Fiche de participation

GRH110-14 Aspects humains des organisations

**Fiche de participation no** : #4

**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 :** Abigaëlle Trenet, directrice du service client d'une grande entreprise québécoise, mène une réorganisation majeure axée sur la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle. Face à une augmentation des plaintes après la mise à jour de la politique de traitement des plaintes clients, Abigaëlle découvre des lacunes dans la communication interne. Malgré une diffusion par intranet et par courriel, de nombreux employés n'ont pas pris connaissance du document crucial. Après une enquête, Abigaëlle envisage plusieurs options pour rectifier la situation, notamment des réunions d'information, la délégation aux responsables de département ou un nouvel envoi du document. Avec l'équipe responsable de la politique, elle décide d'un plan d'action pour garantir une meilleure communication et une meilleure compréhension des changements au sein de l'entreprise.

**Résumé du cas no 2 :** Jacinthe, chef comptable à l'usine DumaTOT, est confrontée à du harcèlement sexuel de la part de Marco, un collègue superviseur, ainsi que par des collègues contremaîtres. Malgré ses demandes d'arrêt du harcèlement, Marco menace Jacinthe de représailles si elle porte plainte, sachant qu'aucune politique contre le harcèlement n'existe dans l'usine. Parallèlement, Jacinthe subit également des pressions et des critiques constantes de la part de son patron et PDG de l'entreprise, qui remet en question ses compétences et la pousse vers la démission. Cette situation, combinée aux attaques de Marco et à l'absence de soutien de la direction, entraîne un déclin de la santé mentale de Jacinthe, affectant son travail et sa confiance en elle. Malgré ses tentatives de réintégration et de soutien psychologique, elle est menacée de licenciement pour incompétence par le PDG.

**Résumé du cas no 3 :** Léonard, un employé dévoué de J.V. Dubois, une entreprise spécialisée dans le traitement et la transformation du bois depuis 43 ans, occupe un poste de gestionnaire depuis huit mois. Ayant gravi les échelons depuis ses débuts comme journalier, il est respecté de ses subordonnés pour son intégrité et son souci du bien-être de son équipe. Sa vision de la gestion met l'accent sur le bien-être des employés et les bonnes relations interpersonnelles, plutôt que sur la performance. Cependant, malgré ses qualités appréciées, le département qu'il dirige affiche les pires indices de performance de l'entreprise depuis son arrivée, avec seulement 87% de la demande couverte et des pertes économiques dues à des problèmes de qualité. Ce paradoxe intrigue la direction de l'entreprise, confrontée à des défis inattendus malgré la réputation et les méthodes de gestion exemplaires de Léonard.

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 communication dans les organisations. Dans le cas présenté, l’erreur principale commise par Abigaëlle dans la situation est l’utilisation d’un moyen dont la richesse de communication est trop faible par rapport à l’importance de l’information à transmettre aux employés. La transmission de courriels lors de la diffusion d’une information très importante n’est pas recommandée, car dans un cadre organisationnel où la réception de courriels est souvent nombreuse, il est facile de passer à côté d’une communication majeure. Par contre, dans le cas où l’envoi d’un courriel est préconisé, il est toutefois possible d’ajouter des repères visuels à ce dernier qui permettront d’attirer l’œil des lecteurs, dont l’ajout de majuscules dans le texte et dans son titre, sans oublier l’accentuation par des couleurs marquées. De plus, une confirmation de lecture ou de réception serait grandement recommandée. Afin de faciliter la tâche des employés, une autre solution serait d’insérer un lien menant directement vers l’intranet des employés. De cette façon, l’information serait plus accessible.

Considérant la problématique, quelques options s’offrent à l’équipe responsable de la mise à jour du document pour fixer l’affaire. Dans le cas d’une petite organisation ou de petites équipes, il serait pertinent de rencontrer l’ensemble des employés afin de s’assurer que les renseignements soient transmis de façon convenable et efficace à tous et à toutes. Dans le cadre d’une grosse entreprise où les équipes sont de taille moyenne à grande, il serait mieux de rencontrer les gestionnaires qui pourront diffuser l’information au sein de leurs équipes respectives. Il faudra simplement s’assurer que les gestionnaires comprennent bien les informations qu’ils ont reçues.

Dans cette situation, Abigaëlle a su mettre à profit ses bons contacts, avec sa collègue, afin d’obtenir le pouls actuel dans l’entreprise et s’est rendu compte que l’information n’a pas été émise convenablement. C’est par la communication informelle que cette dernière a pu avoir une rétroaction réelle à la suite de l’envoi du courriel. La communication informelle est souvent une méthode négligée dans les organisations alors qu’elle peut être fortement utile. Abigaëlle a donc en main les outils nécessaires afin de régler la problématique.

**Idées essentielles du cas no 2 :**

Les idées essentielles de ce cas présentent les diverses notions en lien avec les conflits au travail. Premièrement, la mise en situation démontre bien que Jacinthe subit à la fois du harcèlement psychologique et sexuel. Le harcèlement psychologique par les remarques et des attaques désobligeantes de son patron envers l'efficacité et la qualité de son travail, sans oublier le fait d’ignorer les idées qu’elle propose, ainsi que la pression constante pour sa démission. Le harcèlement sexuel vient du geste que son collègue Marco a posé dans la voiture en route vers leur travail lorsqu'il a touché sa cuisse sans son consentement et, par la suite, lorsqu'il l'a menacé de lui faire subir un « vrai cas d’agression sexuelle » si elle cherchait à le dénoncer. Elle subit également du harcèlement sexuel à travers les fausses rumeurs et les insultes constantes de ses collègues à son endroit. Ceci permet de bien comprendre les caractéristiques de ces deux types de harcèlement, soit tout comportement répétitif et désobligeant portant atteinte à la dignité ainsi qu’à la personne elle-même pour le harcèlement psychologique, et tout comportement non désiré de nature sexuelle pouvant arriver une seule ou plusieurs fois pour le harcèlement sexuel.

Ensuite, le cas permet de représenter les différentes formes de conflits présents, soit un conflit vertical entre Jacinthe et son supérieur, puisqu’elle et ce dernier représentent des niveaux hiérarchiques différents. Pour ce qui est des conflits entre Jacinthe et ses collègues, incluant Marco, il est possible de parler de conflits horizontaux, puisque même s’ils n’occupent pas exactement le même emploi, ils représentent sensiblement tous un même niveau hiérarchique.

Ce cas permet également d’effectuer un processus de réflexion afin de proposer des changements organisationnels appropriés pour éviter les répétitions. Parmi ces solutions, il est possible de mentionner la mise en place d’une politique d’entreprise contre le harcèlement psychologique et sexuel. Cette dernière devra inclure, entre autres, une définition claire de ce qu’est le harcèlement, comment il se met en place, elle devra expliquer les conséquences légales applicables en cas de harcèlement, ainsi que les mesures qui seront mises en place par l’organisation (plan d’action et/ou conséquences punitives). Un second changement possible serait l’instauration d’un comité permettant d’étudier le cas de Jacinthe afin de déterminer les meilleures mesures à mettre en place. Une troisième solution serait d’engager des professionnels pour former et sensibiliser les gestionnaires de l’entreprise au harcèlement et aux pratiques nuisibles qui ne doivent pas être encouragées.

Finalement, le cas nous permet de simuler le rôle de consultant en comportements organisationnels et de proposer des stratégies de résolution de conflit à DumaTOT. Au niveau du conflit entre Jacinthe et son supérieur, une stratégie applicable serait qu’elle rencontre ce dernier afin de lui demander les objectifs de travail précis qu’il attend d’elle. Son patron sera donc obligé de définir ses attentes et, dans le cas de nouvelles attaques injustifiées à l’endroit de Jacinthe, elle pourra communiquer avec le département des ressources humaines de son entreprise afin de mettre en lumière les abus. Au niveau du conflit entre Jacinthe et ses collègues, une stratégie spécifique applicable serait de faire appel à un arbitre, qui utilisera une logique légaliste afin d’établir une responsabilité à qui de droit, et qui pourrait avoir la possibilité d’imposer un règlement favorisant la position d’une partie. Par exemple, l'arbitre pourrait imposer l’émission d’excuses officielles à Jacinthe par ses collègues pour leurs comportements nuisibles, ainsi que l’imposition d’un plan d’actions réparatrices par ces derniers.

**Idées essentielles du cas no 3 :**

Les idées essentielles de ce cas présentent les diverses notions en lien avec le leadership. La problématique principale dans le cas présenté est le style de leadership de Léonard au sein de l’entreprise et des employés. Le style de leadership de Léonard semble être axé sur les relations interpersonnelles et le bien-être des employés, tel que le style paternaliste de la grille de Blake et Mouton ou même le style de leadership de soutien selon le modèle de House. Il privilégie une approche empathique et attentive envers son équipe, cherchant à établir des liens étroits et à soutenir ses membres. À ce stade, il est possible de classifier la situation sous le niveau de maturité M3 du modèle de Hersey et Blanchard, c’est-à-dire une maturité moyenne. En d’autres mots, nous remarquons que Léonard a peu d’autorité, mais des relations interpersonnelles très fortes.

Dans cette circonstance, son style de leadership nuit au rendement organisationnel, car il semble accorder une priorité excessive au bien-être des employés au détriment des objectifs de production et de performance de l'entreprise. Cette concentration sur les aspects sociaux peut conduire à une complaisance ou à un manque de focalisation sur les résultats. Certains aspects sont omis dans l’exercice de ces fonctions tel que la négligence à remplir le carnet de commandes. On remarque également un manque de rétroaction afin de permettre à l’équipe d’aller plus loin. Il est facile de s’imaginer que Léonard a peur de ne pas se faire aimer. Malgré tout, cette façon de faire peut entraîner un effet de couteau à double tranchant. On remarque que l’équipe et le gestionnaire sont ensemble, mais ne se dirigent pas vers la même destination. Évidemment, à moyen ou long terme, ce style de leadership peut entraîner des conséquences, passant d’avis disciplinaires au licenciement.

Léonard devrait envisager d'adopter un style de leadership plus équilibré, intégrant à la fois une attention aux relations interpersonnelles et un engagement envers les objectifs organisationnels. Cela pourrait impliquer une meilleure gestion des performances et une communication claire des attentes, tout en continuant à soutenir le bien-être des employés. Son leadership naturel combiné à ses rapports de proximité pourront certainement servir à atteindre les objectifs fixés. Dans le cas présent, il serait préférable d’adopter en premier lieu, selon la grille de Blake et Mouton, un style de leadership intermédiaire pour finalement tendre vers un style démocratique. Selon le modèle de House, le style participatif serait à préconiser. De ce fait, le but de Léonard est d’arriver à un modèle de maturité de niveau M4.

Le leadership transformationnel se distingue du style de Léonard par l'importance qu'il accorde sur l'inspiration, la motivation et la stimulation intellectuelle des membres de l'équipe pour atteindre des objectifs communs. Contrairement à une focalisation principale sur les relations interpersonnelles et sur le niveau opérationnel, le leadership transformationnel met l'accent sur la vision, la gestion du changement et la promotion de l'innovation au sein de l'organisation. Finalement, le leadership transformationnel permet d’avoir une vue d’ensemble, en amont et en aval, afin de mobiliser l’équipe et d'augmenter son adhésion.