

Étude de cas : Comment les leaders devraient-ils intégrer tous les membres de l'équipe dans le *in group* ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge et James Tolliver)

Dans cette étude de cas, le professeur Ian Finagle est approché par Roxanne, qui a rencontré un grand succès dans son travail, mais se sent exclue, isolée, blâmée et abaissée. Elle croit que son travail est à risque. En lisant cette étude de cas, réfléchissez aux raisons qui ont conduit sa patronne à la placer dans le *out group*, à ce que vous feriez si vous étiez à la place de sa patronne et aux conseils que vous donneriez si vous étiez le professeur Finagle.

Après un cours de soir, Roxanne a visité le professeur Finagle à son bureau. Elle voulait son avis sur sa situation au travail. « Jusqu'à il y a environ un an, j'avais ce que je pensais être un excellent travail dans une PME. Je suis sa seule consultante en développement des ressources humaines (DRH) et, lorsque je suis arrivée là-bas, le DRH était un domaine impopulaire. La personne que j'ai remplacée ne faisait que donner quelques formations sur le service à la clientèle, mais j'ai pu faire beaucoup plus. J'ai mis en place un programme de perfectionnement des gestionnaires et un programme complet de développement du personnel. J'ai augmenté nos offres de 500 % et je l'ai fait sans augmentation de budget. Après deux ans, le programme de perfectionnement des gestionnaires avait accueilli plus de 200 participants. J'ai également développé et animé un certain nombre d'ateliers sur tout, depuis les communications, la planification de carrière et la gestion des conflits jusqu'à la gestion du temps. »

« C'est un ensemble de réalisations impressionnant, Roxanne. Qu'est-ce que votre patron, Robert, a pensé de votre rendement ? »

« C'est curieux, professeur, je ne suis pas sûre qu'il y faisait attention. Il avait beaucoup de projets spéciaux en cours, alors j'ai pris en charge le DRH. J'ai même retravaillé tout notre système d'évaluation du rendement. Savez-vous à quel point cela a été difficile ? Ça a pris des mois de travail et des semaines de réunions en comité pour travailler avec les syndicats. Étant donné que je suis plutôt une travailleuse de fond, je ne me sentais pas qualifiée pour présider le comité, alors Robert est devenu le président "officiel", mais j'ai fait le travail et j'ai souvent présidé les réunions de groupes de discussion avec les employés. Robert était d'accord avec cela.

Il me laissait faire. Nos réunions hebdomadaires, que j'ai suggérées pour nous tenir mutuellement à jour, sont devenues moins régulières, mais c'était correct. Et j'obtenais des évaluations de rendement remarquables. »

« Est-ce que quelqu'un l'a remarqué ? »

« Bien, oui, George l'a fait. C'est lui qui m'avait engagée d'une autre PME. J'avais travaillé avec lui là-bas pendant environ quatre ans comme adjointe. Chaque fois qu'il avait un problème qui devait être résolu, il me le confiait. Je pouvais le régler en une ou deux semaines. Après que notre PME l'a recruté, il m'a fait une offre d'emploi que je ne pouvais pas refuser. George m'a présentée à beaucoup de gens dans notre PME, il m'a laissée engager des ressources sans le consulter et il m'a gardée dans la boucle. C'est comme si je faisais partie de quelque chose de spécial. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle beaucoup d'entre nous (de collaborateurs que George avait embauchés) sortaient après le travail tous les vendredis. À notre fête de Noël, George m'a aussi donné le Prix de gestion de projet Landspeed en raison de mon succès avec le programme de perfectionnement des gestionnaires. »

« Mais, Roxanne, je pensais que tu travaillais pour Robert. »

« Bien sûr, officiellement, oui. Après que j'ai obtenu mon poste, Robert a été embauché en tant que responsable du DRH. George avait écrit la description du poste et voulait que je pose ma candidature, mais je ne l'ai pas fait. Je n'avais que quelques mois d'expérience dans notre PME et je pensais que le poste était destiné à quelqu'un qui était dans l'entreprise depuis 10 ans ou plus. J'ai été surprise de voir Robert apparaître ; il a été dans quelques-uns de mes cours de MBA et il n'était pas une "étoile brillante", pour ainsi dire. De toute façon, George a embauché Robert, mais il a insisté sur le fait que Robert et moi allions travailler ensemble comme des collaborateurs (donc que nous n'aurions pas une relation hiérarchique). Nous étions d'accord sur ce point. »

« Discutez de vos limites, et elles vous appartiennent. Roxanne, vous aviez le *fit* parfait pour ce poste. Lorsque quelqu'un assume un poste important ou qu'il est en danger, il aime s'entourer de gens en qui il a confiance. Les compétences techniques peuvent être apprises, mais la compétence doit être démontrée, et la confiance doit être gagnée. Mais je peux voir maintenant pourquoi Robert vous a laissée seule. En tout cas, quel est le problème ? »

« Eh bien, le problème a commencé après que George est parti. Il a obtenu un excellent poste dans une autre ville. Il m'a appelée un mois plus tard et a déclaré qu'il avait besoin d'un directeur du développement des gestionnaires chez eux. Cependant, j'ai décliné son offre. Je ne voulais pas bouger : j'avais commencé un MBA à ce moment-là, et vendre ma maison aurait été d'une douleur colossale. Après le départ de George, Martine est devenue la directrice. Robert ne l'estimait pas beaucoup, il disait qu'elle ne comprenait pas le DRH puisqu'elle venait de la comptabilité. Mais je pensais que c'était de la jalousie parce que Robert avait postulé ce poste et qu'il avait été refusé. Quelques mois plus tard, Robert a démissionné ; il a dit qu'il en avait assez du comportement autoritaire de Martine. Sa philosophie était : "Les gens sont payés pour travailler et ils ne devraient s'attendre à rien d'un emploi, sauf de l'argent." Ces paroles venaient de la directrice des RH ! En tout cas, j'ai postulé le poste de Robert, en réalisant enfin que j'avais assez d'expérience, mais je ne l'ai pas obtenu. Martine m'a dit qu'elle appréciait mon travail, mais

qu'elle "ne se sentait pas à l'aise avec moi personnellement". Je ne savais pas ce que cela signifiait ; nous n'avions jamais travaillé ensemble, elle ne me connaissait pas, et je ne la connaissais pas. Finalement, Martine a embauché Patrice à la place de Robert. J'ai découvert plus tard que Martine et Patrice étaient amies depuis des années et que Patrice était à la recherche d'un emploi. »

« Eh bien, Roxanne, cela ne ressemble pas à un gros problème. Vous n'avez peut-être pas obtenu un meilleur travail, mais vous en avez toujours un que vous aimez, et Patrice pourrait vous éloigner de Martine. »

« J'aimerais bien que ce soit le cas, professeur Finagle, mais cela ne s'est pas passé ainsi. Patrice n'avait jamais été directrice avant et ne connaissait pas le DRH. On m'avait prévenue que Patrice serait intimidée par mes accomplissements, et je pense qu'elle l'était. Quand Patrice est arrivée, j'ai passé trois heures quotidiennement pendant deux mois pour lui enseigner les bases du DRH et je l'ai présentée aux autres employés de notre PME. Pourquoi donc devais-je enseigner à ma patronne comment effectuer son travail ? Une fois qu'elle a été mise au courant du travail du DRH, elle m'a coupée. »

« Elle vous a coupée ? »

« Eh bien, elle est devenue froide et elle s'est éloignée. Nous ne prenions plus nos lunches et nos pauses-café ensemble, et il était même difficile d'organiser un rendez-vous avec elle. J'en proposerais un, mais elle s'organisait toujours une autre réunion environ 15 minutes après le début de la nôtre, et puis elle se plaignait à Martine que je ne la tenais pas informée. J'allais dans son bureau pour l'informer de toutes les petites choses, elle les prenait en considération puis écrivait un courriel à ce propos. Elle mettait tout par écrit. Professeur Finagle, j'ai déjà reçu un courriel de quatre pages pour avoir invité ma secrétaire à dîner pour la fête des secrétaires. Patrice était mécontente parce que les autres départements n'avaient rien fait pour leurs secrétaires et que, moi, je les faisais mal paraître. Mais j'avais parlé avec Judy au recrutement à ce sujet, et nous avions convenu verbalement que chaque département emmènerait sa secrétaire au restaurant pour le lunch. Mais par la suite, Judy a nié avoir parlé avec moi. Oh, puis Patrice a placé une copie de ce courriel de quatre pages dans mon dossier. Elle était devenue lointaine, elle ne me disait même pas bonjour sauf si je le faisais d'abord. Mais elle allait plaisanter avec le gars dans le bureau à côté du mien et lui demandait comment s'était déroulée sa fin de semaine. Si je prenais une minute pour parler à quelqu'un dans le couloir, Patrice nous surveillait (et une fois, elle a même donné un coup de pied dans une boîte en signe de mécontentement). Comme si ce n'était pas assez, la situation est devenue encore plus pénible. Il y a quelques mois, je voulais aller à une conférence sur le DRH, mais Patrice m'a dit que nous ne pouvions pas nous le permettre. J'ai même offert de payer la moitié du coût moi-même, mais elle a refusé. Plus tard, j'ai su qu'elle avait assisté à la conférence. J'étais vraiment énervée quand un de mes amis de la comptabilité m'a dit que Patrice et Judy avaient payé *leurs* dépenses à partir de *mon* fonds de formation ! »

« Je ne comprends pas pourquoi Judy devait aller à la conférence. Mais pour Pat, était-ce un événement isolé ? Peut-être pensait-elle que la conférence était plus importante pour elle puisqu'elle était nouvelle en DRH ? »

« Je ne pense pas que ce soit le cas, Professeur Finagle. Elle a utilisé l'excuse "Nous ne pouvons pas nous le permettre financièrement" pour d'autres choses aussi. J'appartiens à quelques associations professionnelles et, lorsque George était là, notre PME payait mes cotisations. La dernière fois que j'ai demandé à être remboursée, Patrice a écrit "REFUSÉ" sur ma demande en gros caractères et m'a envoyé un autre courrier électronique sur la nécessité d'une plus grande efficacité dans le département. Mais elle payait ses cotisations pour les mêmes associations à même le budget de notre PME ! De plus, George s'était abonné à de nombreux magazines de l'industrie. Avant, George les transmettait à Robert, et Robert me les transmettait. Maintenant, ils arrêtent au bureau de Pat. Si je demande d'emprunter quelque chose qui lui appartient, elle dit toujours qu'elle "l'utilise" ou qu'elle me le prêterait plus tard, mais elle ne le fait pas. C'est pareil avec beaucoup de choses dont j'ai besoin pour effectuer mon travail. Elle m'a retirée des comités, elle m'a retirée des listes de diffusion du département et elle *oubliait* de me parler des rencontres avec les autres départements. Lorsque j'ai demandé de prendre une formation sur un outil d'évaluation de la personnalité que nous avions décidé d'utiliser dans nos formations, elle m'a dit : "Je ne veux pas investir de l'argent dans quelqu'un qui pourrait nous quitter." Professeur Finagle, je n'ai jamais rien dit à propos de partir. Et elle ne me donnait même pas de congé pour y assister. »

« Donc, Roxanne, il semble qu'elle vous exclue et n'assume pas certains coûts qui ont été auparavant assumés. J'ai constaté que beaucoup de choses sont "agréables, mais pas nécessaires" pour faire mon travail. Généralement, beaucoup de ces choses importent uniquement à court terme, et encore. »

« Je suppose que je peux me passer de certaines choses, mais je ne peux pas me retirer de mes associations professionnelles et des rencontres avec les autres départements. Je dois encore effectuer mon travail ! Je ne peux pas me permettre une autre mauvaise évaluation de rendement. Je crois que j'ai été piégée. La première chose que Patrice a faite était de définir mes objectifs de performance pour l'année sans m'impliquer, puis elle m'a envoyé un courriel qui disait : "Voici ce que vous allez faire pour la prochaine année." Alors que je voulais en discuter avec elle, elle a accepté une réunion, mais elle l'a annulée parce qu'elle avait un empêchement. Lorsque nous sommes finalement rencontrées, elle a accepté de faire certaines tâches qu'elle m'avait assignées puisque j'avais déjà une énorme charge de travail. Mais elle n'a jamais fait de suivi et, quand les choses qu'elle avait dit qu'elle ferait ne se faisaient pas, elle *me* donnait une mauvaise évaluation de rendement. Elle a également déclaré que je n'avais "aucune fierté organisationnelle", que je n'étais pas "une joueuse d'équipe", que "je n'avais pas respecté les délais appropriés" et que je n'étais pas "coopérative". J'ai travaillé plus fort que jamais en gérant le programme de DRH. Le programme se passait bien. »

« Il semble que votre évaluation de rendement ne soit pas justifiée, Roxanne. »

« Oui, professeur. En fait, juste après que Patrice est devenue ma patronne, j'ai géré un événement de reconnaissance, et ce fut un succès majeur. J'ai reçu une belle lettre de félicitations du président de la PME, mais je n'ai rien entendu de la part de Pat. Le prochain événement de ce type a été réalisé dans le format que j'avais "inventé", mais par un autre employé parce que cette tâche avait été transférée dans son département. Il a reçu une boîte de chocolats et une carte en guise de remerciement de la part de Patrice et Martine. Quand j'ai demandé à Patrice

pourquoi elle ne m'avait pas montré sa reconnaissance, elle n'a pas répondu. Peut-être que j'aurais dû laisser faire, mais j'étais fatiguée d'être ignorée et traitée comme si je n'avais pas de sentiments. Quand ma grand-mère est morte en novembre dernier et que la maison de mon enfance a brûlé au mois de janvier suivant, j'étais vraiment contrariée quand je racontais ces événements à ma secrétaire. Patrice a écouté notre conversation et a déclaré : "Ne laissez pas votre vie personnelle affecter votre travail. C'est tout à fait insensé !" Je pourrais vous donner beaucoup d'exemples du *micromanagement* de Pat, du fait qu'elle revient sur sa parole ou qu'elle m'impute la responsabilité de choses qu'elle était censée faire et qu'elle ne fait pas. Certaines de ces choses étaient critiques, donc pour l'aider, j'ai travaillé beaucoup d'heures supplémentaires. Mais le pire a eu lieu la semaine dernière. Vous avez peut-être remarqué que je n'étais pas en classe pendant environ deux semaines. »

« Bien, maintenant que vous le mentionnez, oui ».

« J'ai dû manquer le travail aussi, parce que j'étais malade. J'ai reçu une lettre de mon médecin qui m'a ordonné de rester à la maison pendant deux à trois semaines pour me remettre d'une maladie induite par le stress. Quand je suis retournée au bureau après mon rendez-vous médical, l'infirmière de la PME était en accord avec l'évaluation de mon médecin et elle m'a dit de glisser une copie de sa note sous la porte de Patrice et d'aller à la maison me mettre au lit. C'est ce que j'ai fait. Je me sentais vraiment mal. Quand je suis retournée au travail deux semaines plus tard, Patrice a commencé à me crier dessus : "Vous n'étiez pas malade, vous faisiez semblant !" Elle tapait sur mon bureau en criant : "Tu devras te grouiller pour compenser le temps que tu as manqué !" Personne ne m'a jamais parlé de cette façon... jamais. Même ma secrétaire m'a demandé pourquoi j'acceptais cela. »

« Alors, qu'avez-vous fait depuis ? »

« Bien, j'ai surtout courbé l'échine. J'ai fermé la porte de mon bureau et j'ai essayé de me concentrer sur mon travail. Mais alors, Patrice m'a accusée de travailler sur mon MBA pendant les heures de bureau et de voler le temps à notre PME. Elle m'a ordonné de garder la porte de mon bureau ouverte en tout temps. En outre, Martine m'a envoyé un courriel me disant de fournir une liste de tous les documents sur mon ordinateur et tous mes mots de passe et de ne pas effacer quoi que ce soit. Je pense aussi que quelqu'un a regardé mes fichiers informatiques et mes courriels. Pour aggraver les choses, une femme nommée Lucille m'a appelée, exprimant son intérêt pour le DRH. Alors, je l'ai rencontrée et lui ai dit comment c'était. Elle n'avait pas de formation, mais voulait devenir consultante en DRH et semblait penser que cela arriverait bientôt. Après notre réunion, je l'ai reconduite à l'ascenseur et, alors que je m'apprêtais à retourner à mon bureau, j'ai vu Patrice mettre son bras autour de Lucille. Puis, elles ont ri aux éclats ensemble. Je m'inquiète parce qu'il y a eu beaucoup de roulement dans le département. Une journée, les employés d'expérience sont là et, le lendemain, ils sont partis. Certains ont été poussés à démissionner, et certains ont été forcés de le faire. Comme Roland : il a dit qu'il a su qu'il y avait un problème lorsque Martine l'a discipliné pour avoir acheté un livre de 80 \$ sur la sécurité au travail alors qu'il était le responsable de la sécurité au travail ! Oh, et pour autant que je puisse le dire, ils ont été remplacés par des personnes sans expérience de travail, des *yes-men*. Il semble que je me retrouve dans de beaux draps ! Quoi qu'il en soit, professeur, que pensez-vous ? Qu'est-ce qu'il se passe ici ? Que devrais-je faire ? »

Questions de réflexion

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

1. Comment décririez-vous le leadership démontré à la PME ?
2. Pourquoi pensez-vous que Roxanne s'est retrouvée dans le *out group* de Pat ?
3. Que feriez-vous si vous étiez Pat en tant que leader de Roxanne ?
4. Si vous étiez le professeur Finagle, comment répondriez-vous au dilemme de Roxanne ?
5. Quelles leçons importantes avez-vous tirées de cette étude de cas ?