

COMPÉTENCE : APTITUDE À ASSURER UNE GESTION MORALE

Truquer les chiffres ou partir

Sara est entrée dans une grande firme de télécommunications – la société MicroPhone, implantée à Denver – il y a près de deux mois pour diriger la mise en œuvre d'une opération de formation massive sur le service à la clientèle. Placé dans les ressources humaines, le programme, réputé avoir la faveur du PDG, avait été créé par Kristin Jurgen. La concurrence dans le secteur s'intensifiait, les stratégies de l'entreprise visaient à la placer en tête pour le service à la clientèle. Il s'ensuivait une mobilisation des personnes dotées de la meilleure formation du secteur, et, en particulier, de celles qui travaillaient directement avec les clients.

Deux mois avant, Kristin Jurgen avait formé une équipe de choc en ressources humaines pour élaborer un nouveau programme de formation qui satisfaisait cette demande. Celui-ci impliquait, en moyenne, une semaine entière de formation intensive et extrêmement efficace pour chacun des 3.000 membres du personnel et représentait un coût voisin de 40 millions de \$. L'équipe de Kristin Jurgen – formée de plusieurs salariés de l'entreprise qui se sentaient déjà submergés par leur charge de travail quotidienne – s'attaqua rapidement à l'élaboration de la proposition. Il était prévu que celle-ci soit soumise au conseil d'administration en décembre.

Kristin Jurgen n'avait besoin d'une personne qualifiée et déterminée que pour gérer et mettre en œuvre le projet. Sara Page justifiait de 8 années d'expérience, d'une liste de réalisations importantes et de diplômes élevés en finance et en management des organisations. Mais Kristin Jurgen n'a peut-être pas vu que Sara Page était guidée par une éthique sereine à laquelle elle se conformait, aux dépens même de son bien-être propre.

Quand Sara Page a accepté le poste, Kristin Jurgen exprima son soulagement et sa confiance dans l'aptitude de l'intéressée à assurer le fonctionnement du programme. Et, selon son entourage proche, elle espérait qu'à lui seul, ce projet lui donnerait la « qualité d'un star » dont elle avait besoin pour obtenir une promotion d'un directeur général charismatique, Jack, Davies, qui lui avait fait part de la satisfaction que, jusqu'alors, lui inspiraient ses plans.

Cependant, il y a 6 semaines, Kristin Jurgen a demandé à Sara Page d'examiner le plan. « Je ne pense pas que vous découvrirez un problème majeur quelconque », lui dit-elle. « Bornez-vous à le peaufiner en vue de l'examen des types de la planification stratégique. Ils y jetteront un coup d'œil avant sa transmission au conseil ». Un premier examen rapide révéla à Sara Page quelques incohérences. Kristin Jurgen eut, étrangement, une réaction silencieuse, comme si elle nourrissait secrètement la pensée : « Vous avez repêché des erreurs. Je vous déteste à cause de cela ».

En effectuant un deuxième examen, plus approfondi, Sara Page découvrit, intégrées dans les formules de la proposition, des hypothèses qui posaient de graves questions. Elle posa au coordinateur de l'équipe du projet, Dan Sotal, des questions sur ce qui la préoccupait. Plus il tentait d'expliquer comment l'on en était arrivé aux projections financières, plus Sara Page prenait conscience des insuffisances graves de la proposition de Kristin Jurgen.

L'INTERPRÉTATION DES PROCESSUS DE PERCEPTION ET D'ACTION

Mais, quels que fussent ses efforts pour résoudre les problèmes, seul un maximum de 30 heures de formation par personne, et non de 40, comme chacun l'avait escompté pour un coût aussi élevé, pouvait être assuré par les 40 millions de \$ du budget.

C'était aujourd'hui le jour où Sara Page devait débattre de son analyse avec Kristin Jurgen, un consultant et un autre membre du personnel des ressources humaines. Elle savait bien de ce fait que son élaboration avait précédé en grande partie son recrutement, la proposition porterait sa signature. Avec soin, elle a fait à chacun une présentation détaillée de ce qui constituait, selon sa description, les problèmes importants posés par le programme, ainsi que les conséquences potentiellement désastreuses de celui-ci. Kristin Jurgen tapota avec son crayon sur la table pendant quelques minutes avant de se lever, de se pencher et d'interrompre Sara Page, en lui disant avec calme : « Sara, arrangez-vous pour que les chiffres assurent un total de 40 heures par salarié et s'inscrivent dans le montant de 40 millions de \$ ».

Sara Page leva les yeux vers elle et répondit : « Cela est impossible, sauf si nous changeons le nombre des salariés à former ou le montant des coûts. » Kristin Jurgen l'interrrompit une nouvelle fois en ébauchant un sourire, cependant que les rides au coin de ses yeux se creusaient : « Je ne pense pas que vous ayez compris ce que je disais : Arrangez-vous pour que les chiffres précédents collent ! »

Assourdie, Sara Page réalisa avec retard ce qui lui était demandé. Kristin Jurgen ajusta ses lunettes et continua à la fixer froidement. Les deux autres participants à la réunion étaient assis, figés, sur leurs chaises, tandis que Sara Page réfléchissait à ce qu'elle devait faire. (p)

Questions

1. Établissez une liste des différences de perception possibles entre Sara Page et Kristin Jurgen.
2. À quelles attributions vous attendriez-vous de la part de Sara Page sur la conduite de Kristin Jurgen ? À quelles attributions vous attendriez-vous de la part de Kristin Jurgen sur la conduite de Sara Page ?
3. À la place de Sara Page, que feriez-vous ?

COMPÉTENCE : APTITUDE À ASSURER UNE GESTION MORALE

Truquer les chiffres ou partir

Sara est entrée dans une grande firme de télécommunications – la société MicroPhone, implantée à Denver – il y a près de deux mois pour diriger la mise en œuvre d'une opération de formation massive sur le service à la clientèle. Placé dans les ressources humaines, le programme, réputé avoir la faveur du PDG, avait été créé par Kristin Jurgen. La concurrence dans le secteur s'intensifiait, les stratégies de l'entreprise visaient à la placer en tête pour le service à la clientèle. Il s'ensuivit une mobilisation des personnes dotées de la meilleure formation du secteur, et, en particulier, de celles qui travaillaient directement avec les clients.

Deux mois avant, Kristin Jurgen avait formé une équipe de choc en ressources humaines pour élaborer un nouveau programme de formation qui satisfaisait cette demande. Celui-ci impliquait, en moyenne, une semaine entière de formation intensive et extrêmement efficace pour chacun des 3.000 membres du personnel et représentait un coût voisin de 40 millions de \$. L'équipe de Kristin Jurgen – formée de plusieurs salariés de l'entreprise qui se sentaient déjà submergés par leur charge de travail quotidienne – s'attaqua rapidement à l'élaboration de la proposition. Il était prévu que celle-ci soit soumise au conseil d'administration en décembre.

Kristin Jurgen n'avait besoin d'une personne qualifiée et déterminée que pour gérer et mettre en œuvre le projet. Sara Page justifiait de 8 années d'expérience, d'une liste de réalisations importantes et de diplômes élevés en finance et en management des organisations. Mais Kristin Jurgen n'a peut-être pas vu que Sara Page était guidée par une éthique serene à laquelle elle se conformait, aux dépens même de son bien-être propre.

Quand Sara Page a accepté le poste, Kristin Jurgen exprima son soulagement et sa confiance dans l'aptitude de l'intéressée à assurer le fonctionnement du programme. Et, selon son entourage proche, elle espérait qu'à lui seul, ce projet lui donnerait la « qualité d'une star » dont elle avait besoin pour obtenir une promotion d'un directeur général charismatique, Jack Davies, qui lui avait fait part de la satisfaction que, jusqu'alors, lui inspiraient ses plans.

Cependant, il y a 6 semaines, Kristin Jurgen a demandé à Sara Page d'examiner le plan. « Je ne pense pas que vous découvririez un problème majeur quelconque », lui dit-elle. « Bornez-vous à le peaufiner en vue de l'examen des types de la planification stratégique. Ils y jetteront un coup d'œil avant sa transmission au conseil ». Un premier examen rapide révéla à Sara Page quelques incohérences. Kristin Jurgen eut, étrangement, une réaction silencieuse, comme si elle nourrissait secrètement la pensée : « Vous avez repêché des erreurs. Je vous déteste à cause de cela ».

En effectuant un deuxième examen, plus approfondi, Sara Page découvrit, intégrées dans les formules de la proposition, des hypothèses qui posaient de graves questions. Elle posa au coordinateur de l'équipe du projet, Dan Sotal, des questions sur ce qui la préoccupait. Plus il tentait d'expliquer comment l'on en était arrivé aux projections financières, plus Sara Page prenait conscience des insuffisances graves de la proposition de Kristin Jurgen.

L'INTERPRÉTATION DES PROCESSUS DE PERCEPTION ET D'ACTION

Mais, quels que fussent ses efforts pour résoudre les problèmes, seul un maximum de 30 heures de formation par personne, et non de 40, comme chacun l'avait escompté pour un coût aussi élevé, pouvait être assuré par les 40 millions de \$ du budget.

C'était aujourd'hui le jour où Sara Page devait débattre de son analyse avec Kristin Jurgen, un consultant et un autre membre du personnel des ressources humaines. Elle savait bien de ce fait que son élaboration avait précédé en grande partie son recrutement, la proposition porterait sa signature. Avec soin, elle a fait à chacun une présentation détaillée de ce qui constituait, selon sa description, les problèmes importants posés par le programme, ainsi que les conséquences potentiellement désastreuses de celui-ci. Kristin Jurgen tapota avec son crayon sur la table pendant quelques minutes avant de se lever, de se pencher et d'interrompre Sara Page, en lui disant avec calme : « Sara, arrangez-vous pour que les chiffres assurent un total de 40 heures par salarié et s'inscrivent dans le montant de 40 millions de \$ ».

Sara Page leva les yeux vers elle et répondit : « Cela est impossible, sauf si nous changeons le nombre des salariés à former ou le montant des coûts. » Kristin Jurgen l'interrompit une nouvelle fois en ébauchant un sourire, cependant que les rides au coin de ses yeux se creusaient : « Je ne pense pas que vous ayez compris ce que je disais : Arrangez-vous pour que les chiffres précédents collent ! »

Absourde, Sara Page réalisa avec retard ce qui lui était demandé. Kristin Jurgen ajusta ses lunettes et continua à la fixer froidement. Les deux autres participants à la réunion étaient assis, figés, sur leurs chaises, tandis que Sara Page réfléchissait à ce qu'elle devait faire. (p)

Questions

1. Établissez une liste des différences de perception possibles entre Sara Page et Kristin Jurgen.
2. À quelles attributions vous attendriez-vous de la part de Sara Page sur la conduite de Kristin Jurgen ? À quelles attributions vous attendriez-vous de la part de Kristin Jurgen sur la conduite de Sara Page ?
3. À la place de Sara Page, que feriez-vous ?

COMPÉTENCE : APTITUDE À ASSURER UNE GESTION MORALE

Truquer les chiffres ou partir

Sara est entrée dans une grande firme de télécommunications – la société MicroPhone, implantée à Denver – il y a près de deux mois pour diriger la mise en œuvre d'une opération de formation massive sur le service à la clientèle. Placé dans les ressources humaines, le programme, réputé avoir la faveur du PDG, avait été créé par Kristin Jurgen. La concurrence dans le secteur s'intensifiait, les stratégies de l'entreprise visaient à la placer en tête pour le service à la clientèle. Il s'ensuivait une mobilisation des personnes dotées de la meilleure formation du secteur, et, en particulier, de celles qui travaillaient directement avec les clients.

Deux mois avant, Kristin Jurgen avait formé une équipe de choc en ressources humaines pour élaborer un nouveau programme de formation qui satisfaisait cette demande. Celui-ci impliquait, en moyenne, une semaine entière de formation intensive et extrêmement efficace pour chacun des 3.000 membres du personnel et représentait un coût voisin de 40 millions de \$. L'équipe de Kristin Jurgen – formée de plusieurs salariés de l'entreprise qui se sentaient déjà submergés par leur charge de travail quotidienne – s'attaqua rapidement à l'élaboration de la proposition. Il était prévu que celle-ci soit soumise au conseil d'administration en décembre.

Kristin Jurgen n'avait besoin d'une personne qualifiée et déterminée que pour gérer et mettre en œuvre le projet. Sara Page justifiait de 8 années d'expérience, d'une liste de réalisations importantes et de diplômes élevés en finance et en management des organisations. Mais Kristin Jurgen n'a peut-être pas vu que Sara Page était guidée par une éthique sereine à laquelle elle se conformait, aux dépens même de son bien-être propre.

Quand Sara Page a accepté le poste, Kristin Jurgen exprimea son soulagement et sa confiance dans l'aptitude de l'intéressée à assurer le fonctionnement du programme. Et, selon son entourage proche, elle espérait qu'à lui seul, ce projet lui donnerait la « qualité d'une star » dont elle avait besoin pour obtenir une promotion d'un directeur général charismatique, Jack, Davies, qui lui avait fait part de la satisfaction que, jusqu'alors, lui inspiraient ses plans.

Cependant, il y a 6 semaines, Kristin Jurgen a demandé à Sara Page d'examiner le plan. « Je ne pense pas que vous découvrirez un problème majeur quelconque », lui dit-elle. « Bornez-vous à le peaufiner en vue de l'examen des types de la planification stratégique. Ils y jetteront un coup d'œil avant sa transmission au conseil ». Un premier examen rapide révéla à Sara Page quelques incohérences. Kristin Jurgen eut, étrangement, une réaction silencieuse, comme si elle nourrissait secrètement la pensée : « Vous avez repéré des erreurs. Je vous déteste à cause de cela ».

En effectuant un deuxième examen, plus approfondi, Sara Page découvrit, intégrées dans les formules de la proposition, des hypothèses qui posaient de graves questions. Elle posa au coordinateur de l'équipe du projet, Dan Sotal, des questions sur ce qui la préoccupait. Plus il tentait d'expliquer comment l'on en était arrivé aux projections financières, plus Sara Page prenait conscience des insuffisances graves de la proposition de Kristin Jurgen.

L'INTERPRÉTATION DES PROCESSUS DE PERCEPTION ET D'ACTION

Mais, quels que fussent ses efforts pour résoudre les problèmes, seul un maximum de 30 heures de formation par personne, et non de 40, comme chacun l'avait escompté pour un coût aussi élevé, pouvait être assuré par les 40 millions de \$ du budget.

C'était aujourd'hui le jour où Sara Page devait débattre de son analyse avec Kristin Jurgen, un consultant et un autre membre du personnel des ressources humaines. Elle savait qu'en dépit du fait que son élaboration avait précédé en grande partie son recrutement, la proposition porterait sa signature. Avec soin, elle a fait à chacun une présentation détaillée de ce qui constituait, selon sa description, les problèmes importants posés par le programme, ainsi que les conséquences potentiellement désastreuses de celui-ci. Kristin Jurgen tapota avec son crayon sur la table pendant quelques minutes avant de se lever, de se pencher et d'interrompre Sara Page, en lui disant avec calme : « Sara, arrangez-vous pour que les chiffres assurent un total de 40 heures par salarié et s'inscrivent dans le montant de 40 millions de \$ ».

Sara Page leva les yeux vers elle et répondit : « Cela est impossible, sauf si nous changeons le nombre des salariés à former ou le montant des coûts. » Kristin Jurgen l'interrrompit une nouvelle fois en ébauchant un sourire, cependant que les rides au coin de ses yeux se creusaient : « Je ne pense pas que vous ayez compris ce que je disais : Arrangez-vous pour que les chiffres précédents collent ! »

Assourdie, Sara Page réalisa avec retard ce qui lui était demandé. Kristin Jurgen ajusta ses lunettes et continua à la fixer froidement. Les deux autres participants à la réunion étaient assis, figés, sur leurs chaises, tandis que Sara Page réfléchissait à ce qu'elle devait faire. (p)

Questions

1. Établissez une liste des différences de perception possibles entre Sara Page et Kristin Jurgen.
2. À quelles attributions vous attendriez-vous de la part de Sara Page sur la conduite de Kristin Jurgen ? À quelles attributions vous attendriez-vous de la part de Kristin Jurgen sur la conduite de Sara Page ?
3. À la place de Sara Page, que feriez-vous ?