**Final TI05 P2016**

**Mardi 21 juin 2016**

**Question 1 - Lean management**

Vous avez été embauché il y a 6 mois par la société ASTOR en qualité d’ingénieur chargé de l’animation des démarches d’amélioration continue. Cette société, spécialisée dans la fabrication d’appareils d’électroménager, emploie plus de 1000 personnes.

Les performances de l’entreprise sont en baisse constante depuis quelques années et le PDG de la société ASTOR vous a demandé de réaliser un audit afin d’identifier les principales causes de cette dégradation.

Suite à cet audit, dont vous venez de remettre les conclusions à votre PDG, vous avez fait 5 constats principaux.

* **1° constat** : l’absence de rangement dans les différents ateliers est manifeste, en particulier sur les lignes de montage où le désordre est important, la propreté des locaux laisse également à désirer…
* **2° constat** : la culture qualité au sein du personnel est tout à fait insuffisante. Ainsi un défaut qualité peut être transmis, d’un poste à un autre, sur les lignes de montage sans que, ni les managers, ni les opérateurs ne s’en soucient, ce qui entraine un niveau important de retouches en fin de production…
* **3° constat** : les pannes des installations sont fréquentes et la disponibilité des équipements est donc tout à fait insuffisante. Le plus souvent la maintenance n’intervient qu’après les pannes et les démarches préventives sont inexistantes ou presque…
* **4° constat** : l’organisation des postes de travail sur les lignes de montage est négligée. Ainsi les déplacements des opérateurs aux postes de travail sont importants et souvent inutiles, ce qui génère fatigue et déperditions. Par ailleurs, l’ergonomie des postes de travail est le plus souvent ignorée...
* **5° constat** : enfin, l’affichage dans les locaux et aux postes de travail est inexistant. Les processus ne font donc l’objet d’aucune visualisation, il en va de même pour les consignes nécessaires à l’exécution des tâches ou la sécurité. Chacun réalise donc ses tâches « à sa façon », sans standard visuel de travail…

Outre ces graves dysfonctionnements, vous avez de plus constaté que les managers de terrain n’étaient pas véritablement impliqués dans les processus d’amélioration continue. Le plus souvent ils se cantonnent dans leurs bureaux plutôt que de traiter les vrais problèmes, avec le personnel, sur le terrain….

Suite à ce rapport d’audit, le PDG de la société ASTOR vous a invité dans son bureau afin de faire le point. Il vous a d’abord félicité pour la qualité de votre travail et vous a posé plusieurs questions pour lesquelles vous allez lui apporter votre éclairage, en justifiant bien entendu vos choix.

Voici les questions posées par votre PDG :

1. **Quels sont les 5 outils tirés du Lean management qui seraient, selon vous, les mieux adaptés pour traiter efficacement les 5 constats ci-dessus ?** (Identifiez l’outil le mieux adapté à chaque constat en justifiant votre choix et décrivez ensuite le contenu et la philosophie de chacun des outils ainsi retenus…)
2. **Quels sont les trois points, ou attitudes, qui résument le mieux la posture que doit adopter le manager dans le déploiement des démarches de Lean management sur le terrain ?** (Citez ces trois points clés, ou attitudes, avec quelques mots d’explication pour chacun d’eux…)
3. **Votre PDG a entendu parler du « Gemba » dans les démarches de Lean management et vous demande de quoi il s’agit exactement et pourquoi cette notion est essentielle ?** (Définissez cette notion et son importance puis précisez comment le manager de terrain doit l’aborder concrètement au quotidien pour être efficace…)
4. **Toujours à propos des démarches de Lean management, votre PDG souhaiterait que vous lui indiquiez quelles sont les missions principales qui incombent au Top Management, et donc prioritairement au PDG, et qui sont nécessaire au bon déploiement de ces démarches ?** (Citez les missions principales que doit impulser le PGG dans ce domaine…)
5. **Enfin, il souhaiterait que vous lui indiquiez quelles sont les principales sources de gaspillages identifiées par Taiichi Ohno ?** (Citez les sources de gaspillage (ou mudas) listées par Taiichi Ohno…)

**Question 2 - Styles de management**

Vous êtes le nouveau PDG de la société DIFRATEC qui emploie 250 personnes et dont la spécialité est la fabrication de volets roulants électriques. En fonction depuis 2 ans, et devant les difficultés de fonctionnement de votre équipe de Direction, vous avez souhaité faire le point des styles de management de vos 5 collaborateurs directs. Vos principales conclusions sont les suivantes :

**M. Paul - Directeur de la production**

Paul, en place depuis plus de 10 ans, est un manager pour qui la tenue des objectifs ne se discute pas. Il considère que la production doit être réalisée coûte que coûte même si cela impose des sacrifices au personnel. Rares sont ceux qui s’opposent à lui car il n’hésite pas à « passer en force » lorsque cela lui semble nécessaire ….

**Fabrice - Directeur des Ressources Humaines**

Fabrice est attentif à satisfaire tous les membres de son équipe. Il cherche toujours à convaincre car pour lui l’ambiance de travail est sa priorité. Il est également très soucieux de la paix sociale au sein de l’entreprise. Ainsi il recherche toujours les solutions sur lesquelles existe un consensus social et cela afin de préserver un bon climat, tant au sein du personnel, qu’auprès des syndicats présents dans l’entreprise…

**Jean- Directeur commercial**

Jean recherche en permanence la participation de ses collaborateurs dans la recherche des solutions les plus efficaces. Toujours disponible, il sait apporter son appui et son soutien aux membres de son équipe lorsque cela est nécessaire. Bien entendu il n’oublie pas ses responsabilités et n’hésite pas à prendre les décisions qui s’imposent et à les assumer en toutes circonstances.

**Claude - Directeur des achats**

Claude s’intéresse aux objectifs à atteindre mais il a généralement un niveau d’exigence vis-à-vis de ses collaborateurs qui reste acceptable par tous. Pour lui, les objectifs fixés doivent d’abord être atteignables car c’est une condition essentielle à ses yeux pour motiver son équipe. Il recherche donc en permanence le meilleur équilibre possible entre toutes les contraintes qui s’imposent à lui…

**Bernard - Directeur Financier**

Bernard évite les conflits, il vient très régulièrement vous voir pour vous demander votre avis sur les décisions qu’il doit prendre. D’une façon générale, il motive ses décisions en s’appuyant sur le règlement ou les orientations fixées par sa hiérarchie. Au plan managérial, il ne souhaite pas faire de différenciation d’appréciation entre ses collaborateurs afin d’éviter à avoir ensuite à se justifier auprès de son équipe…

**Sur cette base, répondez aux questions suivantes :**

1. **Quelles sont les deux données sur lesquelles repose la théorie relative aux styles de management développée par Blake et Mouton ?** *(Définissez le contenu de ces deux données que vous modéliserez ensuite au moyen du schéma imaginé par Blake et Mouton)*
2. **Placez les 5 collaborateurs du nouveau PDG sur le modèle de Blake et Mouton en prenant en compte, pour chacun d’eux, le descriptif ci-dessus ?** *(Justifiez vos choix en indiquant les caractéristiques principales des différents styles de management ainsi identifiés)*
3. **Toujours dans le domaine des styles de management, quelle est la théorie développée par Mac Gregor et quelle conclusion générale tire-t-il de cette théorie ?**
4. **Enfin, quelles sont les 5 qualités principales propres au manager efficace que l’on retrouve finalement dans presque toutes les théories relatives aux styles de management ?**

**Question 3 - Entretiens managériaux**

*Insérez dans votre copie le quizz joint en y portant vos réponses (Ne pas oublier d’y mentionner votre nom et prénom sans oublier votre signature)*

**QUELQUES CONSIGNES DE REDACTION**

* **Numérotez vos réponses**
* **Ecrivez une ligne sur deux**
* **Soyez précis en évitant les mots inutiles**
* **Structurez vos réponses**