

- ___29. Mon équipe a effectué son travail de manière à maintenir ou renforcer son aptitude à un travail commun sur des tâches collectives ultérieures.
- ___30. En général, la pratique de l'équipe servait à satisfaire, plutôt qu'à contrarier, la demande personnelle des membres du groupe.

Facteur d'ensemble des résultats de l'équipe: Additionnez les notes attribuées aux points 27 à 30 inclus et divisez par 4 = _____.

VII. Facteur de l'apprentissage de l'équipe

- ___31. Nous avons pris le temps d'imaginer des moyens pour améliorer les modes de fonctionnement de l'équipe.
- ___32. Les membres de l'équipe s'exprimaient fréquemment pour tester les hypothèses faites sur les problèmes en discussion.
- ___33. Les membres de l'équipe obtenaient des autres toute l'information dont ils avaient besoin.
- ___34. Quelqu'un veillait toujours à ce que nous nous arrêtions pour réfléchir aux modes de fonctionnement de l'équipe.
- ___35. Prise dans son ensemble, l'équipe demandait les réactions des autres, à mesure de sa progression.
- ___36. L'équipe analysait activement sa progression et sa productivité.

Facteur d'ensemble de l'apprentissage de l'équipe: Additionnez les notes attribuées aux points 31 à 36 inclus et divisez par 6 = _____.

Interprétation

L'attribution d'une note totale de 4 ou 5 à un facteur donne à penser que le succès a été considérable (supérieur aux attentes et à la réussite). Celle d'une note totale de 3 à un facteur donne à penser que le niveau de succès a été satisfaisant et que le sentiment exprimé se limitait à «ça va». Celle d'une note totale de 1 ou de 2 à un facteur donne à penser que les modes de fonctionnement de l'équipe nécessitaient une forte amélioration. Vous pourriez prendre la totalité des sept facteurs pour arriver à une évaluation résumée finale. Il est probable que chaque facteur et les points précis qui en font partie enseigneront des perspectives d'action concrète. ⁽⁴⁸⁾

COMPÉTENCE : APTITUDE À LA CONDUITE D'ÉQUIPES

La Great Majestic Company

Directrice de la Great Majestic Lodge, Susan Hoffman était assise à son bureau et s'interrogeait sur les propos qu'elle tiendrait et les mesures qu'elle prendrait lors d'une réunion avec ses grooms, qui devait débiter dans deux heures. Elle venait de survivre à une rencontre orageuse avec Bob Tomblin, directeur général des installations de loisirs et d'hébergement de la Great Majestic Company dans la région.

La Great Majestic Lodge était installée dans un parc connu de la partie occidentale des États-Unis. Malgré son relatif éloignement, elle offrait toutes les facilités modernes d'un bel

hôtel d'une grande agglomération. En raison de sa taille et de ses possibilités d'hébergement, la pension était un endroit apprécié des grands voyages organisés. La plupart d'entre eux y passaient une nuit et aucun n'y restait plus de deux jours. Ils étaient très rentables pour la pension, parce qu'ils respectaient toujours leurs horaires, réglaient leurs factures rapidement et, en général, partaient de bonne heure le jour de leur sortie.

La majorité des salariés recrutés par la Great Majestic Company étaient des étudiants d'université. La situation était idéale, parce que les dates d'ouverture et de fermeture de la pension correspondaient aux vacances estivales de la plupart des universités. Les employés vivaient et prenaient leurs repas dans les locaux de l'entreprise et recevaient un salaire mensuel d'environ 800 \$.

Les grooms de la pension

Les grooms de la Great Majestic Lodge étaient sous la responsabilité directe de Susan Hoffman. Il s'agissait d'étudiants d'université qui, avant d'avoir été sélectionnés pour un poste de groom, avaient travaillé au moins trois étés pour la société. Chaque année, Tomblin – et non S. Hoffman – en choisissait sept en fonction de leurs antécédents, quant au travail, à la loyauté, à l'efficacité et à la capacité à travailler avec le public. Les salariés jugeaient le poste de groom prestigieux et important. Aux yeux du public, les grooms représentaient tous les aspects de la Great Majestic Lodge. Ils étaient les premiers à accueillir les clients à leur arrivée et à être appelés par eux quand ils avaient besoin de quelque chose ou que quelque chose n'allait pas, et les derniers à les saluer à leur départ. Habillés dans des tenues spécifiques de cow-boys portant leur nom sur des étiquettes personnalisées et les insignes de l'entreprise, ils fonctionnaient comme une équipe effective de relations publiques pour la pension, tout en assurant un service rapide et professionnel à chaque client.

Les grooms vivaient ensemble dans la partie arrière du dortoir du personnel le plus retiré que possédait la pension. Ils partageaient ce dortoir avec d'autres salariés de la pension qui travaillaient dans l'entreprise depuis 2 ans ou plus. Les étudiants salariés les plus âgés formaient un groupe particulièrement uni, et tous attendaient impatiemment le moment où ils auraient la possibilité d'être choisis comme grooms. Les salariés en première année occupaient seuls, habituellement, un dortoir voisin de celui qu'occupaient leurs collègues plus anciens. Pour l'essentiel, un esprit d'équipe chaleureux existait entre tous les membres du personnel de la pension. Traditionnellement, les grooms entretenaient de bonnes relations avec Tomblin, si bien que l'incident qui venait de se produire inquiétait beaucoup S. Hoffman, qui avait pris conscience de la volonté déterminée de Tomblin de les licencier. L'on était au milieu de l'été, et il serait difficile de trouver des remplaçants qualifiés. Les grooms avaient été particulièrement productifs cette année. Ils recevaient 5 \$ de l'heure auxquels s'ajoutaient des pourboires, qu'ils mettaient en commun et divisaient à parts égales à la fin de chaque semaine ; les pourboires quotidiens atteignaient en moyenne 40 \$ par personne. S. Hoffman s'inquiétait d'autant plus de la situation que celle-ci concernait des salariés dont elle avait la responsabilité directe.

Voyages organisés

Les grooms avaient la responsabilité de mettre les bagages des clients des voyages organisés dans leurs chambres, dès l'arrivée de l'autocar. La réception leur remettait une liste des noms des clients et les numéros des petits pavillons qui leur étaient affectés. La rapidité présentait une importance particulière, parce que les clients voulaient faire un brin de toilette et recevoir rapidement leurs bagages. Le matin du départ, ils laissaient leurs bagages prêts dans leurs chambres, tout en allant prendre leur petit déjeuner. Les grooms ramassaient les bagages, les comptaient et les chargeaient dans l'autocar.

À titre de paiement du service rendu par les grooms, les directeurs payaient une gratification forfaitaire de 1 \$ par valise qui, considérée comme un pourboire, était néanmoins incluse par chaque société dans les frais du voyage organisé. Pour des voyages organisés importants, le pourboire pouvait atteindre un maximum de 125 \$, même si, en moyenne, il s'élevait à 75 \$.

La Jones Transportation Agency

Elle avait la réputation, dans toute la région, de donner des pourboires honnêtes et équitables. Toutefois, l'un des directeurs de ses voyages organisés, Don Sirkin, ne se montrait pas à la hauteur de la réputation de l'entreprise. Lors d'une visite à la Great Majestic Lodge, il n'avait pas donné de pourboire. Les grooms avaient assuré – ils le savaient – un excellent service au groupe de Sirkin. La situation les perturbait, mais ils pensaient que Sirkin avait oublié le pourboire, dans l'agitation qui avait précédé le départ de son groupe. Ce dernier étant nombreux, le pourboire se serait élevé à 110 \$. Le voyage organisé de Sirkin séjournera également dans plusieurs autres centres de vacances voisins. Plusieurs des grooms de la Great Majestic Lodge connaissaient les groupes des autres pensions et découvrirent, en discutant de la situation, que Sirkin avait négligé de verser le pourboire dans toutes les autres pensions. Il avait apparemment empoché près de 1.000 \$ pendant les 4 jours du voyage de son groupe dans la région.

La lettre

En apprenant la conduite de Sirkin, les grooms de la Majestic Lodge décidèrent qu'il fallait faire quelque chose. Ils exclurent immédiatement d'en parler à S. Hoffman. Dans des cas antérieurs où s'était posé un problème, celle-ci n'était guère intervenue pour améliorer la situation.

Groom pour la première année et préparant un B.A. d'études commerciales, Roger Sikes proposa à ses collègues d'écrire directement une lettre au président de la Jones Transportation Agency. Il estimait que l'entreprise apprécierait d'apprendre que l'un de ses directeurs pour les voyages organisés avait détourné des fonds de l'entreprise. Après discussion, les autres grooms présents donnèrent leur accord. Sikes elabora une lettre détaillée, exposant au président de la Jones Agency les détails de l'incident survenu avec Sirkin. Sans s'attendre à récupérer l'argent du voyage organisé, ils estimaient appropriée l'action à prendre.

Dès que la lettre fut prête, cinq des grooms la signèrent. Deux autres refusèrent, mais après un surcroît de discussion et des pressions considérables de leurs pairs, ils acceptèrent

de la signer. Les intéressés la postèrent, dans l'attente d'une prompt réponse et d'une sanction rapide contre le coupable, Don Sirkin.

Réaction à la lettre

Trois semaines après l'expédition de la lettre des grooms à la Jones Transportation Agency, Tomblin passait en revue son courrier matinal. Il remarqua une lettre de son bon ami Grant Cole, président de la Jones Transportation Agency. Ce fut la première lettre qu'il ouvrit. Cole avait écrit qu'il se posait un problème à la Great Majestic Lodge et qu'il estimait devoir en informer Tomblin. Il avait joint la lettre des grooms et suggérait que, dans l'éventualité où les grooms auraient, dans l'avenir, des problèmes quelconques avec n'importe lequel des directeurs de voyages organisés de Jones, ils seraient avisés de parler à Tomblin avant de prendre une mesure quelconque. Cole informait Tomblin que son entreprise enquêtait sur l'affaire Sirkin.

Tomblin était fou furieux. Les grooms avaient totalement ignoré leur supérieur et écrit une lettre sans consulter préalablement la directrice de la pension ou tout autre responsable de la Great Majestic Company. Leur initiative constituait, non seulement une violation de la politique de la société, mais aussi une humiliation personnelle pour Tomblin. Hurlant de fureur, il sauta sur ses pieds et fonça dans le couloir vers le bureau de S. Hoffman. Apercevant le groom George Fletcher, il lui ordonna de disparaître de sa vue. Stupéfait, celui-ci obéit rapidement. L'entretien de Tomblin et de S. Hoffman fut désagréable. Elle n'avait jamais vu son collègue aussi fâché d'initiatives de salariés. Tomblin était orgueilleux et, blessé dans son amour-propre, il voulait se venger. Il montra la lettre des grooms et la réponse de Cole à S. Hoffman. Il lui fit clairement savoir qu'il attendait une action rapide. S. Hoffman savait que la mesure devrait recueillir l'approbation de Tomblin. Soudain, sa position en tant que directrice de la pension se révélait précaire.

Plusieurs salariés se trouvaient dans le couloir au moment où les rugissements de Tomblin s'y firent entendre. S. Hoffman savait que les commérages se répandraient rapidement dans toute la pension. Les grooms étant appréciés des autres salariés, ceux-ci – elle le savait – s'inquiéteraient du sort qui leur serait réservé. Elle appela dans son bureau George Fletcher, encore choqué, et lui dit de convoquer à une réunion les grooms au repos. Après le départ de Fletcher, elle essaya de penser à diverses solutions qui satisferaient Tomblin, tout en maintenant la qualité de service attendue par la clientèle. ⁽⁴⁹⁾

Questions

1. Quelles ont été les influences et les normes sociales à avoir en fait joué un rôle dans le comportement des grooms ?
2. Quelle est l'influence exercée par le milieu et quels sont les objectifs qui, dans cette situation, jouent sur (a) les grooms, (b) Suzan Hoffman et (c) Tomblin ?
3. Que doit faire S. Hoffman ? Pourquoi ?