

CAS N° 10

UN MEMBRE OUBLIÉ¹

Le cours intitulé « Comportement organisationnel » semble fournir aux étudiants de nombreuses occasions de mettre en application plusieurs des notions présentées dans le manuel de référence et traitées dans les discussions en classe, et ce, en y prenant plaisir. Christine Spencer, étudiante zélée et studieuse, a cumulé jusqu'à maintenant de nombreux A. Si les connaissances et les aptitudes acquises pendant ses études revêtent une grande importance pour elle, les notes sont loin de la laisser indifférente. Elle estime qu'elles lui donneront un avantage capital lorsqu'elle se mettra en quête d'un emploi, ce qui ne saurait tarder, puisqu'elle en est à sa dernière année d'études.

Un dimanche après-midi, à 14 h, Christine est plongée dans un devoir de comptabilité, mais ne parvient pas à se concentrer. Elle s'en sort très bien dans tous ses cours, sauf en comportement organisationnel. Un pourcentage important de la note à ce cours dépend de la qualité du travail d'équipe; elle a ainsi l'impression de ne pas être totalement maîtresse de sa destinée, plus particulièrement de la note qu'elle obtiendra. Christine se remémore les événements des cinq dernières semaines. L'enseignante, Sandra Thiel, a réparti tous les étudiants en équipes de cinq afin qu'ils effectuent un travail d'envergure comptant pour 30% de la note finale. Il s'agissait d'analyser un cas et de rédiger un rapport d'une douzaine de pages. Elle leur a en outre demandé de présenter leur analyse à toute la classe comme s'ils s'adressaient aux « membres du conseil d'administration de l'entreprise en question ». Serait ainsi évaluée la façon dont le chef d'équipe et ses collaborateurs ont traité le problème qui leur a été soumis.

Dès la première réunion, Diane, Jeannette, Samir et Michel ont élu Christine chef d'équipe. De nature réservée, Diane se risque très rarement à faire des suggestions mais, si on l'interroge, elle a toujours d'excellentes idées. Michel est le boute-en-train de l'équipe. Christine se souvient de sa réaction lorsqu'elle a proposé qu'ils se rencontrent avant chaque cours de CO pour discuter de l'étude de cas de la semaine: « Pas question! Le cours commence à 8 h 30, et j'ai déjà du mal à arriver à l'heure! En plus, je vais rater mon émission de télévision, *Salut, bonjour!* » Ils n'avaient pu s'empêcher d'éclater de rire en le voyant si indigné. Samir a déjà une allure et une attitude d'homme d'affaires, veillant à ce que chaque réunion ait son ordre du jour et notant à la fin les résultats, atteints ou non. Jeannette est la personne de confiance par excellence. Elle en fait toujours plus que ce qu'on lui demande. Quant à Christine, elle se considère comme méticuleuse, organisée et donnant le meilleur d'elle-même dans tout ce qu'elle entreprend.

Cinq semaines se sont donc écoulées depuis le début de la session, et Christine réfléchit sérieusement au travail de CO. Elle a appelé ses coéquipiers pour organiser une réunion à un moment qui conviendrait à tous, mais elle semble se heurter à un obstacle: Michel ne peut être présent, car il doit, paraît-il, travailler ce soir-là pour le service de sécurité du campus. En fait, il rate la plupart de leurs réunions, faisant parvenir de petites notes à Christine pour qu'elle en fasse part aux autres à sa place. Elle ne sait comment réagir. Elle se remémore également un incident survenu la semaine précédente. Avant le début du cours, elle se tenait dans le couloir avec Diane, Jeannette et Samir et échangeait avec eux des plaisanteries pour passer le temps, en attendant M^{me} Thiel. Aucun d'eux n'avait remarqué l'arrivée discrète de Michel, qui était allé s'asseoir sans dire un mot.

ÉTUDE DE CAS 10 (suite)

Elle se souvient d'un autre incident qui s'est produit deux semaines auparavant. Ce matin-là, elle n'avait pas eu le temps de déjeuner, car elle se dépêchait pour ne pas arriver en retard à son cours de comptabilité. Après ce dernier, elle s'était donc rendue à la cafétéria pour manger rapidement quelque chose. Après avoir pris le sandwich que lui tendait la préposée, elle allait s'asseoir lorsqu'elle avait aperçu les membres de son équipe. Elle s'était jointe à eux et avait eu avec eux une conversation détendue et agréable, comme c'était toujours le cas lorsqu'ils se rencontraient à l'improviste. Michel était alors entré dans la cafétéria, s'était approché de leur table et s'était exclamé : « Personne ne m'a prévenu que nous avions une réunion ! » Surprise, Christine lui avait répondu qu'ils venaient de se retrouver par hasard et l'avait invité à se joindre à eux. Les regardant d'un air sceptique, il avait simplement marmonné « Ouais, je vois... » et s'était éloigné.

M^{me} Thiel leur a dit à plusieurs reprises qu'en cas de problèmes au sein d'une équipe, les membres doivent d'abord faire l'effort de les affronter et de tenter de les résoudre. S'ils ne trouvent pas de solution, ils doivent lui en parler. L'attitude distante de Michel contraste tellement avec l'exubérance qu'il a manifestée à la première réunion !

Une heure s'est écoulée. Il est maintenant 15 h. Christine se rend compte qu'elle mordille nerveusement son stylo. L'équipe doit remettre son analyse la semaine suivante. Chacun des membres s'est acquitté de la section qui lui revient, mais Michel n'a remis qu'un brouillon de notes. Il a appelé Christine la semaine précédente pour lui dire qu'en plus de ses cours et de son emploi sur le campus, il éprouve des problèmes avec sa petite amie. Christine veut bien faire preuve d'empathie, mais il s'agit d'un projet collectif. En outre, la note que leur accordera M^{me} Thiel sera pondérée en fonction de l'évaluation de l'équipe concernant la contribution de chaque membre. Christine a toutes les raisons d'être soucieuse. Elle sait que Michel est créatif et que ses idées originales pourraient faire monter leur note globale. Elle s'inquiète également pour lui. Tout en écoutant de la musique, elle se demande ce qu'elle devrait faire.

Questions

1. Dans une telle situation de leadership, comment Christine pourrait-elle tirer parti d'une bonne compréhension des étapes de l'évolution d'une équipe ?
2. En s'appuyant sur sa compréhension de la contribution individuelle à un travail collectif, comment Christine pourrait-elle établir un fonctionnement d'équipe qui profite à la réussite commune ?
3. Christine fait-elle preuve d'un leadership efficace dans cette situation ? Détaillez votre réponse.

1. Franklin Ramsomair (Wilfrid Laurier University).