristiques forme un grand cercle vicieux qui entraîne Marianne dans un gouffre. La fatigue psychologique est détectable par l’augmentation de son anxiété et de son angoisse, autant au travail qu’à la maison. De cette façon, ces facteurs amènent des oublis de rendez-vous importants et une diminution d’atteinte des objectifs.

Marianne est une personne ambitieuse, perfectionniste et compétitive. Ces caractéristiques personnelles sont définitivement celles qui sont les plus à risque dans le développement du stress au travail. Par le fait même, plusieurs sources de stress au travail ont contribué au départ de Marianne. Premièrement, l’acquisition d’une division à l’international, une nouvelle approche client et le remaniement de la structure hiérarchique ont tous entraîné des problèmes dans l’entreprise. On remarque un grand manque de soutien au niveau des ressources à l’interne, autant monétaire qu’humaine. Les gestionnaires exercent un trop grand contrôle et une rigidité sans faille. Malgré ceci, Marianne vit une situation qui est rapidement un couteau à double tranchant. Elle possède à la fois beaucoup et pas assez d’autonomie au travail. Les demandes débordent de partout et le temps de récupération entre les mandats est limité. La surcharge de travail, autant qualitative que quantitative, fait en sorte que Marianne ramène du travail à la maison. Toutes ces sources ont directement influé sur l’arrêt de travail de Marianne.

L’entreprise aurait pu prévenir les problématiques présentées dans ce cas en procédant avec les différents types d’interventions organisationnelles. Les 3 niveaux auraient pu être utilisés dans le cadre de cette situation. Pour l’intervention primaire, il aurait été pertinent d’intégrer des objectifs de santé en adoptant une gestion en amont, c’est-à-dire une gestion proactive. Une autre façon qui aurait pu être efficace aurait été de procéder à une analyse approfondie de la charge de travail des employés et des fonctions. Pour l’intervention secondaire, l’important aurait été de former et de sensibiliser les gestionnaires à la santé des employés, et ce, par le biais de formations. Finalement, pour les interventions de type tertiaire, le mieux aurait été d’offrir une flexibilité d’horaire afin de favoriser la conciliation travail et famille. De cette façon, cela offrirait une plus grande autonomie aux employés. Avec ces méthodes d’interventions et de préventions, l’entreprise n’aurait pas eu les problématiques qu’elle a subies.

**Idées essentielles du cas no 2 :**

Les idées essentielles de ce cas présentent les diverses notions en lien avec les groupes et les équipes de travail. Elles peuvent être regroupées en deux sections, soit une première section sur les caractéristiques négatives de l’équipe de travail, puis une seconde section sur les solutions possibles permettant d’en améliorer le fonctionnement.

D’abord, il est possible de voir que l’équipe informatique représente un groupe formel, c’est-à-dire que ses membres ont été placés en commun afin de fournir des services à l’entreprise. Le modèle de l’équipe de travail représente celui du type semi-autonome, c’est-à-dire que les responsabilités des décisions, de l’organisation et des actions à prendre sont confiées directement à l’équipe. Bien que cette autonomie soit souhaitable en milieu de travail, le problème dans ce cas vient qu’elle s’accompagne d’une absence totale de mécanismes de suivi de l’équipe. En effet, la gestionnaire Mathilde n’assure pas son rôle de leader, si bien que c’est l’administrateur réseau qui a repris le rôle de façon informelle. Ce dernier affiche une grande résistance aux changements, qui se fait ressentir par ses oppositions à plusieurs propositions d’amélioration, ce qui n’améliore pas la situation. En effet, Gabriel, qui est nouveau dans l’équipe, a tenté à plusieurs reprises de discuter de certains problèmes d’ordre organisationnel et technique, ainsi qu’aux solutions potentiels (veille technologique, formulaires de demande d’aide-utilisateur). Cependant, il y a eu à deux reprises une opposition de Michel, suivi de l’adhésion du reste de l’équipe. Il semble qu’en l’absence marquée de la gestionnaire, il s’est développé une pensée de groupe dans l’équipe, passant par l’adhésion aux propositions de Michel. L’absence de formalisme au sein des rôles de l’équipe a également favorisé des conflits. En effet, en absence de mesures de suivi, les absences ainsi que la disparité des efforts de chacun dans la réalisation du travail impactent directement le reste de l’équipe, qui doit composer avec le surplus de la charge de travail. Un bon exemple est celui de Robert, qui est responsable du soutien des utilisateurs et qui a de la difficulté à s’adapter aux changements de l’organisation. Sa difficulté d’adaptation occasionne un nombre non négligeable de demandes non résolues et elles doivent ensuite être transférées à son collègue, en plus de sa charge de travail courante. Ceci s’additionne au fait que Robert a dernièrement augmenté sa fréquence d’absence et de flânerie sociale au travail. Étant donné la petite taille de l’équipe, une situation comme celle-ci affecte directement la cohésion entre ses membres et alimente les conflits. À cette confusion s’ajoute l’absence de définition des attentes et des normes. Finalement, on peut suspecter que le manque de définition des normes et des politiques d’entreprise ne se limite pas qu’à cette équipe de travail, puisque lors de certains appels de services avec les autres départements, il y a présence d’impolitesses et de frustrations.

La section précédente a su montrer les nombreux problèmes dans l’organisation de l’équipe informatique et dans son climat de travail. En ce qui a trait à la définition de rôles, Mathilde doit reprendre sa position de leader en effectuant des suivis réguliers du climat de son équipe. Cela passe par l’organisation de rencontres de groupe, mais aussi de rencontres individuelles afin d’obtenir un portrait actuel et réaliste de tous les membres de l’équipe. Ces rencontres représenteraient un bon moyen d’assurer une présence de Mathilde, qu'elle puisse être à jour avec les problématiques de l'équipe, ce qui lui permettrait d'être proactive dans l’élaboration de solutions. Cela lui permettrait également de contrer le phénomène de la pensée de groupe en ayant les points de vue de tous. Dans des cas comme pour celui de Robert, où ses problèmes et ses absences impactent négativement le reste de l’équipe, des rencontres individuelles permettraient la mise en place de bilans de résultats, d’objectifs et même de mesures d’aide afin de corriger la situation. Dans un cas où un employé persisterait volontairement à nuire au bon fonctionnement de l’équipe, par de la flânerie ou par des absences, les rencontres permettraient d’instaurer un cadre avec sanctions et ainsi de rétablir l’équité entre les membres de l’équipe. Au niveau de l’organisation, une solution importante serait d’instaurer et de communiquer à tous les départements ses politiques et ses normes en ce qui a trait aux comportements favorables à adopter. Cela permettrait d’installer un cadre clair, favorisant des échanges plus sains lors des appels de support client. Finalement, Mathilde devra communiquer à son équipe les rôles et les responsabilités de chacun et faire en sorte que leurs tâches soient comprises de façon non ambiguë, afin de diminuer les occasions de certains employés de profiter du climat diffus pour en faire moins.