

EXAMEN DE GRH / QUALITE

(Durée : 2 heures et documents non autorisés)

Jack est un brillant Ingénieur dans l'industrie : titulaire d'un diplôme de maîtrise en Ingénierie, il a été promu ingénieur principal à l'âge de 25 ans. L'ennui, depuis sa nomination de cadre dirigeant, c'est qu'il entre en conflit avec le personnel de la fabrication chaque fois qu'il travaille sur un projet.

Il en « sait toujours plus long », que les chefs d'atelier avec qui il travaille et il leur fait sentir de bien des manières. Comme les idées sont trop bonnes pour être gaspillées, je suis obligé d'intervenir en sa faveur. Je présente les idées de Jack aux contremaîtres, en laissant tomber tout le fatras de ses analyses statistiques, et j'obtiens généralement leur accord. Quand j'ai convoqué Jack pour l'évaluation traditionnelle annuelle de sa performance, j'ai décidé qu'il était temps de le mettre au pied du mur. Pour commencer, il m'a dit que ce n'était pas de sa faute s'il y avait tellement de « gens stupides » à la fabrication. Je lui ai répondu que c'était la raison pour laquelle nous engagions des ingénieurs « **intelligents** » pour aider ceux qui avaient moins de chance. Je lui ai fait savoir, par la même occasion, que les idées ne valent que par la façon de les appliquer ; qu'il était payé pour avoir des idées mais aussi pour savoir les mettre en œuvre, et que je n'allais pas plus longtemps servir de tampon entre lui et les autres. Jack voulait insister sur ce qui n'allait pas chez le personnel de la fabrication, mais je lui fis remarquer que si je pouvais, moi, faire accepter ses idées, les ennuis devaient provenir de la manière dont lui les présentait.

Il accepta à contrecœur de rencontrer le lendemain, en ma présence, l'un des contremaîtres avec qui il avait des difficultés, en vue d'étudier le problème. Au cours de cette réunion, il découvrit qu'en cherchant à impressionner le contremaître avec ses étalages de statistiques, de calcul et gros mots, il donnait l'impression de vouloir humilier son interlocuteur. Celui-ci dit à Jack : « *Je n'ai pas besoin d'entendre toutes les conneries dans la bouche d'un diplômé de l'Université qui fait le malin. Je connais mon travail et je le fais bien. Quand vous l'admettez, vous pourrez voir que je suis tout aussi indispensable que vous. Je ne comprends peut-être rien aux chiffres, mais **je connais mes hommes et la façon de faire marcher les choses, ce qui n'est pas votre cas** ».*

A la fin de la réunion, Jack était en colère. Il ne dit rien mais était clair qu'il se sentait victime d'un complot. Je pensais que je risquais de le perdre jusqu'à ce qu'il demande à me voir, deux semaines après la réunion. Lors de cette rencontre, il m'a demandé mon avis sur la manière dont il pourrait présenter au Directeur de l'Usine **une nouvelle idée susceptible de réduire les coûts**. Bien qu'il n'ait pas mentionné la réunion antérieure, il était clair qu'il avait compris la leçon. Il s'est avéré que nous avons eu, lui et moi, plusieurs entretiens très instructifs du même genre, par la suite.

QUESTIONS

1. **Définir chacun** des termes suivants : les 6 types de ressources ; l'erreur, la faute ; les Six « S » ; le Shingo ; la Gestion, le Management et Leadership (10 points).
2. **Ressortez du cas, dans un tableau 10 problèmes de management des hommes et proposez 10 solutions simples pour chacun d'eux** (8 points).
3. **Que peut apporter l'informatique dans la Gestion des Ressources Humaines ?** (2 points).