

# **JOB RELATIONS**

**10-HOUR SESSIONS OUTLINE**

and

**REFERENCE MATERIAL**

Copy No. \_\_\_\_\_

For the Personal Use of

---

a Certified Job Relations Trainer

**WAR MANPOWER COMMISSION  
BUREAU OF TRAINING  
Training Within Industry Service  
Washington, D. C.**

June 1, 1944



## WAR MANPOWER COMMISSION

WASHINGTON 25, D. C.

July 1, 1944

To the War Production Trainer:

Your Job Relations sessions can have for your plant and for the war production effort a constructive influence, perhaps never before experienced. You have an unusual opportunity of influencing supervisors to improve their everyday relationships on the job.

Giving workers technical skill alone is not enough. Supervisors must give every man and woman at work the leadership that enlists cooperation and teamwork. You can help supervisors to get this skill of working with people - it is your obligation to stress its importance to them.

You should strive with all the energy and diligence you possess to lead each Job Relations group in the very best way possible - and to do a better job with each succeeding group.

To assure a uniformly high standard, work from this outline always. Do not deviate from it. Do not trust to your memory, regardless of the number of sessions you put on.

Once again, leadership in Job Relations presents an opportunity and an obligation.

Sincerely,

A handwritten signature in cursive script that reads 'C. R. Dooley'.

C. R. Dooley, Director  
Training Within Industry Service

## **Introduction technique à la méthode**

Son concept est basé sur une idée de Einstein qui expliquait que l'homme intelligent sait régler les problèmes mais que l'homme avisé les évite. Le livre est donc basé à la fois sur une méthode en quatre étapes qui permet de régler les conflits et sur une bonne pratique qui permet de les éviter.

Il y a 5 chapitres principaux, chacun reprenant dans le détail les différentes phases.

Sans vouloir déflorer les concepts, on va établir le fait que les relations de travail quotidiennes sont la plus importante responsabilité d'un manager et que celui-ci atteint ses objectifs par les gens. Les gens doivent être traités individuellement. Une bonne supervision permet de prévenir les problèmes mais le manager doit savoir les régler quand ils arrivent.

**Et le fil rouge du livre est que de bonnes relations font de bons produits.**

Bonne lecture et bon travail.

## **Table des matières :**

Introduction technique à la méthode.

Légende et codes.

La stratégie du Job Relation.

**Session I :** Pour établir que la partie la plus importante du travail quotidien d'un manager est de s'occuper des relations de travail dans le secteur qu'il supervise.

**Objectif :** Un manager obtient des résultats au travers des gens. Ceux-ci doivent être traités en individualités. Un bon manager fait en sorte de minimiser l'occurrence des problèmes humains mais il sait ce qu'il faut faire quand ceux-ci surviennent.

**Session II :** Développer ses aptitudes pour "obtenir les faits" en se basant sur un exemple pédagogique pour découvrir la méthode 4 étapes puis sur l'expérience des managers en formation eux-mêmes.

**Objectif :** La totalité des faits doit être connue. Les sentiments et opinions doivent être également pris en considération. Il est nécessaire de considérer chaque personne de manière individuelle car les gens sont tous différents.

**Session III :** Développer ses aptitudes pour "évaluer et décider" en se basant sur un problème typique présenté par le formateur puis sur 3 autres problèmes apportés par les managers en formation.

**Objectif :** Les décisions doivent être prises en se basant sur les faits connectés entre eux et évalués sereinement.

**Session IV :** Etablir l'importance des étapes "agir" et "comprendre les conséquences de ses actes" de la même manière qu'aux sessions précédentes.

**Objectif :** Chaque manager doit comprendre sa responsabilité. Il doit maîtriser le timing de ses actions et les assumer tout en vérifiant leur efficacité sur les relations et la production.

**Session V :** Donner de la pratique à tous les membres du groupe en résolvant des problèmes apportés par les managers en formation puis revoir les fondamentaux de la méthode et donner des conseils pour

obtenir des opinions et des sentiments. Apprendre à considérer les autres relations de travail qui font le métier du manager.

**Objectif** : Développer l'habitude d'utiliser la méthode. Mettre en évidence qu'elle s'applique à toutes les relations de travail et que le manager obtient des résultats au travers des gens.

**Annexe 1** : Une manière de voir le travail du manager.

**Annexe 2** : Conseils pédagogiques au formateur.

**Annexe 3** : Documentation à imprimer et à donner aux managers en formation.

## Légende et codes

Les parties écrites de cette manière sont dites par le formateur à sa façon

**Les parties écrites de cette manière sont dites au mot près sans rien changer.**

*Les parties écrites de cette manière sont des conseils pédagogiques.*

Les parties écrites de cette manière sont écrites au tableau.

Les parties écrites de cette manière sont mes remarques personnelles issues de mon expérience de terrain. Elles mettent aussi en évidence certaines spécificités françaises qui peuvent freiner l'acquisition des savoir-faire du Job Relation.

## **La stratégie du « Job Relation (JR) program »**

Le manager a 5 besoins

- 1°) La connaissance du travail ou du métier
- 2°) La connaissance de ses responsabilités
- 3°) Des savoir-faire sur l'amélioration des méthodes de production
- 4°) Des savoir-faire pour expliquer et instruire
- 5°) Du savoir-faire de leadership.

Le JR est un programme intensif pour donner du leadership. Les autres connaissances sont considérées comme acquises. En particulier la connaissance du travail.

Cette remarque est importante car de nos jours, paradoxalement, il y a des nombreux problèmes de compétence notamment dans les domaines techniques. Être compétent n'est pas suffisant pour devenir un leader, mais ne pas l'être rend la tâche bien difficile surtout pour l'acceptation du rôle. Pour être clair, être compétent signifie avoir un métier et pas un travail. Cela signifie comprendre ce que l'on fait et pourquoi mais surtout pouvoir envisager ce qui se passe lorsque justement tout ne se passe pas bien. Comment aborder ou corriger des variations est la base de la compétence technique et de moins en moins de gens possèdent cette qualité et cette éducation.

On blâme souvent l'organisation donc le management. Mon premier conseil pour avoir des bonnes relations dans le travail est d'avoir des bons techniciens de terrain et des process fiables. En France le niveau d'incompétence est très élevé ce qui génère à la fois un coût du travail très élevé et de nombreux problèmes relationnels. La cause la plus probable d'un problème est généralement un problème de formation. Être bon c'est de la théorie (et il y en a de moins en moins dans nos écoles) et un nombre élevé d'heures de pratique délibérée. De plus en plus de gens manquent des deux mais grâce à Internet et à la masse d'informations à laquelle ils ont accès, beaucoup pensent qu'ils savent. C'est le feeling of knowledge ou FOK. Le programme du TWI sert à améliorer tout cela.

Ce programme est destiné à développer des capacités, pas à donner des réponses toutes prêtes sur des questions de personnel et ne prend pas en compte tout ce qui est lié à l'aspect financier.



Le JR se focalise sur les relations de travail entre les gens. Ce qui arrive aux gens dans l'entreprise est donc la matière de base de cette formation. Dans une session standard, 4 problèmes typiques seront étudiés, chacun pour une raison particulière mais le temps principal sera utilisé pour étudier des problèmes apportés par les managers eux-mêmes. L'expérience est limitée à un groupe de 10 personnes exactement. Et est composé de 5 séances de 2 heures.

Le choix des 10 personnes est important. Il est recommandé d'avoir une audience mixte mais on évitera de mélanger des managers de niveaux très différents ou bien des gens qui se supervisent les uns les autres dans le même groupe.

Ceci est un programme standardisé et aucune modification ne peut y être apportée.

Avant de mettre en pratique cette formation, je conseille de lire TOUT le livre. "Read first the fucking manual" prend tout son sens ici. De nombreux conseils pratiques et pédagogiques sont donnés au fur et à mesure ou se trouvent à la fin. Pour le futur formateur, il est nécessaire, avant d'entrer dans une phase d'éducation des autres, de considérer sa propre expérience à la lumière de ce document. En général, cela change certaines perceptions et rend le formateur plus convaincu et par conséquent plus convaincant.

La formation est très dense et tenir le timing est difficile, il faut donc s'entraîner avant.

Le rôle de la direction est essentiel. Le patron doit être présent pour introduire la première séance. Lui aussi doit être convaincu et le montrer. C'est le point de départ de l'implication des gens. Si cela n'est pas possible, il ne faut pas commencer la formation.

**Attention**, le formateur doit être ou avoir été manager lui-même. Il doit avoir ressenti ce que les autres ressentent. Quand on parle d'humain, la théorie et la pratique sont trop emboîtés pour faire confiance à quelqu'un qui n'a jamais vécu ce qu'il enseigne.

---

<sup>1</sup> Lire d'abord le satané manuel d'utilisation.

**Job Relation – SESSION I**  
**PRESENTATION DE LA METHODE 4 ETAPES ET DES**  
**FONDAMENTAUX POUR OBTENIR DES BONNES RELATIONS.**

***Faire connaissance :** chacun se présente et présente son travail. Les gens doivent expliquer quelque chose qui leur est absolument personnel. Le formateur doit obtenir des infos importantes sur les gens avec qui il va travailler durant les 10 prochaines heures.*

***Les 5 besoins du manager :** Insister sur le fait qu'où qu'ils travaillent les managers ont besoin de 2 connaissances et de 3 savoir-faire. Un de ces savoirs faire est le rôle de leader.*

***Délimiter les responsabilités du manager :** Le schéma avec les gens au centre et la flèche liant le manager aux gens est la clef de la formation et permet de focaliser sur ce qui est important. Les gens du groupe participent au dessin lorsque que chacun d'eux déterminera ses responsabilités.*

***Les fondamentaux d'une bonne relation :** Il y a certaines méthodes qui sont suivies par les bons managers. Les sessions ne se focaliseront pas dessus mais il est important de reconnaître leur importance et de les accepter. Elles forment l'état d'esprit d'une relation de confiance et promeuvent une bonne supervision.*

***Focus sur l'individualité :** On prend à chaque fois une personne du groupe pour montrer que chaque personne est unique et que les gens doivent être traités en individualité car chaque personne a un background, des intérêts, des goûts différents.*

***Le cas de Joe Smith :** Il est expliqué par le formateur sans le lire littéralement mais plutôt en le jouant pour donner du relief. Il faut le raconter à la manière dont on veut que les gens racontent plus tard leurs propres problèmes.*

*La situation est mise en scène d'une manière à ce qu'elle donne des résultats inefficaces. Le but est de rendre le groupe réactif et critique quand les actions menées sont loin de la méthode 4 étapes. Et il faut aussi démarrer avec une méthode qui ne met pas en cause des gens de l'entreprise. Ce problème est simple et met en évidence les manques par rapport à la méthode 4 étapes.*

*L'histoire est racontée pour mettre en évidence ces 4 étapes, obtenir les faits avant de décider et d'agir. Il faut mettre en évidence ce que le manager cherche à accomplir en se focalisant sur l'utilisation de la méthode. Le protocole est tiré de l'expérience du cas Joe Smith.*

***Comment les problèmes arrivent :*** *Ce chapitre explique aux managers que très souvent, en découvrant la situation tôt, on peut éviter les problèmes ou les régler facilement.*

***Cartes de problèmes :*** *Elles sont définies pour montrer aux managers que ce programme vise bien des problèmes quotidiens auxquels sont confrontés tous les managers. Cela apportera aussi des conseils qui pourront être discutés lors des réunions.*

***Cas sur les problèmes particuliers :*** *En général, les membres du groupe préfèrent parler de leurs problèmes plutôt que ceux du formateur. On démarre avec 4 problèmes standards pour être sûr que les étapes sont comprises et mettre sur les rails le process et une fois que cela est fait, on peut passer aux vrais problèmes réels mais seulement ceux qui sont du ressort du manager et pas autre chose.*

Bien se renseigner sur l'audience. Discuter avec les RH et le patron. Y-a-t-il des sujets qu'il ne faut pas aborder ou des gens qu'il faut ménager (si on parle de leadership il vaut mieux que ce ne soit pas le cas sinon on peut se poser certaines questions)?

### **Introduction par le management.**

Tirer à 10 exemplaires la liste de problèmes potentiels et imprimer 10 cartes "Comment s'occuper d'un problème, la méthode 4 étapes", 10 cartes "Fondamentaux d'une bonne

relation" et 10 cartes "Comment obtenir des opinions et des sentiments."

Demander de ranger les téléphones. La disponibilité d'esprit doit être totale, dire qu'il y aura une pause au milieu.

Le "Job Relation" est un programme de formation pour les managers qui a été mis au point pendant la deuxième guerre mondiale aux USA.

Le management de l'entreprise est entièrement dédié à cette cause et attend une participation totale.

Ces sessions sont les vôtres et les absences sont inexcusables.

Il y aura 5 réunions de deux heures chacune.

Ce programme est important pour accomplir un bon travail ce qui inclut une bonne relation entre vous et les gens que vous supervisez

Le management sait que ce sera une aide précieuse et utile.

Je conseille d'introduire cette formation de manière un peu moins formelle. Souvent les gens de l'entreprise ont « subi » pas mal de formation au management avec des succès mitigés. Il y a des idées à reprendre dans l'introduction générale mais j'aime assez faire réagir les gens dès le début pour mettre un peu d'ambiance. Par contre l'implication du patron est fondamentale. Il ne reste pas mais il doit revenir à la fin pour remettre le diplôme.

**Ne pas oublier de dire ce petit avertissement :**

Dans les cas qui vont suivre, il y aura des situations similaires à des choses que vous avez déjà vécues ou que vous vivez en ce moment (et ce n'est pas un hasard, ces situations n'ont rien d'original, la formation date de 1944...). Donc ne pas le prendre pour soi, simplement se dire que la nature humaine est telle qu'elle est.

De même nous avons un historique interne avec des situations qui ont été réglées de manière parfois peu adaptée. Ne pas juger, si on savait tout, on ne ferait pas cette formation aujourd'hui et cela vaut pour tout le monde.

Cette méthode fera de vous un meilleur manager.

Faire connaissance.

*Expliquer son expérience et dire d'où on vient même si on connaît tout le groupe.*

*Demandez à tous de se présenter, quel travail ils font, quel est le nombre de gens supervisés, leur expérience dans le poste. Mettre une carte avec le nom de chaque personne devant elles si elles ne se connaissent pas.*

*Expliquer que la confidentialité est importante et que rien ne sort.*

*Dire que ceux qui finiront le programme auront un diplôme.*

**15'**

## **MANAGER**

Nous allons faire de ce mot un grand mot

**Dans nos discussions nous considérerons que le terme de manager se réfère à une personne qui est en charge d'autres personnes ou qui dirige des personnes.**

Nous sommes tous managers

Discuter des 5 besoins du manager

Tous les bons managers ont les mêmes besoins qui sont au nombre de 5, ils sont :

- 1°) La connaissance du métier et du travail**
- 2°) La connaissance des responsabilités**
- 3°) Savoir-faire pour expliquer et instruire**
- 4°) Savoir-faire en amélioration des processus**
- 5°) Du leadership**

*Compter sur les mains en énumérant.*

**1°)** La connaissance du métier et du travail se réfère à ce qui fait que votre travail est différent d'un autre travail. Les machines, les processus, les matériaux, les outils. A chaque métier ses savoirs faire, ici ils sont considérés comme acquis et on ne reviendra pas dessus.

**2°)** La connaissance des responsabilités se réfère à la société et ses modes de fonctionnement. Toutes les sociétés ont des organisations différentes et chaque manager doit avoir une définition claire de ses responsabilités de la part du management. Ces responsabilités sont les

fondations sur lesquelles le manager va travailler mais ici on ne détaille pas cela, elles doivent néanmoins être claires pour chaque personne.

### EXEMPLE DE RÔLE DU MANAGER

#### Priorité 1

- La sécurité des gens (port des EPI et comportement, état des installations, rangement et propreté)
- Exemplarité
- Assurer la sortie de la production à tout prix (en gardant la sécurité en tête)
- Être formé et devenir référent sur la technicité des machines selon secteur (c'est le métier)

#### Priorité 2

- Être autonome sur les produits (réponse Andon + Kaisen)
- Assurer la relation dans le groupe
- Gestion de la ponctualité et des demandes d'absences
- Organisation de l'équipe (en fonction du plan de production)
- Interface avec les autres secteurs et la hiérarchie, passation des consignes
- Entretien annuel d'évaluation

#### Priorité 3

- Faire émerger les idées créatives et les proposer
- Proposer et recueillir les demandes de formation
- Faire en sorte que les gens soient employés pour les tâches où ils sont les meilleurs, faire émerger les talents

**3°) Savoir-faire en apprentissage pour développer de opérateurs qui fabriqueront moins de rebuts auront moins d'accidents et moins de casses sur les outillages. Cette étape est un chapitre complet de Job Instruction (JI)**

**4°) Savoir-faire sur l'amélioration des process et de la méthode pour améliorer la manière dont les équipements sont utilisés, pour rationaliser les méthodes de production, par exemple en utilisant le flux tiré ou les outils qui sortent les pièces de la machine. Cela est aussi un chapitre de Job Methods (JM)**

5°) Du leadership pour améliorer la manière de travailler ensemble. Ces principes sont utilisés pour obtenir des relations apaisées et efficaces et éviter que les problèmes humains se développent.

En montrant que tous les problèmes émergent de manière très classique et que les détecter avant qu'ils ne deviennent insolubles, ceci en particulier quand on parle de problèmes liés au changement. Et quand les problèmes sont là, donner une méthode organisée pour faire plus de bien que de mal.

*Mettre en évidence que ce type de savoir-faire ne s'acquiert que par la pratique.*

Le Job Relation doit toujours être la première étape lors d'un changement majeur. S'occuper des gens est une priorité, parce qu'en général c'est là qu'on est le moins bon. Comme le disait Deming, les gens savent résoudre tous les problèmes sauf les problèmes de gens. Il est plus facile de faire le JI et le JM ou n'importe quel autre programme d'éducation quand on a déjà une bonne relation avec les gens. Dans tous les chantiers de transformation et d'amélioration que j'ai vécus, les échecs sont dus au fait qu'on a commencé par la technique alors qu'il aurait fallu démarrer par les gens. Sachant que plus de la moitié des problèmes techniques sont en fait des problèmes de gens.

**25'**

Un manager ne naît pas avec ce savoir-faire. Il doit l'acquérir par la pratique. Dès qu'il l'a, il est plus efficace dans son travail.

## **DESCRIPTION DES PROBLEMES D'UN MANAGER EN LIEN AVEC JOB RELATION**

**(Prévoir 10')**

1°) Trop peu de gens réalisent que le travail de manager est compliqué et délicat.

Le management veut que les produits sortent et qu'ils soient de bonne qualité.

Ceci nécessite la loyauté des gens au-delà de la qualité des process et des machines ou des matériaux.

Comment faire pour améliorer la loyauté des gens est le but de cette formation.

Quand une machine arrive dans un atelier, elle a un manuel ou une formation associée. Les managers ont des nouveaux opérateurs tout le temps mais aucun d'eux ne vient avec un manuel.

Comment faire pour garder tout le monde au top ?

Attention, les nouveaux vont juger la totalité de la boîte en fonction de la manière dont ils ont été reçus par leur manager.

Rappelez-vous la première heure de votre travail ici !

### *Racontez la votre*

La plupart des managers de terrain ont été opérateurs avant. Certains ont une longue expérience d'opérateur et d'autres pas. Les nouveaux managers doivent apprendre TRES vite à travailler avec les gens. Ils doivent réaliser que leur travail ne pourra être accompli qu'avec la coopération de tous les autres.

Tous les managers sont confrontés à obtenir la coopération de gens qui n'ont jamais travaillé avant ou qui ont fait des travaux très différents avant. Les nouveaux managers peuvent également avoir un problème avec des opérateurs qui connaissent le métier mieux qu'eux ou qui sont plus anciens dans l'entreprise.

### *Tenter d'avoir l'assentiment des gens*

Pour réussir, il faut être entraîné et le fait de savoir travailler en groupe est une marque de compétence reconnue.

C'est pourquoi on fait la formation AVANT de mettre les nouveaux en poste, pour qu'ils soient prêts, qu'ils puissent refuser ou que l'on puisse les enlever si on s'aperçoit que cela n'ira pas.

2°) de quoi parle-t-on quand on dit un bon manager ?

**Le manager est bon quand les gens de son département font ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, avec la manière standard de faire et parce que les gens le veulent bien.**

**3°) Maintenant dans cette formation je ne vais pas vous expliquer comment faire votre travail.**

Mais les managers expérimentés ont développé des savoir-faire pour travailler ensemble. Ce savoir-faire peut être appris.

Cela évite pas mal de maux de tête.  
Voyons tout cela.

**35'**

## **MONTRER QU'UN MANAGER PREND SES RESPONSABILITES AU TRAVERS DE SA RELATION AVEC LES GENS**

**1°) Quels sont les titres des différents niveaux hiérarchiques dans cette société ?**

**Pour notre formation, quand on parle de manager, cela signifie quelqu'un qui est en charge de gens ou qui dirige le travail d'autres personnes.**

### ***Manager***

J'étais dans un groupe il y a quelques temps dans le quel le manager a dit « je fabrique des câbles », est-ce qu'il fabrique lui-même des câbles ? Non, il supervise un département dans lequel des gens travaillent autour de la fabrication de câbles.

*le manager obtient des résultats au travers  
des gens*

### ***Manager***

Maintenant regardons ce que fait un manager. Imaginons que le travail du manager soit ce cercle.

**2°) Parlons de choses que votre chef vous tient pour responsable.  
Bien sûr votre boss vous tient pour responsable de la production.**

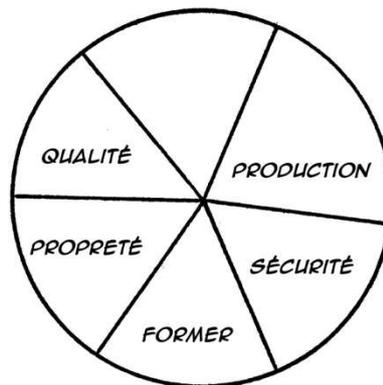
*Ecrire « production » dans un secteur du cercle.*

En plus de la production, de quoi votre chef vous tient-il pour responsable ?

*Au fur et à mesure que les gens donnent des tâches, les mettre dans le cercle découpé en quartier. Ecrire tout ce qui vient mais essayez d'avoir au minimum ceux qui sont écrits dans le cercle ci-dessous. On laisse le secteur du dessus sans nom.*

LE MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS  
AU TRAVERS DES GENS

**MANAGER**



On laisse le secteur vide représenter toutes les autres responsabilités du manager. On ne va pas essayer de définir la totalité du travail de manager mais plutôt de voir s'il existe des points communs entre toutes ces responsabilités.

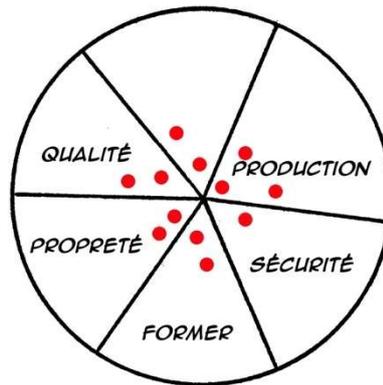
Qui fabrique les pièces ?

Ne pas chercher trop longtemps la réponse qui est « les gens » et la donner si elle ne vient pas.

*Mettre des petits points dans le secteur « production »*

LE MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS  
AU TRAVERS DES GENS

MANAGER



**Ces points représentent des gens.**

Qui formez-vous et de qui apprenez-vous ?

*Quand quelqu'un dit les gens, mettre des points dans le secteur « former ». Continuez ainsi pour tous les secteurs jusque tous aient des points y compris le secteur blanc.*

Comment obtenez-vous des produits de qualité ?

Qui se blesse ?

*Utilisez la question qui ?*

Y a-t-il un seul secteur du métier de manager qui n'implique pas les gens ?  
NON !

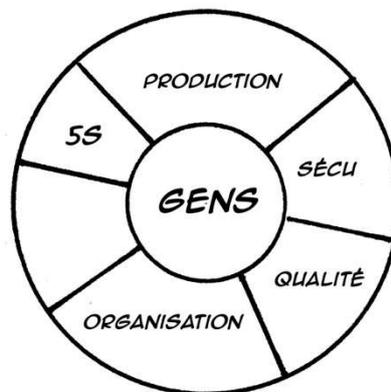
*Placer des points dans le segment libre.*

Quelle que soit la partie du travail du manager, on y trouve des gens.

*Faire un cercle autour des points, effacer la majorité des points et écrire « LES GENS » au centre de ce cercle.*

**LE MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS  
AU TRAVERS DES GENS**

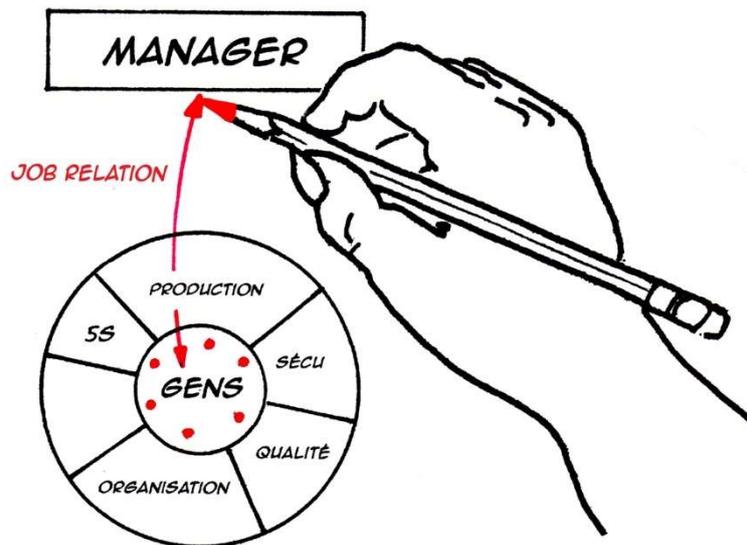
**MANAGER**



Pour atteindre ses objectifs en termes de responsabilité, le manager doit avoir des relations avec chacun de ses collaborateurs. Cette relation est explicitée par la ligne du Job Relation.

*Tracer une ligne avec deux flèches avec la dénomination « Job Relation »*

LE MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS  
AU TRAVERS DES GENS



Job relation sont les relations quotidiennes que vous avez avec les gens que vous supervisez.

Le type de relation que vous avez affecte les résultats que vous obtenez. Vos relations peuvent être bonnes avec certains ou mauvaises avec d'autres, mais qu'on le veuille ou non il y a toujours des relations. **Les mauvaises relations produisent des mauvais résultats, les bonnes produisent des bons résultats.**

45'

Quand un manager veut obtenir des bons résultats sur chaque secteur, il doit avoir de bonnes relations avec ses gens.

## PRESENTATION DES FONDAMENTAUX POUR DE BONNES RELATIONS

L'expérience montre que les bons managers utilisent des fondamentaux définis et précis pour obtenir des bonnes relations. Ils pensent que ces fondations rendent la ligne « Job Relation » forte.

*Ecrire au centre du tableau en haut*

Fondamentaux pour des bonnes relations :

1°) Il y a des choses que vous et moi en tant que managers pouvons faire, au jour le jour, pour conserver la relation forte et en bonne condition. Par exemple on peut dire à chaque opérateur comment il va.

Et pas demander comment ça va ? On ne parle pas de poser une question mais de donner un renseignement important. C'est le superviseur qui doit régulièrement donner des informations sur la qualité du travail du supervisé. C'est complexe car il faut savoir ce qui se passe et pour cela s'intéresser VRAIMENT au travail des autres. C'est une démarche indispensable.

Ecrire sous la phrase précédente :

Dire aux gens comment ils vont.

Imaginez quelqu'un qui rentre du travail et son voisin lui demande « comment ça va ton travail ? » et la personne répond « je ne sais pas, on ne me dit jamais rien »

Pensez-vous que c'est une bonne relation si l'opérateur est aussi incertain au sujet d'une chose aussi importante que son travail ?

Nous savons que ce n'est pas le cas.

Pensez-vous que c'est une bonne idée que chaque opérateur sache s'il a réussi son travail ?

Voulez-vous savoir si vous travailler bien ?

Respecter les gens c'est, entre-autre, leur dire si on est content d'eux ou pas. Ce n'est pas forcément les féliciter ou les sanctionner, c'est tous les jours, leur donner des informations sur la manière dont ils vont.

En production, une possibilité est le tableau d'analyse de pertes de production (APP) qui permet à l'opérateur de savoir s'il est en ligne avec sa quantité et sa qualité. Ce n'est pas un système de contrôle, c'est un outil pour que chaque salarié sache s'il a réussi ou pas sa journée en rentrant chez lui. Il est absolument fondamental que chacun sache s'il a réussi ou pas sa journée. C'est indispensable pour s'adapter.

Moi je veux.

Je me demande si ces gens (*pointez les cercles dans le cercle*) voudraient savoir comment ils vont dans leur travail ? Est-ce que cela renforcerait la relation ?

**2°) Un autre fondamental pour des bonnes relations est de reconnaître le mérite.**

Ecrire sur le tableau :

*reconnaitre le mérite.*

Si un opérateur a été malade mais reste au travail pour finir une tâche importante, on peut lui donner une prime, mais surtout il faut lui dire qu'il nous a aidé. S'il a une bonne idée elle sera dans les idées créatives dans le hall d'entrée.

Pensez-vous que c'est bon pour la relation de reconnaître le mérite des gens ? Est-ce que ce type de comportement vous plait ?

### **3°) Un autre fondamental est de dire à l'avance les changements qui vont affecter les gens.**

Ecrire sur le tableau :

*Prévenir les gens des changements qui vont les affecter.*

Imaginez que ce soit vous : on vous prévient qu'à partir de demain, au lieu d'être d'équipe du matin, vous passez d'équipe de nuit.

Allez-vous aimer ça ? Pensez-vous que c'est une bonne chose que de dire à l'avance ce qui va arriver au gens.

### **4°) Un autre fondamental pour des bonnes relations est d'utiliser au mieux les atouts de chaque personne.**

Ecrire sur le tableau :

*utiliser au mieux les atouts de chaque personne.*

Avez-vous déjà vu quelqu'un qui devenait frustré parce qu'il pense qu'il peut faire un travail plus dans ses compétences.

Avez-vous déjà cherché dans l'atelier si vous pouviez lui donner un travail à la hauteur ?

Pensez-vous que cela améliorerait la relation si chaque personne faisait le travail pour lequel elle est la meilleure.

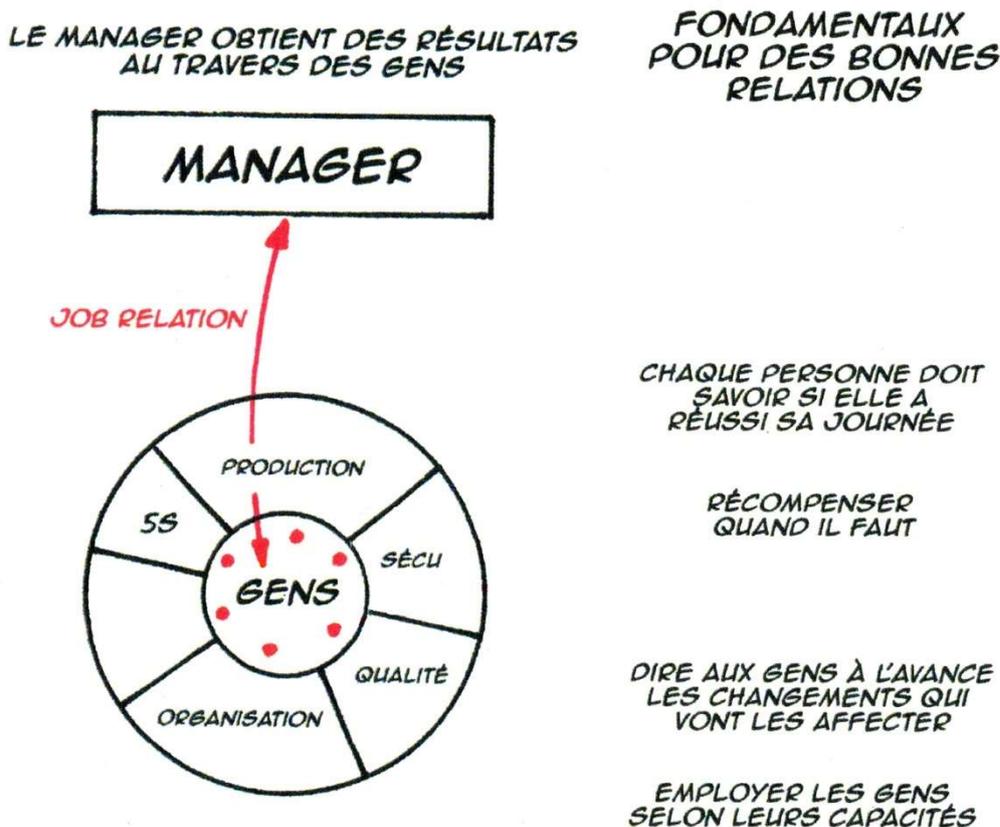
Je demande si on fait la meilleure utilisation de chacune de ces personnes en montrant le tableau avec les points qui représentent les gens.

Mais attention tout le monde ne peut pas faire toujours ce qu'il veut faire. Ne pas confondre aptitude et envie !

On aborde ici un moment potentiellement compliqué. Si tout se passe bien, les gens vont se sentir plein d'énergie à la sortie de cette formation. Ils vont comprendre qu'il y a du potentiel. Et donc ils vont demander à avoir d'autres postes et à progresser dans

l'entreprise. Si cela arrive c'est super. MAIS il faut être très clair, vouloir n'est pas pouvoir, en tous les cas pour tout le monde. Si on ne fait pas attention les gens vont se sentir très frustrés et ils ne comprendront pas. Bien expliquer que tout le monde ne deviendra pas grand chef. Et que les changements se feront sur une période de temps longue. Pour un opérateur, la vision est d'une équipe, au-delà c'est loin. Ne jamais oublier que ce qui fait la différence essentielle entre un patron et un opérateur c'est la profondeur de la vision dans le futur. Quelques heures pour l'opérateur, plusieurs mois pour le patron. Parler à un opérateur d'une évolution en mois ou en année n'est pas compréhensible. J'insiste sur le fait qu'on ne doit pas susciter d'espoir que l'on ne saura pas satisfaire. Sinon la frustration sera élevée et le but ira à l'inverse de l'objectif que l'on veut obtenir.

Ces fondamentaux sont très importants pour chacun. Les utiliser vont permettre d'apaiser la relation dans l'entreprise.  
Le tableau doit maintenant ressembler à ça



## 1h10' Faire une pause

### DEVELOPPEMENT DE LA CARTE DE L'INDIVIDU

**Cela signifie-t-il que chaque individu est identique ?**

**La réponse est non. Tous les gens sont différents et doivent être traités individuellement.**

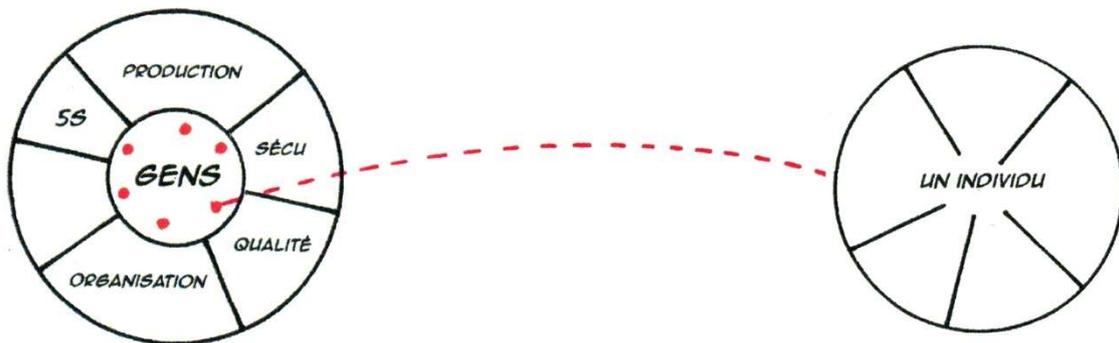
Ecrire à la droite du tableau en haut :

*Les gens doivent être traités en individualités*

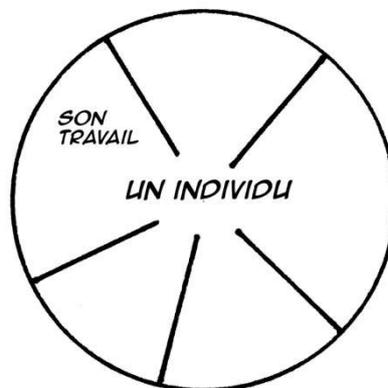
Bien, aucun d'entre nous n'est le même.

Prenons une de ces personnes et regardons en quoi elle est différente des autres.

Dessinez un autre cercle à droite du premier sans rien effacer. Y inscrire au centre INDIVIDU et relier ce gros cercle à un des petits du schéma de gauche.

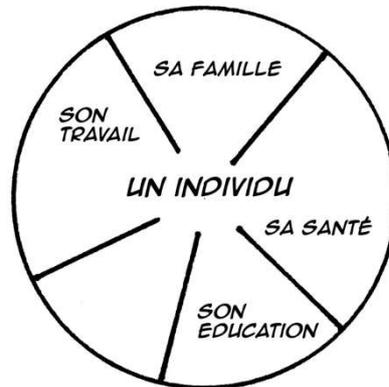


*Dessinez un secteur de 1/3 et y inscrire « son travail »*



Maintenant quoi d'autre ? Quelles sont les autres choses qui vont l'affecter en tant qu'individu ? Qu'est ce qui rend un ouvrier différent d'un autre ouvrier ?

*Ecrire ses intérêts au fur et à mesure que les gens les listent en incluant la famille, l'éducation, la santé, le milieu...*



*Donnez des exemples cela le rend-il différent si on est heureux en mariage, cela le rend-t-il différent si on a grandi dans une ferme ou dans un appartement, cela le rend-il différent si on sait qu'on va devoir être opéré ? Il peut y en avoir d'autres mais n'en laisser que 3 et laisser un segment vide pour les autres facteurs.*

Il y a bien sûr plein d'autres facteurs, laissons le segment vide représenter tous ces autres facteurs.

Tous ces facteurs affectent chaque personne qui vient travailler dans cette société.

**Il ne laisse pas une partie de lui-même à la maison quand il vient au travail.**

Bien des gens pensent que si. Nous n'avons qu'un cerveau et ce qui se passe à la maison compte au travail et inversement. Nous sommes des humains et le nier est dommage. L'état d'esprit français considère souvent une démarcation claire entre les deux. Force est de constater que c'est une erreur. On ne peut pas considérer la vie privée comme un sanctuaire. Le management doit être au courant des points importants, c'est pourquoi la confidentialité doit être préservée.

On pointera ici le cas particulier du télétravail car la frontière est encore plus ténue puisqu'on reste dans sa maison et que les

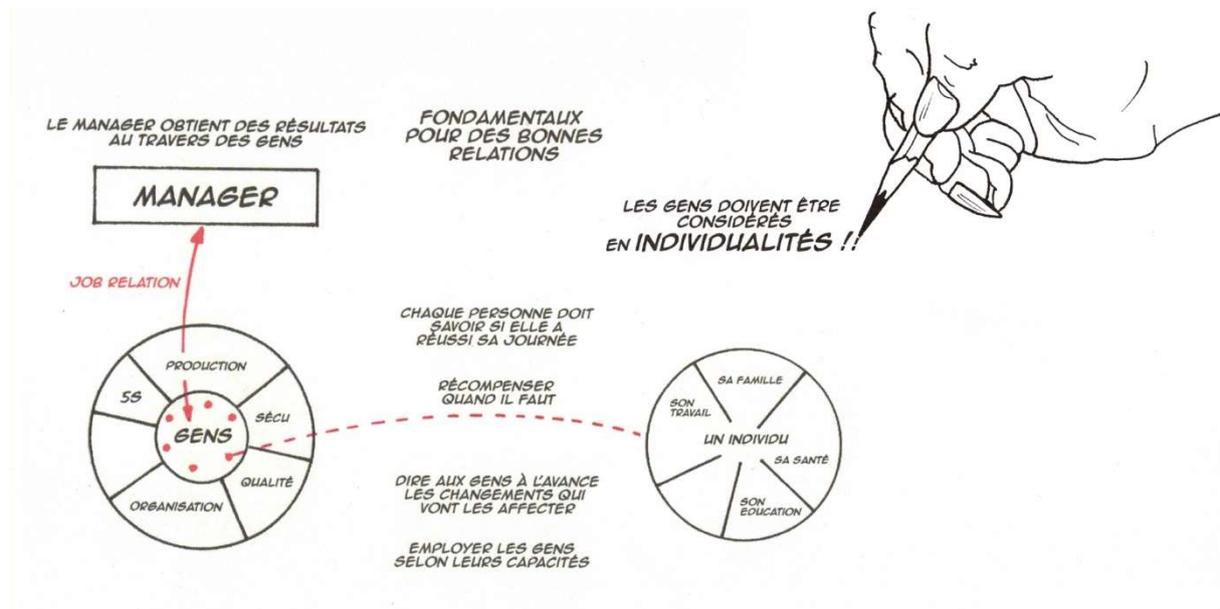
discussions ne sont presque plus qu'en groupe. La relation individuelle est plus rare et la "claque dans le dos" moins facile. En télétravail, sans relation physique, il est encore plus important d'être proche de gens. Individuellement. Ce n'est pas parce que les gens ne se côtoient pas qu'ils ne sont plus en relation MAIS loin des yeux loin du coeur et la détection et la résolution des problèmes sera d'autant plus difficile. Le travail à distance rapproche du danger. Les managers dans ce cas doivent y apporter une grande attention d'autant que seulement 10% de la communication réside dans le langage lui-même. L'essentiel étant porté par l'intonation et le langage corporel qui sont dégradés lors du travail à distance.

Les choses notées dans le cercle rendent chaque individu différent. On doit connaître chaque personne comme une personne à part entière et reconnaître sa différence parce que cela va affecter son travail. Ces différences ne peuvent pas être changées par les managers, il doit juste reconnaître qu'elles existent et qu'elles vont affecter le travail de la personne.

C'est très différent de la manière française de voir les choses. En France on n'a pas le droit de demander des choses personnelles sur les gens. Et bizarrement ce n'est pas le pays où les relations de travail sont les meilleures. Les gens étant des individualités, ils doivent être traités en fonction. Pas comme un groupe ou un statut ou une CSP. Les gens sont différents, donc les salaires... peuvent être différents même au même poste.

A ce sujet faire très attention aux affichages de groupe. Les gens ne sont pas des numéros, toujours mettre tous les prénoms, s'il y a des photos, mettre toutes les photos. Imaginez la réaction de ceux dont le nom ou la photo manque. Pour toute communication, considérez les gens en individualité. Évitez les messages à un groupe alors qu'en fait on veut informer ou impacter une seule personne. En général la seule personne qui ne se sent pas concernée est celle à laquelle on voudrait s'adresser et ceux qui ne devaient être que spectateurs se sentent toujours mis en cause.

*On résume :*



Un manager obtient des résultats au travail au travers des gens.  
 En utilisant ces fondamentaux on peut améliorer la relation entre les gens.  
 Un manager doit considérer chaque individu comme **unique**.  
 Ceci est la base d'une bonne relation dans le travail.  
 Mais cela n'est pas suffisant pour éviter tous les problèmes.

**1h20'**

## DEFINIR UN PROBLEME

Que voulons nous dire par problème ?

**Un problème est toute situation pour laquelle le manager doit prendre des mesures.**

Des changements, des interruptions, des pannes arrivent. Et des problèmes surviennent.

Chaque manager a besoin de savoir-faire pour comprendre les individus, juger la situation et travailler avec les gens.

Nous allons maintenant faire un exercice qui utilise une méthode pour travailler ces problèmes. C'est une méthode qui a été développée pour un environnement industriel.

Mais elle s'applique partout car tous les secteurs d'activité génèrent des relations.

Nous allons travailler sur les relations entre vous et les personnes que vous supervisez.

Cette relation est la même que vous travailliez sur un problème de qualité, de maintenance ou un autre de votre responsabilité.

Ces relations sont importantes.

Elles affectent le travail.

De bonnes relations donnent de bons résultats.

Des mauvaises relations donnent des mauvais résultats.

Les conditions changent tout le temps, donc les relations aussi.

**1h25'**

## **INTRODUCTION A LA METHODE TWI**

*Racontez le cas de Joe Smith, ne pas lire, le raconter sans changer les idées mais avec ses propres mots.*

1°) Regardons comment un manager a mené une action sur l'un de ses problèmes. C'est un cas réel.

Attention on est en 1944...

Joe Smith est un bon travailleur, il est rapide et efficace et ses gains sont élevés car il travaille à la pièce. Le département est très chargé et travaille sur un rythme de 6 jours de travail. Il y a quelques temps, Joe a pris l'habitude de ne plus venir au travail les lundis. La demande est telle que chaque absence impacte les livraisons. Le manager a été voir Joe pour en causer et celui-ci lui a dit qu'il gagnait assez d'argent en travaillant seulement 5 jours et qu'il en gagnait plus que tous les autres en deux semaines. Le manager appelle à la conscience professionnelle de Joe mais n'obtient rien.

Et puis Joe se marie et revient au travail de manière régulière sans absences. Le manager se dit que Joe a besoin de plus d'argent maintenant qu'il a une famille et que c'est pour cela qu'il revient travailler tous les jours. Joe obtient le record de production plusieurs mois de suite. Un lundi, on annonce une augmentation de production. Le mardi, Joe ne vient pas au travail. Le manager pense que Joe a assez d'argent puisqu'il a très bien travaillé les mois précédents et qu'il peut se permettre de rester un jour à la maison. Il décide de donner une leçon à Joe et de taper là où ça fait mal et de lui suspendre sa paie non pas un jour mais les 5 autres jours aussi.

Quand Joe arrive le mercredi, le manager l'attend dans les vestiaires et lui dit « Hey Joe pas la peine de te changer, rentre chez toi, tu es mis à pieds pour 5 jours. Ça te donnera du temps pour réfléchir au pognon que tu

perds en restant chez toi. La prochaine fois peut-être que tu viendras bosser toute la semaine.

*Effacer le tableau*

### **2°) Discussion**

Ce manager a un problème n'est-ce pas ?

Comment trouvez-vous qu'il a géré ce problème ?

**En fait, qu'est-ce que ce manager voulait faire ?**

*Essayer de faire dire au groupe :*

Il voulait que Joe travaille avec assiduité.

*Si le groupe va dans le sens du manager, rappelez-leur que ce qu'il voulait c'est que Joe travaille plus.*

Mais il l'a renvoyé à la maison.

Est-ce que vous auriez fait ça ?

*Ne pas laisser partir le groupe en discussion*

*Si les points suivants ne sont pas soulevés, faites le vous-même.*

Il n'a jamais essayé de savoir pourquoi Joe n'est pas venu travailler ce jour-là.

Le manager est passé directement à la conclusion que malgré son changement récent, après tout, Joe n'était pas quelqu'un de fiable.

Que la seule chose qui l'intéressait c'était sa paye.

L'action disciplinaire qui a été prise a été impactante pour le secteur où Joe travaille.

### **3°) Raconter la suite de l'histoire**

Donc le manager vire Joe. Quelques jours plus tard, à la cantine un autre manager vient le voir et lui dit qu'il a entendu qu'il avait été raide avec Joe Smith. Il lui raconte que le père de Joe a été renversé par une voiture le mardi. Joe a dû l'emmener à l'hôpital et il a demandé à un voisin de prévenir la boîte mais le voisin a oublié. Et quand Joe est revenu à l'usine le mercredi il ne savait pas que le manager n'avait pas été prévenu.

### **4°) Discussion**

Est-ce que ces faits modifient l'histoire ?

Joe a des bonnes appréciations et le manager est persuadé que si Joe ne vient pas c'est parce qu'il gagne assez d'argent.

Le manager pense que Joe n'est pas quelqu'un de fiable.

L'absence de Joe est due à une bonne raison.

Et il pense que son manager est au courant.

Voyons ce que le manager a fait sous trois angles différents :

- Comment Joe va se sentir face à son manager ?

- Qu'est-ce que les gens qui travaillent avec Joe sous ce manager vont ressentir sur cette manière de faire.
- Quel est l'impact final sur la production ?

Sur ces trois sujets le manager a tout faux.

5°) Y a -t-il un moyen d'éviter des erreurs ?

Qu'aurait dû faire le manager de Joe en première approche ?

*Si quelqu'un suggère « parler à Joe » ou « lui donner une possibilité de s'expliquer » demandez « vous voulez dire obtenir les faits ? »*

*Ecrire sur le tableau :*

*Obtenir les faits*

Il est très important d'être sûr qu'on toute l'histoire.

Et maintenant vous auriez fait quoi avec ces faits ?

*Faire en sorte que le groupe en vienne à « évaluer et décider » et l'écrire sur le tableau*

Est-ce que nous ne sommes pas tous tentés d'aller directement à la conclusion ?

Une fois qu'on a décidé, quelle est l'étape suivante ?

*Faire en sorte que le groupe dise « agir » et l'écrire sur le tableau.*

On voit que c'est assez tentant de passer le dossier à quelqu'un d'autre non ?

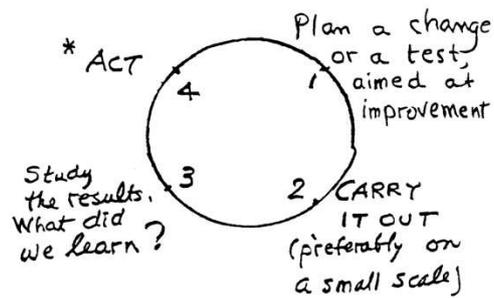
Cela rappelle étrangement le PDCA non ?

Si vous en venez à lire cette formation, il est fort probable que cela vous dise quelque chose.

Pour les autres le PDCA, aussi appelé roue de Deming du nom la personne qui l'a popularisé est une méthode résolution de problème technique mise au point par Walter A. Shewhart ingénieur chez Bell Telephone Laboratories avant la seconde guerre mondiale. Cette pratique a été fortement utilisée lors de la reconstruction industrielle du Japon dans les années 50. Les initiales signifient **P**lan (imaginer), **D**o (faire), **C**heck (contrôler) et **A**ct (agir).

La méthode consiste à imaginer plusieurs solutions potentielles au problème, d'en retenir la plus prometteuse, de la mettre en application si possible sur une petite échelle, de tester son efficacité et d'agir c'est-à-dire de l'étendre si le résultat est positif ou de recommencer avec une autre idée si le résultat est négatif. Cette méthode est très efficace si les étapes de Check et Act sont bien prises en compte.

## THE SHEWHART CYCLE



- \* ACT. Adopt the change.  
or Abandon it.  
or Run through the cycle again, possibly under different environmental conditions.

The Shewhart Cycle  
(Drawn by Dr. Deming)

Une fois qu'on a agi, est-ce que ce ne serait pas une bonne idée de connaître les conséquences de nos actes ?

*Ecrire sur le tableau « comprendre les conséquences de nos actes »*

Est-ce que l'action de Joe a amélioré la production.

Obtenir les faits  
évaluer et décider  
Agir

Comprendre les conséquences de nos actes

*Nettoyer le tableau*

**1h35'**

**SORTIR LES CARTES QUI RESUMENT LA METHODE 4 ETAPES**

# COMMENT S'OCCUPER D'UN PROBLEME ?

## DÉFINIR L'OBJECTIF

### 1. OBTENIR LES FAITS

Lire le dossier personnel.

Savoir quelles règles s'appliquent et quels sont les usages dans la société.

Parler avec chaque personne concernée, le faire directement.

Obtenir les opinions et tenir compte des sentiments.

**Être sûr d'avoir toute l'histoire.**

### 2. ÉVALUER & DÉCIDER

Mettre les faits ensemble.

Prendre en considération leurs connections.

Quelles actions peut-on prendre ?

Les mettre dans le contexte du terrain.

Considérer les effets potentiels sur la personne,

sur le groupe et sur la production.

**Ne pas sauter à la conclusion.**

### 3. AGIR

Vais-je agir personnellement ?

Ai-je besoin d'aide ?

Est-ce que je dois référer à mon manager ?

Attention au temps.

**Ne pas refiler le problème à un autre.**

### 4. COMPRENDRE LES CONSÉQUENCES DE SES ACTES

Quand dois-je vérifier ?

Combien de fois ?

Regarder les changements sur le groupe et la production.

**Mon action a-t-elle amélioré la production ?**

## AI-JE TENU L'OBJECTIF ?

*On les distribue individuellement, on insiste VRAIMENT sur leur importance.*

*Lire le côté « comment s'occuper d'un problème ? » et commentez de la manière suivante.*

### 1°) Obtenir les faits.

On a dit que le manager de Joe n'a pas été chercher les faits.

### **Lire le dossier de la personne.**

Le manager se rappelle que Joe a eu des problèmes mais pas que depuis qu'il s'est marié il va mieux. Les dossiers ne sont pas que papier, ils incluent tout ce que l'on sait de la personne.

### **Etre bien au fait des usages de la société.**

Dans cette société c'est l'usage de prévenir quand on ne vient pas. Il n'y a pas que des règles écrites dans les usines, il y a aussi les usages et ils sont aussi importants que le règlement.

### **Parler avec chaque personne concernée directement.**

Le manager n'a pas pris le temps de le faire.

### **Obtenir des opinions et tenir compte des sentiments.**

Ce manager n'a pas cherché à savoir ce que Joe ressentait. Il faut accepter que ce que les personnes pensent, même si c'est faux sont des faits et cela doit être considéré en tant que tel.

Dans un pays rationnel comme le nôtre, on voudrait ne s'attacher qu'aux faits. Mais même la justice comprend les circonstances et celles-ci peuvent peser sur le verdict. L'Homme décide bien plus en suivant ses sentiments plutôt que sa raison. On doit accepter en RH ce qu'on utilise tous les jours en marketing qui est justement basé là-dessus. Les sentiments varient bien plus que les faits et certaines incompréhensions viennent de là notamment avec des gens de culture, d'âge, d'éducation ou de religion différents.

### **Etre sûr d'avoir toute l'histoire.**

Dans ce cas le manager ne savait pas pourquoi Joe n'est pas venu ce jour-là.

## **2°) Evaluer et décider.**

### **Connecter les faits ensemble.**

Chercher les trous et les contradictions. Dans cette histoire il y a des trous mais le manager n'a pas cherché plus loin. L'accident du père de Joe est le trou dans les faits.

### **Prendre en considération leurs connections.**

Ce manager n'a connecté que quelques faits entre eux. Il n'a pas pris en compte le dossier plutôt bon de Joe et a décidé que c'était pour l'argent parce que c'est qu'il avait dans la tête dû au passé.

### **Quelles sont les actions possibles ?**

Ce manager pense qu'il n'y a qu'une seule solution. Il y en a généralement plusieurs.

### **Les mettre dans le contexte du terrain.**

Chaque manager doit connaître les règles écrites et non écrites.

### **Considérer les effets potentiels sur l'individu, le groupe et la production.**

Ce manager n'a pas considéré son action au travers du groupe ni de sa production puisque le renvoi de Joe lui en donne moins.

### **Ne pas sauter directement aux conclusions.**

Pensez-vous que ce manager a directement sauté aux conclusions ?

### **3°) Agir**

#### **Allez-vous agir personnellement ?**

C'était au manager de faire le job, là il l'a fait.

#### **Avez-vous besoin d'aide ?**

Parfois on peut demander de l'aide de la part d'un autre département

#### **Devez-vous référer à votre propre manager ?**

Il faut toujours savoir si ce que vous allez faire est sous votre responsabilité ou pas.

#### **Attention au temps. Il faut traiter le problème tant qu'il est chaud.**

#### **Ne pas refiler le problème à quelqu'un d'autre.**

Au moins on ne peut pas dire que ce manager ne s'est pas occupé lui-même du problème !

### **4°) Comprendre les conséquences de ses actes.**

C'est toujours très important de savoir comment on va suivre les résultats.

#### **Quand doit-on vérifier ?**

Au plus vite du moment que l'on peut espérer des résultats

#### **A quel rythme doit-on vérifier ?**

Il faut parfois regarder pendant un certain temps pour vérifier que l'action n'a pas engendré un autre problème.

Bien faire attention aux changements des attitudes et des relations

Il faut aussi regarder comment on a impacté le groupe dans lequel la personne avec qui on a eu un problème travaille.

#### **Evaluer les changements sur le groupe et la production.**

#### **Est-ce que notre action a aidé la production ?**

On a vu que ce manager a tout raté car, il n'a pas obtenu tous les faits, il n'a pas connecté les faits qu'il avait.

Son action était fautive et sa production a chuté.

*Demandez aux managers de retourner les cartes. Lire « fondamentaux pour des bonnes relations » et commenter de la manière suivante.*

# JOB RELATION

## FONDAMENTAUX POUR DES BONNES RELATIONS

UN MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS PAR LES GENS

---

**Dire à chaque personne  
comment va son travail**

Mettre en évidence ce que l'on attend de la personne.  
Pointer les moyens d'amélioration.

**Remercier à chaque fois que c'est nécessaire**

Faire attention à chaque situation ou  
comportement inhabituels particulièrement positifs.  
Le dire à la personne tout de suite.

**Informers les gens à l'avance  
des changements qui vont les affecter**

Expliquer pourquoi si possible.  
Travailler avec eux pour qu'ils acceptent le changement.

**Faire en sorte que chaque personne  
travaille dans son domaine de compétence**

Chercher les compétences non utilisées.  
Ne pas barrer le chemin des gens.

**Les gens doivent être traités en individualités**

---

**PRENDRE LE TEMPS,  
AVOIR LE COURAGE**

**Dire à chaque personne comment va son travail.**

**Donnez-lui une vision claire de ce que vous attendez de lui.**

C'est un minimum de lui faire savoir ce que l'on veut surtout quand on va devoir lui expliquer comment on le fait !

**Pointez du doigt les voies d'amélioration.**

Est-ce que cela fait avancer le schmilblick de dire vous êtes tous des gros nuls ?

Que pensez-vous plutôt de « essayons ça ? »

-----  
**Donnez de la reconnaissance quand c'est mérité.**

Ne sommes-nous pas tous motivés par la reconnaissance?

**Ne pas passer à côté des performances inhabituelles (dans un sens comme dans l'autre).**

**Voir les gens rapidement (le temps d'un dodo).**

-----

**Expliquer aux gens les changements qui vont les affecter avant qu'ils les affectent.**

Bien insister sur le fait que ce n'est pas une question ou une demande d'accord. On leur dit. On écoute. Mais on ne demande pas l'autorisation. Savoir, même si on ne peut rien faire, est très différent de ne pas savoir.

**Expliquer le pourquoi du changement.**

**Aidez les gens à comprendre et accepter le changement.**

-----

**Faire en sorte d'utiliser les gens selon leurs capacités et ne pas les gâcher.**

**Chercher des capacités non utilisées.**

Savez-vous ce que sont vraiment capables de faire vos gens. Avez-vous un plan de développement pour chacun ?

Ne pas se mettre en travers du chemin des gens.

**Voici les règles basiques pour construire des bonnes relations. Elles vont vous rendre service si vous les utilisez, et elles vous éviteront un tas de problèmes.**

Bien se rappeler que les gens doivent être traités en individualités.

Ces pratiques sont cools mais elles n'éviteront pas tous les problèmes.

Les managers existent parce qu'il y a des problèmes

Vous, comme moi, êtes managers parce que le management considère que nous pouvons gérer ces problèmes.

**1h30'**

## **CONCLUSION**

**1°) Une bonne supervision est constituée de deux facteurs**

Prendre en main son secteur et travailler avec chaque personne considérée individuellement est la bonne manière de créer de bonnes relations de travail et d'éviter de nombreux problèmes. Cela est couvert par les fondamentaux.

La manière de traiter les problèmes est couverte par la méthode 4 étapes.

**2°) le travail de manager ne se traduit pas simplement par l'application d'un simple jeu de règles tout comme celui d'un joueur de football ne se**

traduit pas par l'application d'un livre. On peut lire sur l'art de tirer un coup franc mais on ne saura la faire qu'en tapant dans un ballon.

**3°) Notre vie change tout le temps. Il y a des interruptions, des problèmes surviennent. Les fondamentaux et la méthode 4 étapes vous aideront à trouver des solutions à ces problèmes. C'est une méthode à suivre en toutes circonstances.**

Elle s'applique qu'il y ait des syndicats ou non, que le secteur soit masculin ou féminin, quels gens soient de droite ou de gauche et qu'ils soient blancs ou noirs.

Pourquoi ? parce que les gens sont des gens.

## **DISCUSSION SUR LA MANIERE DONT LES PROBLEMES ARRIVENT**

**Regardons comment un problème survient :**

**1°) Si vous regardez dans le détail votre secteur vous aurez des avertissements quand vous verrez quelque chose de différent arriver, soit dans le comportement des gens, soit dans le lay-out de l'usine.**

D'où l'importance du rangement, les alignements et la propreté, bref du 5S. La dérive de ces critères est toujours un détail annonciateur de quelque chose. C'est pareil pour la tenue des gens. La première chose que l'on ne fait plus quand on a un problème, c'est le soin de son environnement.

**Les bons managers peuvent voir cela très vite.**

**2°) Ou vous pouvez avoir à anticiper une situation avant qu'elle arrive. Le management peut annoncer des modifications qui vont impacter le groupe. Imaginons que l'on mixe les effectifs dans un secteur qui est soit complètement masculin ou soit complètement féminin. Il est prévisible qu'il y aura des choses qui vont se passer et c'est toujours mieux de se préparer à l'avance.**

**3°) Parfois les problèmes viennent à vous directement. Les gens peuvent vous demander des augmentations ou poser des questions.**

4°) Et d'autres fois, personne ne vient, et c'est à vous d'y aller. Par exemple vous avez demandé de faire quelque chose à quelqu'un et il ne le fait pas, là c'est à vous d'y aller, ça ne remontera jamais tout seul.

**1h45'**

## **CONSIDERATIONS SUR LES PROBLEMES DES MANAGERS A EFFECTUER LEUR TRAVAIL**

*1°) Distribuer la feuille de problèmes potentiels*

Certains problèmes sont les mêmes pour tous les managers.

Peut-être serez-vous confrontés à tous, peut-être à aucun.

*Regardez cette feuille de problèmes, lisez à voix hautes et suscitez-en*

*Finissez la lecture.*

Dans cette session nous allons travailler sur des problèmes de managers, ceux dont il doit s'occuper.

Combien avez-vous de problèmes ?

*2°) Dans les sessions suivantes on va parler de faits concrets qui vous sont arrivés.*

Chacun d'entre vous a l'opportunité d'amener un cas concret qui sera traité par le groupe.

On travaillera sur ces problèmes pour s'entraîner sur l'utilisation de la méthode 4 étapes.

## Liste des problèmes potentiels

- . Pas d'esprit de groupe dans l'équipe.
- . Employé **qui ne** comprend pas son rôle dans le travail global.
- . Salarié qui vous court-circuite pour aller chez le boss.
- . Personne qui dit qu'elle n'a pas l'information ou qu'elle passe mal.
- . Les gens se plaignent des conditions de travail.
- . Perspective de modification des horaires.
  
- . **Opérateur qui veut changer** de travail souvent.
- . Un opérateur qui prend des risques.
- . Absentéisme.
- . Manque d'intérêt dans le travail.
- . Les gens se sentent harcelés.
  
- . Les gens sont traumatisés par le changement.
- . Chute de la production individuelle.
- . Chute de la production totale.
- . Les opérateurs irritables.
- . Salariés qui **n'acceptent pas de ne pas avoir** eu de promotion.
  
- . Règlement qui se durcit.
- . Demande d'augmentation.
- . Des comportements très bizarres.
- . Un **opérateur qui refuse** certaines tâches.
- . Les employés ne vont pas avoir un bonus sur lequel ils comptaient.
  
- . Ne pas prendre soin de l'équipement.
- . **Les gens sont** découragés et n'apprennent plus.
- . Les horaires vont être plus stricts.
- . Des opérateurs veulent changer de poste pour de l'argent.
- . Friction entre les équipes.
  
- . Des différences de salaires entre les secteurs.
- . Arrivées de prime de rendement.
- . Des gens paresseux.
- . Refus des responsabilités.
- . Arrivée de gens **d'ailleurs** dans l'usine.

Attention quels que soient les problèmes, nous n'allons pas vous juger sur les actions passées, quand vous apportez un problème, souvenez-vous toujours que :

**Notre définition d'un problème est quelque chose sur lequel vous devez agir. Et cela inclut les demandes d'action.**

**Cela doit vous impliquer vous et les gens que vous supervisez, sinon vous n'aurez pas tous les faits.**

**Vous devez apporter un problème qui est arrivé récemment car les faits sont encore dans les mémoires.**

**Vous pouvez aussi amener un problème dans lequel vous n'avez pas encore agi, les problèmes en cours sont toujours intéressants.**

**Vous allez tous nous aider en amenant des problèmes qui se sont mal finis afin que nous regardions ce qui a été raté.**

N'amenez pas le plus gros de tous les problèmes car cela va rendre tout le monde nerveux. Il vaut mieux prendre des problèmes qui n'ont l'air de rien justement parce que c'est sur ceux-ci qu'on fait le plus d'impasses et pour lesquels on saute aux conclusions sans avoir fait la bonne analyse.

Ici, nous avons besoin d'expérience et de pratique, donc les petits problèmes sont les meilleurs car ils peuvent être solutionnés et oubliés.

La plupart des managers font le constat que les gros problèmes qu'ils ont à traiter étaient au départ des petits qu'ils n'ont pas pris la peine de regarder. Ou qu'ils ont mal traités.

Il est dommage d'appeler les pompiers pour éteindre un feu qui aurait pu être éteint avec un verre d'eau si on l'avait vu prendre.

Je donne ici ma citation préférée de Machiavel :

"On ne doit jamais se laisser produire un désordre pour éviter une guerre, on ne l'évite jamais, on la retarde à son désavantage."

Comme un incendie, AUCUN PROBLEME N'EST GRAVE AU DEBUT, mais si on attend trop, la situation devient généralement incontrôlable.

Ces petits problèmes peuvent être des retards ou un travail non effectué. Ces petites choses sont des problèmes.

Egalement je veux utiliser la méthode de manière complète et pas juste le début, donc il faut des problèmes qui peuvent être réglés en quelques minutes. Ensuite il faudra appliquer la même méthode sur les problèmes plus gros et cela en sera d'autant plus facile et permettra d'aller plus vite sur les gros problèmes.

### **LE TEMPS ET LE COURAGE**

Tout cela à l'air plutôt simple et évident ? Alors pourquoi n'avons-nous pas déjà des bonnes relations ?

En fait, il manque souvent deux éléments essentiels à la réussite : le temps et le courage.

La journée d'un manager est en général très chargée (en particulier par la bureaucratie mais c'est un autre débat) et les

conseils qui sont donnés ici prennent du temps. Et ce temps, il est difficile de le créer dans des emplois du temps toujours plus chargés.

Ensuite, avoir de bonnes relations signifie qu'il faut souvent aller dire des choses personnelles ou sensibles aux gens, leur poser des questions... et pour cela il faut un certain courage car ce n'est pas toujours agréable. Les deux conjugués fait que c'est un défi permanent de créer et conserver des bonnes relations.

Plus les choses à dire sont désagréables et plus il faut le faire soi-même, en direct et au contact, c'est-à-dire à moins de 1 mètre de l'autre personne. C'est le seul moyen pour éviter la violence potentielle ou la rancœur. On ne réprimande pas quelqu'un par l'intermédiaire des RH qui va envoyer un SMS. Si on veut être manager il faut savoir faire ça, sinon on n'est pas la bonne personne.

Toutes les convocations sont données en main propre contre signature. Jamais par la poste. Jamais.

Se souvenir aussi que le manager doit faire beaucoup de travail préventif donc sur des anticipations et ce sont en général des petites choses à traiter.

**3°) Lequel d'entre vous a un problème ?** Comme l'un de ceux qui sont dans la liste. Je veux dire un que vous allez devoir ou que vous avez dû gérer vous-même ? Donc Untel et Untel, dites-nous à propos de quoi nous allons parler lors de la prochaine séance de la même manière que nous avons évoqué le cas Joe Smith.

**4°) J'amènerai moi-même un autre cas d'étude.**

Notre but sur ces problèmes est de développer des aptitudes à les résoudre en utilisant la méthode 4 étapes. Et nous ne développerons cette aptitude qu'en travaillant sur des cas concrets.

**5°) Vous pouvez d'ores et déjà réfléchir à votre cas au travers de la méthode 4 étapes.**

C'est là que la méthode est efficace.

*Remercier pour l'attention et effacer le tableau.*

## **Job Relation - SESSION II**

### **DE L'IMPORTANCE D'OBTENIR LES FAITS**

#### ***Le cas de Tom :***

*Ce problème met en évidence l'importance de saisir les faits en n'oubliant jamais que les opinions et les ressentis sont des faits et doivent être traités en tant que tels. Le problème donne des conseils sur la manière d'obtenir les faits.*

*Ce cas-là est lu au mot près car les termes précis ont de l'importance. Le formateur lit les deux parties du dialogue et doit s'entraîner avant car le ton est important.*

*Ce cas pointe la différence entre les faits liés à une machine et les faits liés à l'humain. Il faut connaître les deux pour avoir l'histoire complète. Ce cas montre aussi comment il faut souvent comprendre la signification de ce qui se cache derrière les mots.*

#### ***Cas apporté par les managers :***

*A chaque présentation de cas vécu, le manager qui raconte se met devant les autres membres de la salle pour que tout le monde focalise son attention sur lui. Lorsque les discussions commencent, le formateur doit mettre en évidence les moments où la méthode des 4 étapes n'a pas été utilisée, ne jamais dire que le manager n'a pas pris la bonne décision. La discussion doit être pilotée pour que le manager qui présente son cas obtienne du savoir-faire sur la méthode 4 étapes.*

#### ***Cas particulier :***

*Parfois certains managers n'ont pas de problèmes donc ne peuvent en présenter MAIS si un manager dit qu'il n'a aucun problème, il faut revoir avec lui la carte des problèmes en posant des questions au sujet de la qualité du taux de service de son équipe ou des demandes d'augmentation, des changements qu'il sent venir... Si la personne reste muette, ne pas mettre la pression, ce serait une mauvaise relation de travail !*

On peut tout de même lui demander comment il fait pour que tout se passe si bien. Est-ce qu'il applique déjà les conseils préconisés par le JR ? Un manager qui n'a aucun problème est suspect. **En lean, ne pas avoir de problème est un problème.**

## Révision de la méthode 4 étapes

### 1°) Introduction rapide

2°) Revoyons la méthode 4 étapes pour prendre en compte un problème  
Quelles sont les 4 étapes qu'un bon manager suit pour trouver une solution à ses problèmes ?

*Ecrire dans le coin en haut à droite du tableau :*

- 1°) Obtenir les faits
- 2°) évaluer et décider
- 3°) Agir
- 4°) Comprendre les conséquences de nos actes

3°) Nous sommes en train de mettre en place un schéma. Nous allons utiliser cette technique au ralenti pour pouvoir avoir une vision très détaillée. Dans la réalité, même si on va beaucoup plus vite, ce sera exactement la même chose.

4°) Cela va sembler long et répétitif, mais si c'est le moyen de sauver du temps ensuite, cela vaut la peine non ?

Bien expliquer que chaque mot compte. En général les gens n'écoutent pas le détail de l'histoire, il faut bien les prévenir d'être très attentifs. Les prévenir aussi que même si on a donné des consignes, ils ne vont pas les écouter. Et on le prouvera.

**5'**

## **DEVELOPPER LES CAPACITES A UTILISER LA METHODE EN PRESENTANT ET EN DISCUTANT AUTOUR DU PROBLEME DE TOM**

*1°) Focaliser sur l'étape N°1 : OBTENIR LES FAITS*

**EN PRATIQUE L'UTILISATION DE LA PREMIERE ETAPE EST CRUCIALE CAR C'EST D'ELLE QUE DEPENDENT LES ETAPES SUIVANTES ;**

*Souligner Etape 1.*

Le commencement est plus que la moitié du tout disait Aristote.

Il faut absolument privilégier le signal dans n'importe quel process.

Dans un process à plusieurs étapes, la première est primordiale. Les étapes de la fin ne peuvent JAMAIS améliorer des étapes de départ médiocres. C'est vrai partout. En hifi, pas la peine d'avoir des enceintes magnifiques si votre lecteur de disques n'est pas bon, pas la peine de construire une belle maison sur des fondations instables. Pour notre démarche c'est la même chose. Toute la résolution va être conditionnée aux faits, il faut donc passer du temps là-dessus.

#### 1°) Obtenir les faits

Dans la plupart des problèmes, TOUS LES FAITS ne sont pas connus tant que les opinions et les sentiments des gens ne sont pas eux-mêmes pris en considération.

J'insiste sur ce point. Quoi qu'on en pense, les gens se forgent souvent une opinion sur d'autres choses que des vrais avérés. Et ils agissent en se basant dessus. La démagogie ou les "fake news" en sont le parfait exemple. Que l'on soit d'accord ou pas on DOIT le prendre en compte.

Ces opinions doivent être considérées comme des faits. Ce que pense un opérateur, que ce soit juste ou faux est un fait de son point de vue et doit être considéré en tant que tel.

On va maintenant parler d'un problème dans lequel un manager parle avec un opérateur et en réussissant à avoir son opinion, obtient des faits importants.

Le but de raconter ce problème particulier est de mettre en évidence non seulement l'importance d'obtenir les faits mais aussi de donner une opportunité de voir exactement comment le manager a parlé à la personne pour obtenir ses sentiments et opinions.

Ce problème est l'un de ceux pour lequel ce qui est exactement dit et la manière dont cela est dit sont très importantes. Je vais lire la scène pour que vous ayez les deux.

#### *2°) Lire le problème en mettant de l'effet. Cela doit vivre.*

Un manager s'en va de sa ligne pour un moment et quand il revient il voit un opérateur la main dans une machine qui tourne.

**Manager :** Tom ! j't'ai déjà dit de couper la machine pour bricoler dedans et de ne pas shunter

les sécurités ! Il y a de pas clair quand je dis non. Tu veux que je m'occupe de ton cas?

*Le formateur commente : Le manager est très en colère. Il a apparemment déjà averti Tom plusieurs fois.*

**Tom** : Putain, si tu veux me virer, t'as qu'à l'dire au lieu de me faire chier tout le temps !!?!

*Le formateur commente : L'opérateur est très en colère aussi.*

**Manager** : De calme mon gars, on parle pas d'te virer, on parle de sécurité. Et comme je te vois tout le temps la tête dans la machine jsuis sûr qu'elle est mal réglée et que ta prod déconne à pleins tubes.

**Tom** : Arrête de me harceler ou ça va mal finir.

*Le formateur commente : Le manager est face à un problème grave et on peut raisonnablement penser que les idées suivantes lui sont venues à cet instant.*

**Le manager pense** : Voyons voir. C'est la merde ; Je connais ce gars-là depuis un bout de temps. C'est plutôt un bon opérateur qui fait pas suer. Et là il me parle de harcèlement. Il a des problèmes avec sa prod, déjà hier j'ai dû m'en mêler. Qu'est-ce qu'il lui arrive ? Là on parle de sécurité et c'est mauvais et sa prod n'avance pas.

*Le formateur commente : Avez-vous vu comment le problème est arrivé ? Cela fait du temps que le comportement de Tom est modifié mais le manager n'a agi que quand le problème lui est sauté à la figure.*

**Manager** : Ecoute, cet après-midi, je t'envoie un remplaçant et on en parle. OK ?

*Le formateur commente : Pourquoi pensez-vous que le manager ne lui a pas parlé sur le champ ? Pensez-vous que cela aurait eu du sens de se disputer sur place devant tout*

*le monde et surtout pendant que Tom est furieux ?*

Cet après-midi Tom voit le manager.

**Manager** : Salut Tom assieds-toi. Je sais que tu penses que je suis sur ton dos. Détrompe-toi, ce n'est pas du tout mon intention. Mais plusieurs fois je t'ai interpellé parce que tu faisais quelque chose de dangereux. Et depuis quelques temps ton boulot est de moins bonne qualité et tu as du mal à sortir les quantités. D'habitude j'ai mieux de ta part.

A chaque fois que je te vois prendre un risque, cela génère potentiellement des risques aussi pour l'entreprise. S'il y a des choses qui ne vont pas avec cette machine, il faut les fixer mais certainement pas travailler de manière non sécuritaire.

*Le formateur commente :  
Qu'est-ce qu'essaie de savoir le manager à ce moment ? Il veut avoir si le problème est lié à la machine ou au process.*

**Tom** : Si tu crois que je vais me faire chier à remettre les sécurités tout le temps, tu te trompes ! Tu veux des pièces, alors je dois faire comme ça sinon j'en aurai encore moins. Tu dis que je ne produis pas assez, et ben si je remets les sécus il y en aura encore moins.

*Le formateur commente : Tom ne la fait pas facile. Le manager aurait pu stopper là et la faire courte en lui collant un avertissement. MAIS il a décidé de parler avec Tom sans l'interrompre.*

**Manager** : Ecoute, là c'est plus grave qu'une simple mesure de sécurité, tu peux te blesser gravement

**Tom** : Et ça coûterait un paquet de pognon à la boîte c'est ça ?

*Le formateur commente : Le manager peut penser à ce moment-là que c'est l'argent qui inquiète Tom, mais cela*

*ne serait-il pas sauter  
directement à la conclusion ?*

**Manager** : Oui c'est sûr que ça coutera des ronds la boîte mais qu'est ce qui te fait penser que c'est la raison pour laquelle je suis intervenu ?

**Tom** : on sait bien qu'avec les patrons y a qu'le fric qui compte !

*Le formateur commente : il est  
manifestement amer sur  
quelque chose.*

**Manager** : Cela nous coutera surtout un bon opérateur et c'est plus cher à remplacer qu'à garder.

**Tom** : Tout le monde ne pense pas comme ça.

*Le formateur commente : Tom  
pense que l'argent à plus  
d'importance pour certaines  
personnes que pour d'autres.  
Il y a un truc là. Il faut aller  
plus loin. Que dois faire le  
manager ici d'après vous ?*

*Ne pas laisser trop de temps, si le groupe ne trouve pas expliquer que Tom estime que certaines personnes pensent à l'argent d'une manière qui ne lui va pas.*

**Manager** : Pourquoi es-tu si raide sur l'argent ? On te paie correctement ici. Tu as des soucis sur ta fiche de paie ? Il me semble que tu voulais construire, tu vas te marier. Pourquoi prends-tu des risques comme ça avec le boulot ?

**Tom** : T'inquiète, tout le monde s'en fout si j'ai une main en moins.

**Manager** : Ta femme ne s'en foutra pas !

**Tom** : Je n'ai plus de femme. Elle s'est cassée.

**Manager** : Désolé Tom, je ne savais pas ? Je voulais juste te montrer qu'un problème ne touche pas que toi.

**Tom** : Moi plus personne ne me touche de toute façon. Et rien de ce qui m'arrive ne peut la toucher elle. On avait commencé à construire et au milieu elle est partie avec un autre. Et moi maintenant j'ai

une maison à moitié finie et je suis le seul pour payer.

Plus personne ne fait attention à ce qui m'arrive maintenant, je ne compte plus, et je n'ai plus besoin de gagner plus d'argent ou d'en économiser. Et ça change un paquet de trucs.

*Le formateur commente : Cette situation nécessite une approche particulière. Le manager veut que Tom revienne à la production et retravaille d'une manière normale, et il veut rester en bons termes avec Tom. Maintenant le manager a la possibilité de parler. Il pourrait dire à Tom de passer là-dessus et lui dire « une de perdue, dix de retrouvées » mais il va essayer d'écouter Tom et de ne pas prendre toute la discussion à son profit.*

**Manager :** Ça c'est une vraie mauvaise nouvelle et c'est pas la peine dire que c'est pas grave. Parfois il faut savoir encaisser les coups. Et j'espère que cela te fera prendre conscience de ce qui ne va pas dans ta conduite sur la ligne.

Je comprends maintenant pourquoi tu as pris ces risques sur les machines et je sais que tu ne l'aurais pas fait dans une situation normale. Maintenant il faut que je sache si la machine a un problème, est-ce qu'elle nécessite de la maintenance, et les outils ils sont comment ?

*Le formateur commente : Il semble qu'il y ait deux choses importantes à regarder : (1) l'homme et (2) la machine*

**Tom :** Non ce n'est pas la machine. Ce sont les pièces. Elles n'arrivent pas comme d'habitude. En ce moment elles ont des copeaux collés dessus et après une certaine quantité, il faut nettoyer la machine sinon elles se mettent de travers.

*Il faut traiter ce problème de la manière standard. Point*

**3°) Qu'est-ce que le manager essaie de faire ?**

*Se lever du groupe et aller vers le tableau pour y écrire*

Objectif :

Faire travailler Tom et le faire revenir à la production normale.

**4°) Quels sont les faits ?**

*Obtenir les faits de la part du groupe et les écrire sur le tableau. Il doit y avoir ceux-ci mais pas forcément dans le même ordre.*

Faits :

Il était bon

La qualité et la quantité ont baissé

Il ne respecte plus les consignes de sécurité

Il a été averti

Il a perdu sa fiancée

Il pense qu'il ne compte plus

Il y a des copeaux plein les pièces

*Vérifier chaque point de l'étape 1 en utilisant la carte.*

*S'assurer que le groupe a capté que le manager a obtenu trois faits importants parce qu'il a parlé à Tom en tant qu'individu pour obtenir ses opinions et ses sentiments.*

**5°) Allons à l'étape N°2 selon la procédure standard.**

évaluer et décider :

Actions envisageables :

*Obtenir des actions possibles de la part du groupe. Cela peut être un avertissement sur les règles de sécurité, mise à pied temporaire, lui dire que ce n'est pas de sa faute s'il a perdu sa copine...*

*Tester chaque action vis-à-vis de l'objectif et leur effet prévisible sur l'individu sur le groupe et sur la **production**.*

**6°) Maintenant voyons ce qui est arrivé pour ce problème particulier.**

*Continuer à lire le cas de Tom.*

**Manager :** Ok je vois ce qui pose problème sur cette machine. Pourrait-on aller voir ensemble cette machine pour voir d'où ça vient ? Je suis

désolé pour tes problèmes et je te remercie vraiment de m'aider dans ce moment.

*Commentaire du formateur : Au départ le manager a écouté Tom de manière sympathique et compréhensive puis il l'a encouragé à parler de ce qui est vraiment important pour lui. Quand il a été question de quelque chose de technique, les pièces mauvaises, il va aller lui-même avec Tom pour voir ce qui se passe.*

*Plus tard le manager revient à son poste et appelle son chef.*

**Manager :** Jones, je peux passer te voir une minute ? Je voudrais causer des pièces que l'on reçoit de la découpe. Elles arrivent avec des bavures et des copeaux sur notre ligne et ça met le cirque partout et on ne tient plus la qualité ni les cadences.

7°) Quels sont les faits supplémentaires par rapport à la première liste que le manager a obtenus en prenant en compte les opinions et sentiments de Tom ?

*Ecrire sur le tableau « faits supplémentaires »*

Faits supplémentaires :

Il a perdu sa copine

il pense que plus rien n'a d'importance

Il y a des copeaux dans les pièces

8°) Le manager prend en considération tous les faits et s'assure qu'il a la totalité de l'histoire.

Il a compris pourquoi Tom a pété les plombs.

Est-ce que cela n'indique pas qu'un ou plusieurs faits supplémentaires vont suggérer une meilleure action ?

En d'autres termes pensez-vous que des actions différentes auraient été décidées si on n'avait pas eu TOUS les faits ?

9°) Quelles actions ont été prises ?

Aider le groupe à trouver les actions possibles du manager

*Ecrire ces actions au tableau.*

Actions envisageables :

Expliquer à Tom qu'il est sincèrement désolé

Demander l'aide de Tom

Aller voir le problème sur la machine

Mettre en route la résolution de problème

On est en 1944 et c'était peut-être un peu différent mais moi j'aurais fait un gros focus sur la sécurité et probablement donné un avertissement. Il a tout de même franchi la ligne jaune!

Quels sont les faits directement utilisés par le manager pour arriver à ces actions ?

*Prendre l'étape 3 de la procédure standard.*

Regardons l'étape 3

Allez-vous prendre cette action vous-même ?

C'est un problème de supervision et donc le manager a la responsabilité de prendre certaines actions lui-même.

Avez-vous besoin d'aide ?

Oui il a besoin de l'aide de Tom mais pas d'aide extérieure.

Faut-il en référer au-dessus ?

Pour avoir des pièces bonnes oui, mais pas la peine de sortir l'histoire de Tom à tout le monde.

Le temps ?

Le manager n'a perdu aucun temps dans cette affaire.

**10°) Prendre la fiche de résolution standard à l'étape 4**

A partir de quand le manager devra-t-il faire un suivi, et combien de fois ?

Et que va-t-il regarder à ce moment ?

Pensez-vous que le manager va accomplir son objectif ?

Est-ce que ce manager a utilisé la méthode 4 étapes jusqu'à présent ?

**11°) Conclusion au sujet du problème de Tom**

On se souvient que le but de cette session était de mettre en évidence l'importance d'obtenir des faits mais aussi de définir la manière pour le manager d'obtenir des opinions personnelles et des sentiments. On peut facilement imaginer ce qui se serait passé si le manager n'avait pas décidé d'aller plus loin dans sa recherche des faits.

Pensez-vous que le manager a eu raison de demander à Tom de parler de ses problèmes personnels ? Cela dépend de chaque individu et du problème. Le manager dans ce cas connaissait suffisamment Tom pour se sentir autorisé à lui en parler.

Avez-vous déjà vu quelqu'un qui ne réagissait pas quand il arrive quelque chose de grave dans sa famille ? Il apporte dans l'usine ce qui lui arrive en dehors, exactement comme Tom. C'est pourquoi le manager lui a posé la question sur ses problèmes personnels.

Avez-vous remarqué que quand le manager appelle son chef pour lui parler du problème, il ne révèle rien du problème personnel de Tom. Il n'a

pas dit, « J'ai un mec qui pète les plombs parce qu'il s'est fait larguer », il a dit j'ai un bon ouvrier qui un problème technique.

*Effacer le tableau sauf les étapes.*

**40'**

## **SOUVENONS NOUS QUE LES OPINIONS ET SENTIMENTS SONT DIFFICILES A OBTENIR**

Nous devons tous nous entrainer pour développer cette compétence. Une fois qu'elle est acquise, c'est une aide précieuse pour un manager.

*Ecrire sur le tableau :*

Comment obtenir des opinions et des sentiments ?

**1°) Comment a fait le manager de Tom pour y arriver ?**

Son manager aurait pu se disputer avec Tom au sujet du non-respect des consignes. Serait-il sorti quelque chose de positif d'une engueulade ? Le premier conseil pour obtenir des opinions c'est ne pas engueuler les gens.

*Ecrire sur le tableau :*

Ne pas engueuler

**2°) Il a clairement encouragé Tom à parler de ce qui lui semblait important n'est-ce pas ? le manager doit aider à faire sortir ce qui ne va pas. Le conseil c'est d'encourager les gens à dire ce qui ne va pas pour eux.**

*Ecrire sur le tableau :*

Encourager les gens à dire ce qui est important pour eux

**3°) Si tu racontes une histoire et que quelqu'un t'interrompt tout le temps, est-ce que tu as envie d'aller au bout et de te livrer ? Une fois que Tom a commencé à parler est-ce que son boss l'a interrompu ? Non. Le conseil est n'interrompez pas.**

*Ecrire sur le tableau :*

N'interrompez pas !!!

**4°) Est-ce que le manager aurait pu tout gâcher en sautant directement à la conclusion que le problème de Tom était l'argent ?**

Le conseil est « ne jamais sauter directement à la conclusion. »

*Ecrire sur le tableau :*

Ne pas sauter directement à la conclusion

5°) Le manager a eu l'opportunité de faire quelques remarques notamment sur la sécurité et la qualité. Il est très tentant quand on sait de dire aux gens comment faire surtout si on pense qu'on a plus d'expérience qu'eux. On voit ici que le manager ne fait pas le discours tout seul en lui expliquant la vie de son seul point de vue, il le fait avec Tom.

*Ecrire sur le tableau:*

Ne pas faire le discours tout seul

6°) Est-ce que le manager est un bon auditeur ? Si on veut obtenir des opinions et des sentiments il faut écouter avant tout. Notre conseil c'est : écoutez.

Il faut essayer de ne pas trop faire la morale ni « expliquer la vie ». En général cela n'arrange rien. Les gens le savent. Et insister ne fait que renforcer le ressentiment. Un autre fondamental pour de bonnes relations est d'éviter la rancune. Une fois que la personne a merdé et qu'on s'est expliqué, c'est fini. On ne revient jamais dessus et les gens doivent le savoir. Si les gens ont le sentiment qu'ils peuvent se faire « shooter » n'importe quand sur des faits anciens, ils ne diront plus rien et veilleront juste à ne pas faire de conneries et surtout pas à développer leurs qualités.

**RANCUNE, EXIT !**

*Ecrire sur le tableau :*

Ecoutez

J'ajouterais regardez, faites attention aux autres et aux détails

*Expliquez au groupe l'importance de suivre ces conseils*

*Effacer le tableau sauf les questions et les étapes.*

*Remplacer le manager de Tom par « vous »*

## **COMMENT OBTENIR DES OPINIONS ET DES SENTIMENTS ?**

Ne pas engueuler.

---

Encourager les gens à dire  
ce qui est important pour eux.

---

N'interrompez pas.

---

Ne pas sauter à la conclusion.

---

Ne pas faire le discours tout seul.

---

Écouter.

---

Il y a une arme magique,  
c'est « **dites m'en plus** »

**1h10' Faire une pause**

## PROBLEMES DE MANAGERS (50')

Choisir deux problèmes réels donnés par les membres du groupe et leur allouer 25 minutes chacun.

Il faut suivre la procédure standard ci-dessous sur des problèmes qui se sont passés en évitant de donner des détails et les noms des gens. Le présentateur se met devant tout le monde et propose son problème en le décrivant en quelques mots et demande si les membres du groupe sont d'accord.

### PROCEDURE STANDARD POUR TRAVAILLER LES PROBLEMES DES MANAGERS

**1°)** Le manager qui expose doit se mettre au pupitre tout le temps de l'intervention.

Lui demander si le problème est bien un problème qui le touche personnellement et qui s'est passé sous sa supervision.

En aucun cas on ne prend un problème hypothétique ou dans lequel la personne n'était pas le manager.

Demander s'il a déjà mené des actions sur ce problème.

Si c'est le cas lui demander de raconter le problème mais sans donner les actions. La raison est de faire travailler le groupe de manière plus active et de donner plus d'autonomie au manager.

Le manager doit dire comment le problème s'est révélé ; Comment il a réalisé qu'il devait prendre une action. Mais lui dire de ne pas faire d'interprétation, juste les faits.

On n'interrompt pas la personne même si elle donne les actions ou si elle donne des interprétations.

A la fin, si le problème est trop vaste, on doit essayer de le réduire à une seule personne.

**2°)** Une fois que le manager a expliqué son problème, lui demander avec laquelle des voies, le problème est venu à lui.

**a)** Il a ressenti un changement dans le département

**b)** Il a anticipé un changement qu'il savait venir dans son département

**c)** Le problème est venu à lui directement

**d)** Il a dû rentrer dans le problème lui-même

Cette demande est très importante car elle met en évidence que la manière dont les problèmes arrivent est fondamentale et que le fait de les détecter le plus tôt possible est la meilleure.

Mettre en évidence **a)** et **b)** à chaque fois que c'est possible.

**3°)** Demandez au manager « qu'essayez-vous d'accomplir ? »

C'est une phase critique. L'objectif peut avoir changé au cours du problème. Il doit être parfaitement défini. L'objectif peut venir du groupe mais le manager doit être d'accord. Si on ressent un flou, bien le questionner pour être sûr.

Utiliser les questions suivantes :

Qu'est-ce qui a provoqué ce problème ?

Que voulez-vous faire là ?

Quel est l'effet sur la production ?

Qui d'autre est affecté dans le département ?

Quel résultat voulez-vous obtenir ?

Si le manager donne un objectif qui semble peu adapté, le questionner en demandant pourquoi afin d'arriver à quelque chose de concret. Vouloir un "bon employé" ne veut rien dire, vouloir quelqu'un qui arrive à l'heure est précis.

Obtenir du groupe la validation de l'objectif du manager.

On peut poser ces questions :

Voyez-vous exactement où il veut en venir ?

Avez-vous compris l'objectif ?

Auriez-vous défini le même ?

Qu'avez-vous dans la tête ?

Ecrire l'objectif une fois que le manager est OK. On ne l'efface pas avant la résolution du problème. **Quel résultat net veut-on obtenir ?**

**4°)** Demandez au manager les faits importants et les lister au tableau sans les numéroter

**MAINTENANT ON SORT LES CARTES**

# COMMENT S'OCCUPER D'UN PROBLEME ?

## DÉFINIR L'OBJECTIF

### 1. OBTENIR LES FAITS

Lire le dossier personnel.

Savoir quelles règles s'appliquent et quels sont les usages dans la société.

Parler avec chaque personne concernée, le faire directement.

Obtenir les opinions et tenir compte des sentiments.

**Être sûr d'avoir toute l'histoire.**

### 2. ÉVALUER & DÉCIDER

Mettre les faits ensemble.

Prendre en considération leurs connections.

Quelles actions peut-on prendre ?

Les mettre dans le contexte du terrain.

Considérer les effets potentiels sur la personne,

sur le groupe et sur la production.

**Ne pas sauter à la conclusion.**

### 3. AGIR

Vais-je agir personnellement ?

Ai-je besoin d'aide ?

Est-ce que je dois référer à mon manager ?

Attention au temps.

**Ne pas refiler le problème à un autre.**

### 4. COMPRENDRE LES CONSÉQUENCES DE SES ACTES

Quand dois-je vérifier ?

Combien de fois ?

Regarder les changements sur le groupe et la production.

**Mon action a-t-elle amélioré la production ?**

## AI-JE TENU L'OBJECTIF ?

Été sûr que tout le monde a lu sa carte avant de poser des questions. Demander au manager s'il a lu le dossier. Ne pas se contenter de oui ou non.

Aller ouvrir le dossier est une action que peu de gens font. Quand je disais qu'il fallait suivre les instructions et que les gens auraient du mal et qu'on allait le prouver, je pensais à ça. Généralement les managers vont réagir tout de suite. Mais le dossier est important car il explique bien des choses. Et s'en préoccuper permet aussi de laisser un peu de temps pour se sortir des émotions. Attention même au temps du RGPD, on ne

parle pas d'un dossier à la Stasi, ou d'un dossier à charge, on parle de bien connaître les gens.

De la même manière poser toutes les questions. Les pointer sur le tableau.

Grace à ces questions on doit avoir plus de faits. On ne les sépare pas de la première liste.

Demander au manager s'il a TOUS les faits pour prendre une décision adéquate ?

Si le manager dit qu'il n'a pas tous les faits et qu'il n'a pas encore pris d'action, il faut discuter de la méthode pour avoir plus de faits mais on ne peut pas aller plus loin.

S'il a déjà pris une décision (qu'il ait tous les faits ou pas) on continue.

Demandez au manager s'il veut lancer la discussion avec le groupe ?

Demander au groupe s'ils ont des questions à poser au manager

Demander au groupe s'ils voudraient des faits supplémentaires s'ils étaient à la place du manager.

Le formateur demande à ce moment le travail de l'employé qui pose problème.

Son ancienneté à ce poste et dans la société.

Son niveau d'éducation avant d'entrer à la société.

Son environnement actuel de travail.

Son dossier (absentéisme, qualité du travail, cadence...)

Est-ce que des changements ont eu lieu dans son environnement de travail ?

Quelles sont ses relations avec les autres employés du département ?

Comment il va en ce moment ?

A-t-il changé récemment ?

Son âge.

Son statut (célibataire, marié, enfants).

Ses hobbies.

Sa personnalité.

Quels sont les autres employés pris dans le problème

Y-a-t-il eu des actions intermédiaires déjà prises ?

Demander : Est-on raisonnablement sûr qu'on a toute l'histoire ?

Si quelqu'un dit non, il faut lui demander à partir de quelle question de la carte il tire sa conclusion.

**5°) Dire :** Regardons maintenant la deuxième étape, évaluer et décider et l'écrire sur le tableau

La carte dit d'assembler les faits ensemble et de détecter les contradictions. Y-t-il des trous? Discuter ces points.

Est-ce que ces faits indiquent des actions potentielles ?

Ecrire sur le tableau « actions possibles »

Expliquer au groupe que l'on va leur demander les actions possibles pour les entrainer. Expliquer qu'il doit y avoir **plusieurs** actions possibles.

Choisir un membre du groupe et lui demander ce qu'il aurait fait à la place manager. Lui demander d'expliquer à partir de quels faits et de nommer ces faits. Demander au manager si cette action est possible dans le contexte et si oui l'écrire au tableau.

Refaire avec deux autres personnes du groupe.

Si à ce moment des gens disent "parler à la personne", il faut bien demander si c'est pour avoir plus de faits ou pour le convaincre. ;

Une fois que l'on a 3 ou 4 actions possibles, il faut rapidement se demander avec le groupe si ces actions vont dans le sens de l'objectif à atteindre, le demander au manager et lui demander son impact potentiel sur l'individu, le groupe et la production.

Ne pas rayer des actions au tableau, cela peut vouloir dire que l'on travaille par élimination.

Si dans la discussion il vient une phrase du type ces gens-là ne travaillent jamais bien ...il ne faut pas laisse aller ! Bien insister sur le fait que tous les gens sont des individualités.

**6°)** Le manager donne l'action qu'il a prise. L'écrire au tableau. Ne pas commenter. S'il n'a pas pris d'action passer à l'étape suivante.

**7°)** Lire les titres de l'étape 3, demander "Pourquoi et comment ?" Avoir une discussion avec le groupe sur le timing.

Les managers se plaignent souvent d'être court-circuité. On peut leur dire que si c'est le cas c'est qu'ils ne font pas assez attention à leurs gens et qu'ils ne vérifient pas assez.

Bien rappeler aux managers qu'ils doivent toujours se poser la question « dois-je le faire moi-même, ai-je besoin d'aide, dois-je en référer au chef ? »

**8°)** Faire en sorte que le manager vérifie qu'il a atteint ou non l'objectif. Si ce n'est pas le cas demandez-lui pourquoi ?

**9°)** Retourner les cartes et relire les fondamentaux pour en parler à titre préventif.

Demandez au manager s'il pense que ces fondamentaux n'ont pas été mis en oeuvre dans ce cas et lui demander s'il pense que la prévention aurait été utile.

Bien prendre en compte le fait que les gens sont tous différents ?

*Remercier tout le monde.*

**1H55'**

### **S'ASSURER QUE 3 PROBLEMES SERONT AMENES A LA PROCHAINE SESSION**

1°) J'amènerai un cas supplémentaire à la prochaine session.

2°) Est-ce que chacun d'entre vous en a un de prêt ?

Maintenant vous pouvez aussi prendre un problème que vous voyez arriver pour pouvoir prendre des actions préventives.

Ou alors on a un problème encore tout chaud que l'on peut prendre ?

**Mais dans tous les cas il faut que :**

**Cela soit un cas entre vous et les personnes que vous supervisez.**

**Cela doit être un problème que vous devez régler, pas celui de quelqu'un d'autre.**

**Vous devez avoir les infos sur les gens que vous pilotez entre autres leur âge, leur formation, leur ancienneté, leur formation, leur situation familiale.**

3°) Est-ce que l'un d'entre vous a un problème dont il veut parler pour utiliser la méthode 4 étapes ?

*Si c'est le cas, reprendre la feuille explicative de la méthode 4 étapes*

*Bien rappeler au groupe que pour recevoir le diplôme il faut que chaque membre ait amené un problème, participe de manière active et assiste à toutes les formations.*

*Effacer le tableau*

**2H**

## **Job Relation - SESSION III**

### **EVALUER ET DECIDER**

### **LES BASES DE PRISE DE DECISION**

*La session est ouverte en expliquant qu'un médecin cherche les symptômes de ses patients en appliquant la méthode des 4 étapes. On explique que cette méthode est efficace partout y compris pour des professions complexes et de haut niveau. Cela est aussi montré pour expliquer que le médecin conserve confidentielles les informations qu'il possède sur le gens.*

### **REVISION DE LA METHODE 4 ETAPES**

1. Avons-nous tous nos cartes ? Regardons-les encore une fois.  
Dans la dernière session, j'ai présenté le problème de Tom qui venait de se faire larguer par sa copine. Cela a mis en évidence l'importance d'obtenir les faits avec une attention particulière sur les sentiments et opinions.  
Nous nous sommes focalisées sur la manière dont le manager obtient les faits pour prendre les bonnes décisions. Cela prend du temps au premier abords mais à la fin on en gagne beaucoup en ne commettant pas d'erreur.
2. C'est intéressant de voir que des méthodes similaires sont utilisées par d'autres professionnels (le PDCA) mais aussi les médecins par exemple.

**Etape 1 :** Est-ce que le médecin a besoin des faits (dossier médical, antécédents, histoire du patient, tension, température...)  
Il doit être au courant des us et coutumes de la personne surtout si elle est étrangère. Il doit parler pour comprendre le problème, faire des examens, savoir comment la personne se sent et garder le tout confidentiel.

Ce que le patient ressent est très important.

**Etape 2 :** Le diagnostic, le médecin assemble les faits, les met ensemble envisage diverses possibilités notamment les effets sur la famille et la contagion mais surtout fait attention aux détails et ne saute pas

directement à la conclusion la plus simple. Un nez qui coule peut-être autre chose qu'un rhume !

**Etape 3** : Le traitement. Faire la prescription, envoyer à l'hôpital, l'opérer. Doit-il le faire lui-même, l'envoyer chez un spécialiste ? Pour le médecin ce n'est pas un problème de compétence, ils ne peuvent pas être spécialistes de toutes les maladies mais il faut faire les choses vite car les maladies évoluent vite. Surtout ne pas laisser courir.

**Etape 4** : La vérification : Des analyses pour vérifier ou bien une radio, au bout de combien de temps, tous les combien de temps, tout cela dépend de la maladie et du patient.

On voit bien que pour un médecin qu'il soit urgentiste ou cancérologue, il faut suivre toutes ces étapes de la même façon.

3. Maintenant on va mettre la lumière sur l'étape N°2 de la méthode :  
Évaluer et décider.  
Les bonnes décisions sont issues de bonnes fondations. ?  
On doit avoir les faits.  
Ils doivent être évalués.

**5'**

*Souligner l'étape N°2*

évaluer et décider

*Attention à écouter, chaque mot est important, chaque mot compte dans l'histoire. Il faut savoir écouter...*

***Le cas du chantier naval :***

*Ce cas est utilisé pour mettre en évidence l'étape 2 « **Évaluer et décider** ». Il met en évidence la nécessité d'utiliser TOUS les faits avant de prendre la décision finale. La mauvaise décision prise par le manager est due au fait qu'il n'a pas su évaluer les faits qu'il avait et qu'en plus il ne les avait pas tous.*

*Avant le début, écrire au tableau le texte suivant :*

Qu'est-ce que le superviseur essaie simplement de faire ?

- 1°) Obtenir les faits
- 2°) évaluer et décider
- 3°) Agir
- 4°) Comprendre les conséquences de nos actes

## **PRESENTATION DU PROBLEME DU CHANTIER NAVAL**

1°) Le manager d'un atelier de chantier naval a reçu plusieurs notes au sujet d'un travailleur de très longue date de la société mais qui travaille dans son département depuis seulement 7 mois. De manière évidente il n'est pas coopératif avec ses collègues. Par exemple quand les gens de ce département tiennent leur réunion hebdomadaire de suivi, il les rate de manière fréquente. Et quand il y participe il regarde ailleurs et ne dit rien. Avant d'être affecté à ce département cet "ancien" était affecté à la maintenance sur site et se déplaçait de port en port au gré des avaries des bateaux. Malheureusement il a eu un accident de voiture et il s'est blessé le pied ce qui l'a obligé à avoir un travail sédentaire car il ne pouvait plus conduire. La direction a donc décidé de le transférer dans un bureau technique afin qu'il puisse toucher un salaire complet et pas uniquement ses indemnités journalières s'il était resté chez lui. Dès qu'il a été transféré dans un bureau il est devenu compliqué à gérer. Dès que son pied a été cicatrisé complètement il a fait savoir qu'il ne voulait plus travailler dans ce bureau et voulait retourner sur la route.

Cependant la période est très intense en ce moment et le manager a décidé de garder cette personne en place et il l'a assignée à une équipe de projet très urgent et critique pour les 6 mois à venir. Rapidement après cette décision, le chef de projet vient voir le manager en expliquant que "l'ancien" fait des tas de difficultés et ne rend pas les rapports demandés. Le manager va le voir pour lui expliquer qu'il doit s'investir plus dans son travail. Ce dernier lui répond qu'il n'en a rien à faire de ce projet et qu'il veut repartir en maintenance sur site le plus vite possible. Le manager est très en colère par cette attitude et cette histoire devient l'affaire du moment dans le service. Tout le monde se demande bien comment cela va finir. Le manager décide que c'est le moment d'agir.

On va donc parler d'une histoire qui s'est passée dans un bureau technique de chantier naval et on se focalisera sur la décision qu'un manager a prise en regardant précisément l'étape N°2, évaluer et décider.

**2°) Commentez sur la manière dont le problème est arrivé et comment la mayonnaise est montée. Attention bien mettre en évidence que le manager a eu des avertissements car "l'ancien" a toujours montré des signes de mauvaise coopération.**

**3°) Obtenir que le groupe donne l'objectif du manager et l'écrire au tableau :**

Objectif :

Que le travail soit fait sans mettre le bureau technique sur le dos

**4°) Continuer la procédure standard pour obtenir les faits et les écrire sur le tableau :**

Faits :

C'est un vieux de la vieille

Dans un bureau depuis 7 mois

Blessé au pied

Remis au bureau pour préserver son salaire

Blessure cicatrisée

Demande son transfert dehors

Gros projet

Non coopératif

Tout le département regarde

le superviseur n'en peut plus

*Relire les cartes.*

La première chose à faire est de lire le dossier. Là on sait juste qu'il est là depuis 7 mois et que ce poste ne lui plait pas.

Dans la section sur les règles et habitudes, il est clair que l'ancien a violé les règles de la société en refusant de rendre son rapport. Le chef lui en a parlé et lui a expliqué qu'il y avait un surcroit de travail mais l'ancien n'en avait rien à faire car il n'aime pas travailler dans un bureau.

Les opinions et sentiments sont clairs : Le manager est en colère, l'ancien s'en fiche et ne veut qu'une chose, partir et tout le département regarde le feuilleton comme si c'était une série TV.

*Ici attention. La carte dit qu'il faut être sûr d'avoir l'histoire dans son ensemble. Comme l'ancien n'est dans le département que depuis 7 mois, on n'a pas d'historique sur son précédent travail.*

*Pour l'instant ces faits ne sont pas connus et comme le manager ne les a pas utilisés pour résoudre son problème, voyons ce qui est arrivé.*

**5°) Etape N°2 de la procédure standard « Evaluer et décider »**

évaluer et décider :

Actions possibles :

La première chose est de mettre les faits ensemble et de regarder les connexions. Il est contradictoire par exemple que l'ancien soit en colère alors que le management lui a fait une fleur pour qu'il ne perde pas de salaire. C'est clairement un bénéfice pour lui.

*Obtenir des actions possibles de la part du groupe, cela peut être, le virer, le transférer à un autre département, le faire aller là où il veut tout de suite ou lui expliquer qu'il faut finir ce gros projet et que dès que c'est fini il retourne à son ancien poste.....*

*Si quelqu'un dit « il faut parler à l'ancien », la question est pourquoi faire ? Si c'est pour le convaincre, c'est une action possible, si c'est pour avoir plus de faits, alors c'est un retour à l'étape 1, obtenir les faits.*

Et dans ce cas, c'est clair qu'il aurait fallu le faire !!!

*Tester des actions possibles et leurs conséquences sur l'individu, le groupe et la production.*

Aucune de ces actions ne transgresse les lois ou les pratiques de la société. Si on le licencie, on ne transgresse aucune loi car il refuse de travailler, c'est un motif clair. Le remettre à son poste ne transgresse rien non plus car c'est là d'où il vient. Et idem pour le faire après le projet. Maintenant il faut considérer leurs effets sur l'homme, sur le groupe et sur la production en se souvenant de l'objectif qui est que le travail soit fait sans mettre le département sur le dos.

S'il vire l'ancien, l'effet est négatif pour lui et cela n'aide pas le manager pour l'obtention de son objectif. Même si l'ancien n'est pas très coopératif, le manager a pensé que c'était mieux que rien. Pour le groupe c'est mitigé. S'il part, ils auront plus de travail car il bossait quand même mais si on le renvoie à son ancien poste, les autres vont hurler car ils vont se taper son boulot et il aura eu ce qu'il voulait à leurs dépens. Dans les deux cas la production en pâtit. La solution raisonnable serait de dire que l'ancien reste le temps de finir ce gros projet et retourne ensuite sur la route. Cela laisse du temps au manager pour trouver une solution et l'ancien aura ce qu'il veut au bout du compte.

Attention il faut faire attention de ne pas sauter directement aux conclusions. Cela n'arrive en fait que rarement si on fait un bon travail d'évaluation et en imaginant plusieurs options. Mais ce n'est pas toujours le cas...

**6°)** Maintenant voyons ce qui est arrivé et comment le problème s'est terminé.

Le manager rapporte à son supérieur et licencie l'ancien. Celui-ci va voir son ex-directeur de service qui appelle le DG du chantier naval en lui expliquant la situation et en particulier le parcours de l'ancien dans la société, ce qui aurait pu être connu dès le départ si le manager avait fait son boulot à fond.

L'ancien a plus de 30 ans d'ancienneté et son dossier est excellent. C'est l'un des meilleurs techniciens de maintenance et il trouve toujours les pannes rapidement ce qui limite les coûts de garantie. Il aime l'autonomie et déteste travailler dans un bureau. Il n'est pas au courant que la direction lui a fait une fleur en l'employant à un poste où il peut avoir une paie pleine au lieu des indemnités journalières qui sont plus faibles.

Le manager de l'ancien n'a jamais appelé son ancien boss pour savoir qui il était avant de le licencier. Tous les faits ne sont apparus que quand ce dernier a été au courant.

Finalement l'ancien est réintégré à son ancien poste avec salaire rétroactif.

**7°) *Obtenir de faits complémentaires de la part du groupe et les lister sur le tableau sous le titre FAITS :***

Faits supplémentaires :

Il travaille depuis 30 ans dans la boîte

Il est très bon dans son job

Il aime travailler sur la route

il ne sait pas qu'il a eu une faveur

**8°) *On continue la procédure standard***

***Ecrire sur le tableau :***

Action : L'"ancien" est viré

***Faire en sorte que le groupe identifie les faits en possession du manager quand il a décidé de le virer.***

***Faire aussi en sorte que le groupe identifie les faits que le manager n'avait pas ou n'a pas pris en compte quand il a pris sa décision.***

***Notamment le fait qu'il est un excellent technicien et qu'il ne savait pas pour son maintien de salaire. Cela peut paraître bizarre mais souvent ce***

*sont des conventions collectives qui ne sont pas connues des managers eux-mêmes.*

Est-ce que la décision semble raisonnable pour l'ancien ?

Est-ce que cela vous indique que si le manager avait plus intelligemment évalué les faits qu'il avait, il ne l'aurait pas viré ?

*Mettez en évidence que le manager n'a donné de la valeur qu'à une toute petite partie des faits et qu'il a pris sa décision sur cette partie uniquement. C'est-à-dire qu'il n'a utilisé que le fait qu'il n'était pas coopératif et qu'il refuse de faire le rapport.*

D'autres managers, en mettant plus d'importance sur d'autres faits auraient pu arriver à d'autres décisions pour l'ancien, comme celles qui ont été listées sous le titre actions possibles.

**9°) On passe à l'étape 3 de la procédure standard (agir)**

Il l'a fait lui même

Mais il n'a pas demandé d'aide.

Il a demandé à son chef pour le licenciement et celui-ci a accepté.

Sur le timing, on voit que même si l'ambiance devenait mauvaise, le manager avait encore besoin de l'ancien.

Ce manager n'a pas transféré le problème à un autre.

**10°) On passe à l'étape 4 de la procédure standard (comprendre les conséquences de ses actes)**

Le manager n'a pas essayé de comprendre les conséquences de ses actions car il pensait que dès que l'ancien serait viré, ses problèmes seraient finis.

Par expérience, virer quelqu'un, même pour une très bonne raison a TOUJOURS une conséquence négative sur le groupe.

Il est par contre clair que ce manager a perdu du prestige dans l'affaire puisque l'ancien est finalement revenu à son ancien poste.

**11°) Le manager a-t-il atteint son objectif ? A l'évidence non.**

**12°) A ce moment on utilise la carte avec les fondamentaux.**

*Insister fort sur le fait de dire aux gens à l'avance ce qui va les affecter.*

*Visiblement on n'a pas parlé à l'ancien comme il fallait au début.*

13°) Dans ce problème, il est intéressant de noter que le manager n'était pas tous les faits mais qu'en plus il n'a pas bien utilisé les faits qu'il avait. Peut-être que s'il avait évalué un peu mieux les faits qu'il avait, il n'aurait pas pris cette action-là.

35'

*Effacer le tableau sauf les questions et les étapes.*

14°) Comment le cas de l'ancien s'est manifesté ?

Il est important de comprendre comment ce problème est arrivé et comment le manager aurait pu s'en rendre compte plus tôt.

Il est clair que le manager aurait dû se douter que le transfert d'une personne avec 30 ans d'ancienneté dans un nouveau secteur n'est pas anodin. De plus le changement est dû à un accident.

Il faut se souvenir que tout changement est une source de problème potentiel.

Le manager était au courant que l'ancien ne faisait pas de super boulot mais il a attendu que ce soit vraiment un problème pour agir. Il ne l'a jamais vu avant.

Il a encore ignoré le problème quand l'ancien lui a dit que comme il était guéri, il pouvait retourner sur la route. Le fait d'ignorer la demande est sûrement compris par l'ancien comme un manque de considération de la part de son chef.

Il est clair que ce manager a attendu trop longtemps. Le problème est alors devenu violent et une fois que l'ancien a clairement désobéi le manager s'est senti obligé de prendre une action choc. Tout est mauvais dans cette histoire.

Manager c'est anticiper... et manger son chapeau. Certains cas deviennent ingérables après un certain temps et là il faut prendre des mesures radicales qui ont un effet négatif sur le groupe car en général les gens détestent les licenciements ou les sanctions.

Le licenciement est toujours la décision ultime, MAIS c'est souvent celle à laquelle on pense en premier quand le problème est complexe.

En fait c'est juste refiler le problème car ce n'est pas en éliminant l'effet que l'on traite la cause, comme chez le docteur.

**3 PROBLEMES DE MANAGER SONT PRESENTES  
ETRE SUR QUE 3 AUTRES PROBLEMES SERONT PRETS A LA  
PROCHAINE SEANCE.**

**PROCEDURE STANDARD POUR TRAVAILLER LES PROBLEMES  
DES MANAGERS**

*Reprendre la même trame que celle sur fond gris.*

## **Job Relation - Session IV**

### **PRENDRE DES ACTIONS PREVENTIVES ET EN COMPRENDRE LES EFFETS**

*L'histoire du team leader est utilisée comme un bon exemple de prévention des problèmes. Ce cas donne aussi des tuyaux au manager sur la manière de travailler de manière proche avec les gens qui sont des leaders informels mais naturels dans le groupe.*

#### ***Les effets du changement :***

*Ce cas est donné pour mettre en évidence que ce n'est pas un problème de hiérarchie mais un problème lié au changement. Le changement est naturellement critiqué et les managers doivent prendre des actions à ce sujet.*

*Demander aux gens comment-ils vont ? Ont-ils des questions sur les sessions précédentes, demandez s'ils ont bien des problèmes pour présenter à cette session.*

*Avant la session écrire les phrases suivantes sur le tableau.*

Qu'est-ce que le superviseur essaie simplement de faire ?

- 1°) Obtenir les faits
- 2°) évaluer et décider
- 3°) Agir
- 4°) Comprendre les conséquences de nos actes

#### **EXERCICE PRATIQUE SUR LES ETAPES 3 et 4 :**

En se basant sur le problème de Tom (session II) nous avons parlé de l'étape N°1 et de la manière de s'assurer d'avoir tous les faits en se basant sur les **opinions et les sentiments**.

*Bien faire ressortir que les opinions et sentiments sont incontournables.*

A partir de la session III et du problème du chantier naval, nous avons travaillé l'étape N°2, évaluer et décider. Dans cette session, nous allons nous focaliser sur les étapes 3 et 4, agir et comprendre les conséquences de nos actes.

*Souligner les étapes N°3 et N°4*

Qu'est-ce que le superviseur essaie simplement de faire ?

- 1°) Obtenir les faits
- 2°) évaluer et décider
- 3°) Agir

#### 4°) Comprendre les conséquences de nos actes

Maintenant je vais présenter un problème dans lequel le manager a pris des actions préventives et nous allons voir comment il a assuré le suivi. Chaque organisation fait face en permanence à des demandes d'amélioration de productivité, de croissance, de développement de nouveaux produits ou de mise en place de nouvelles technologies ou de méthodes de production et bien d'autres changements. C'est la responsabilité des managers de s'adapter, de les accepter et de les faire vivre dans l'entreprise.

On arrive ici à un sujet très important. Le manager est la courroie de transmission de la direction dans les ateliers. Si le manager est contre la démarche qu'il est censé mettre en place ou simplement s'il est peu convaincu, le résultat sera mauvais. La direction doit être sûre que le manager va mener la mission de manière volontariste. Si ce n'est pas le cas il faut choisir un autre chemin.

Le cas d'étude qui suit parle d'un changement typique qui affecte toute entreprise qui cherche à rendre ses gens autonomes en leur donnant plus de responsabilités.

Le problème des team leaders va vous donner une nouvelle fois l'opportunité de vous entraîner à l'utilisation de la méthode 4 étapes. En se focalisant sur les étapes 3 et 4 (agir et comprendre les effets de nos actions), vous allez voir comment le manager a anticipé le problème et a pris des actions préventives et comment il les a suivies pour être sûr d'obtenir un résultat positif. Ce cas montrera également comment ce manager a utilisé les fondamentaux pour une bonne relation en prenant un maximum d'actions préventives.

*Au fur et à mesure que l'on rentre dans le problème, utilisez à chaque fois les deux faces de la carte.*

*Attention on rappelle qu'il faut écouter attentivement le récit et que les détails comptent.*

### **LE PROBLEME DES TEAM LEADERS.**

Le directeur général appelle Jim White, le responsable de service et lui explique que la direction a décidé de promouvoir des femmes en tant que superviseuses, postes qui étaient en général réservés aux hommes. Le DG demande à Jim de remplir tous les postes vacants avec des femmes

en se basant sur les règles d'ancienneté et de compétence comme on le fait avec les hommes.

Il lui explique que les hommes et les femmes auront au même poste exactement la même autorité et les mêmes opportunités pour l'avancement de carrière. Jim considère la situation avec beaucoup de précautions et commencent à examiner les faits.

Justement, un poste de management doit être recruté et aucun profil masculin n'est qualifié parmi les candidats. Tous les hommes valables sont déjà en poste ou bien ont été appelés dans les forces armées. La plupart des nouveaux arrivants dans les derniers 18 mois sont des femmes.

Jim sélectionne facilement la femme qui lui semble la plus qualifiée pour le poste mais comme elle sera la première femme à ce poste dans l'unité, Jim anticipe le problème potentiel. Cela est un changement majeur. Il est évident qu'une partie des superviseurs ne vont pas apprécier. Et également une partie des employées et opératrices ne vont pas aimer être sous l'autorité d'une autre femme. Il y aura sûrement d'autres postes à pourvoir plus tard mais pour l'instant, la décision de mettre une femme çà un poste de superviseuse est une première.

Voilà le problème de Jim.

Doit-il faire quelque chose ?

*Discuter de la manière dont le problème est apparu et comment on l'a vu venir.*

*Définir l'objectif en utilisant la procédure standard.*

*Essayer d'obtenir du groupe et d'écrire au tableau :*

Objectif :

Que les superviseuses femmes soient acceptées

*Démarrons par l'étape N°1 pour obtenir les faits selon la procédure standard.*

*Obtenir les faits de la part du groupe et les écrire au tableau dans n'importe quel ordre :*

Faits :

pas de superviseuse femme

Choix selon l'expérience et l'aptitude

Même autorité et opportunités que les hommes

Un seul poste ouvert

il n'y a pas d'homme qualifié

une femme est sélectionnée

Des problèmes sont anticipés

*Passons à l'étape N°2 de la procédure standard et listons les actions possibles que le groupe suggère.*

évaluer et décider :

Actions possibles :

*Elles peuvent être du type : réunion générale, communication grâce au panneau d'affichage ou bien nommer la superviseuse sans en parler aux autres et la laisser faire.*

*Valider les actions possibles vis à vis des objectifs et de l'effet probable sur le groupe, les individualités et la production.*

Conscient des enjeux, Jim s'occupe de la situation avec attention. Il convoque individuellement tous les superviseurs déjà en poste ainsi que quelques opérateurs qu'il sait être des leaders d'opinion. Il leur explique la situation et leur demande un coup de main.

Ce fut un gros choc et certains expliquèrent qu'ils n'accepteraient jamais. Jim leur laissa du temps et donna la possibilité de s'exprimer sans les contredire afin qu'ils puissent évacuer la pression. A la fin ils acceptèrent. Au moment où la nouvelle superviseuse prit son poste, l'éruption de colère était calmée et ses collègues coopérèrent en l'acceptant. Mais avant de l'envoyer dans le service, Jim la prit à part pour lui parler et la mettre en garde sur la nouveauté de la situation et lui demanda de ne pas mettre de l'huile sur le feu et de gérer dans le calme. Il lui demande de donner le meilleur d'elle-même pour préparer le terrain pour les autres femmes qui vont suivre sa trace.

Durant le premier jour, Jim resta proche et parla avec elle puis à la fin de la journée avec les leaders d'opinion avec qui il avait discuté auparavant. Ils lui dirent que pour l'instant la situation était OK mais Jim, pour être sûr que la situation était bien ancrée continua à aller sur le terrain régulièrement pour voir si une certaine harmonie était préservée.

Demander au public de lister les actions de Jim et l'écrire au tableau :

Actions :

Dire à l'avance ce qui va se passer aux autres superviseurs et aux leaders d'opinion

Leur demander de l'aide

les laisser monter dans les tours et relâcher la pression

Demander la coopération de la nouvelle superviseuse.

Quels sont les faits que Jim a considérés ?

*Passons maintenant à l'étape N°3 qui est AGIR, utilisons les cartes. Essayez d'obtenir du groupe ou s'il n'y a pas de réponse, pointez les vous-même.*

Jim a pris en compte le problème lui-même : Pourquoi ?

Parce qu'il a considéré que c'était de son ressort en tant que directeur de service et qu'il était la personne la plus à même de le faire.

Est-ce que Jim a demandé de l'aide ? Quel avantage en a-t-il tiré ?

Jim a obtenu l'aide des superviseurs et des leaders d'opinion parce qu'ils avaient le pouvoir de lui faciliter la tâche.

Est-ce que Jim a référé à son superviseur ?

Non car c'est son superviseur qui l'a chargé de la mission.

Comment Jim aurait pu botter en touche ?

Il aurait pu dire que c'était une idée du management général et que cette idée était mauvaise

*Passons maintenant à l'étape N°4, VERIFIER LES RESULTATS.*

*Utilisez les cartes et la procédure standard.*

Quand vérifier, Pourquoi était-ce important pour Jim de vérifier rapidement ?

Parce que cette décision affecte l'usine entière.

Tous les combien de temps ?

Jim est resté au contact en permanence, pourquoi ?

Parce qu'il veut être certain que le changement soit accepté au quotidien.

Est-ce que Jim a vérifié les attitudes, la qualité des relations ? Qu'a-t-il cherché ?

La bonne attitude finale des autres superviseurs montre l'acceptation du changement, ensuite ce sont les relations entre employés dans le département de la nouvelle superviseuse qui vont montrer que le changement est accepté ou pas.

Est-ce que Jim a accompli son objectif ? Comment le sait-il ?

En respectant l'étape 4...

Quels sont les fondements pour des bonnes relations qui ont été mis en oeuvre lors de cette résolution de problème ?

Ce sont les N°3 et N°4, avertir les gens à l'avance des changements qui vont les affecter et employer les gens là où ils sont les plus aptes.

## DISCUTER LES EFFETS DU CHANGEMENT (5')

Mettre une note de service pour ce type de changement est un clair manque de courage. On ne fait que reculer la guerre à son désavantage.

Le test est la solution idéale pour convaincre les réticents. Personne ne peut s'opposer à un test et on peut voir à petite échelle les erreurs à ne pas faire quand on passe à tout un département. Le test bien mené prend un peu de temps mais est très efficace.

C'est ...le PDCA.

Il faut faire très attention à ne jamais mettre les gens le dos au mur. On a parfois envie parce que cela soulage mais si la seule sortie est le clash ou l'humiliation on ne gagne rien. C'est au manager de faire l'effort pour ne pas acculer les gens et les faire prendre des positions inextricables.

Ne jamais faire perdre la face. Les américains ont gagné la guerre avec le TWI mais ensuite ils ont fait le plan Marshall !!! Ils ont compris, eux, que c'est l'humiliation du traité de Versailles qui a mis Hitler au pouvoir.

### **Attention aux effets pervers du Job relation**

Comme toujours le mieux est l'ennemi du bien. Vos managers seront mieux formés et vont prendre de l'assurance et devenir plus autonomes.

Cela n'arrive pas en une nuit. Même si eux le pensent.

Il est probable que plusieurs d'entre eux vont faire des trucs assez dingues en croyant tout savoir, donc il faut accompagner de près. Si vous lâchez les managers sans contrôle après cette formation il y aura des dégâts humains. Il faut absolument suivre les gens pendant une période minimale de plusieurs mois.

Nettoyer le tableau sauf les questions et les étapes.

Amener 3 problèmes de superviseurs de 25 minutes chacun et utiliser la procédure standard.

**1h15'**

## **CONCLUSION : LES EFFETS DU CHANGEMENT**

La meilleure chose que va vous apporter le JR est de faire en sorte que les problèmes n'arrivent pas en utilisant les fondamentaux pour de bonnes relations. Ceci n'est jamais aussi vrai que lorsque l'on parle de gens. On sait que les gens résistent énormément à toute modification qui touche leur environnement de travail : l'équipement, les outils, leur place, le poste de travail, la manière de présenter la fiche de paye, les nouveaux, les nouvelles responsabilités, les procédures... Les gens travaillent tous d'une certaine façon et nous sommes tous sujet au questionnement quand on nous impose une manière différente de faire.

Il est très important de préparer les gens aux changements qui vont les affecter et la première chose à faire est de les avertir à l'avance.

Quand on prépare les gens au changement on peut faire en sorte d'anticiper le problème et de trouver des parades pour conserver des bonnes relations entre les gens.

Tout nouvel arrivant ou nouvel équipement est un problème typique que tout superviseur doit considérer à l'avance.

Ce n'est que quand les gens ont compris et accepté le changement dans son ensemble et dans son intégralité que l'on peut passer à autre chose et commencer à voir les bénéfices que le changement introduit est supposé apporter.

Mais même lorsque le changement a été préparé, il est sage de vérifier régulièrement comment ces changements ont fait évoluer le groupe. Et comment les gens s'y sont adaptés. Ou pas.

Le changement c'est un peu comme l'aspirine.

Quand on a mal à la tête on prend un comprimé. Il faut un certain temps pour que le principe agisse et pour observer les effets.

Tout le monde sait que ce n'est pas la peine d'en prendre un toutes les 2 minutes. Pour le changement c'est pareil mais souvent les gens sont moins patients...

## **PROBLEMES DE MANAGERS**

*Demandez à 3 personnes de présenter leur problème.*

*On les travaille en utilisant la procédure standard.*

*Remercier le groupe pour la participation et demander de préparer 2 problèmes pour la prochaine séance.*

*On utilise la procédure standard (document sur fond gris)*

**2H**



## **Job Relation - SESSION V**

### **LES AUTRES MISSIONS DU MANAGER DANS LA RELATION DE TRAVAIL**

#### ***Demande d'évaluation de la méthode :***

*En demandant aux managers eux-mêmes de mettre en évidence les avantages personnels qu'ils ont à suivre la méthode, on finit de la vendre comme il faut.*

#### ***La carte :***

*La carte des responsabilités présentée en session 1 est utilisée pour mettre en évidence le rôle primordial des managers. Cette carte montre encore une fois l'importance d'obtenir les faits, ce qu'il doit faire en permanence dans ses relations et met aussi en évidence le fait que souvent c'est lui qui devra fournir ces faits.*

#### ***Anticiper la fin de la formation :***

*A la fin, les gens du groupe devront avoir le sentiment que ce qu'ils ont vécu est très important. A ce stade le formateur devra fermer la session et renvoyer les gens au travail sans qu'ils puissent discuter ensemble.*

*Avant de commencer, écrire le texte suivant sur le tableau :*

Qu'est-ce que le manager essaie simplement d'accomplir ?

- 1°) Obtenir les faits
- 2°) évaluer et décider
- 3°) Agir
- 4°) Comprendre les conséquences de ses actes

*Expliquer que cette fois on va commencer par les problèmes des managers.*

### **PROBLEMES DE MANAGERS**

Demandez à 2 personnes de présenter leur problème.  
On les travaille en utilisant la procédure standard.

**50'**

*Remercier le groupe pour l'attention et la participation  
Effacer le tableau.*

## REVISION DES CARTES JOB RELATION

1°) Y a-t-il des questions au sujet de la méthode de résolution de problème et les 4 étapes ?

<h1>COMMENT S'OCCUPER D'UN PROBLEME ?</h1>
<b>DÉFINIR L'OBJECTIF</b>
<p><b>1. OBTENIR LES FAITS</b> Lire le dossier personnel. Savoir quelles règles s'appliquent et quels sont les usages dans la société. Parler avec chaque personne concernée, le faire directement. Obtenir les opinions et tenir compte des sentiments. <b>Être sûr d'avoir toute l'histoire.</b></p> <p><b>2. ÉVALUER &amp; DÉCIDER</b> Mettre les faits ensemble. Prendre en considération leurs connections. Quelles actions peut-on prendre ? Les mettre dans le contexte du terrain. Considérer les effets potentiels sur la personne, sur le groupe et sur la production. <b>Ne pas sauter à la conclusion.</b></p> <p><b>3. AGIR</b> Vais-je agir personnellement ? Ai-je besoin d'aide ? Est-ce que je dois référer à mon manager ? Attention au temps. <b>Ne pas refiler le problème à un autre.</b></p> <p><b>4. COMPRENDRE LES CONSÉQUENCES DE SES ACTES</b> Quand dois-je vérifier ? Combien de fois ? Regarder les changements sur le groupe et la production. <b>Mon action a-t-elle amélioré la production ?</b></p>
<b>AI-JE TENU L'OBJECTIF ?</b>

2°) Relire rapidement la face sur les fondamentaux pour les bonnes relations.

# JOB RELATION

## FONDAMENTAUX POUR DES BONNES RELATIONS

UN MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS PAR LES GENS

---

### **Dire à chaque personne comment va son travail**

Mettre en évidence ce que l'on attend de la personne.  
Pointer les moyens d'amélioration.

### **Remercier à chaque fois que c'est nécessaire**

Faire attention à chaque situation ou  
comportement inhabituels particulièrement positifs.  
Le dire à la personne tout de suite.

### **Informers les gens à l'avance des changements qui vont les affecter**

Expliquer pourquoi si possible.  
Travailler avec eux pour qu'ils acceptent le changement.

### **Faire en sorte que chaque personne travaille dans son domaine de compétence**

Chercher les compétences non utilisées.  
Ne pas barrer le chemin des gens.

**Les gens doivent être traités en individualités**

---

**PRENDRE LE TEMPS,  
AVOIR LE COURAGE**

Tous les gens sont sensibles à être managés en accord avec les principes des bonnes fondations. Nous pouvons tous utiliser ces conseils. Mettre en pratique, jour après jour ces recommandations va préparer des bonnes relations et diminuer de manière importante l'arrivée de nouveaux problèmes.

*Prendre maintenant la carte côté problèmes*

3°) Cependant même en faisant attention des problèmes arrivent. Nous avons la méthode 4 étapes pour traiter ces problèmes.

Attention cette méthode ne donne des bons résultats QUE si on l'utilise !

4°) *On relit la carte rapidement.*

5°) *Revoir les conseils pour obtenir des opinions et sentiments. Essayer de les obtenir tous de la part du groupe.*

## **COMMENT OBTENIR DES OPINIONS ET DES SENTIMENTS ?**

Ne pas engueuler.

---

Encourager les gens à dire  
ce qui est important pour eux.

---

N'interrompez pas.

---

Ne pas sauter à la conclusion.

---

Ne pas faire le discours tout seul.

---

Écouter.

---

Il y a une arme magique,  
c'est « **dites m'en plus** »

*Ecrire au tableau :*

Comment obtenir des opinions et des sentiments :

*Ne pas engueuler.*

*Encourager les gens à dire ce qui est important pour eux.*

*Ne pas interrompre.  
Ne pas faire le discours tout seul  
écouter.*

**6°)** L'importance des gens est cruciale et non négociable. Ce qui n'est pas important c'est de savoir si les gens ont raison ou pas. Ce qui est important c'est de comprendre que les bonnes relations font de bons produits. C'est donc évident de considérer la supervision comme essentielle dans les tâches de production et ailleurs.

La relation est le travail le plus compliqué du manager. Il ne doit pas y consacrer tout son temps mais il doit y consacrer du temps tous les jours pour en économiser sur le long terme.

Les managers qui connaissent leurs gens suffisamment bien pour construire avec eux un groupe efficace et réactif sont les premières richesses de l'entreprise.

**1h30**

### **IMPLANTER LA METHODE ET SON USAGE en montrant ses avantages à chaque manager.**

**1°)** Quels bénéfices pensez-vous obtenir de cette méthode. Comment va-t-elle pouvoir vous aider dans votre département ?

*Sans trop insister, essayer d'obtenir de l'assistance les points suivants et les écrire au tableau :*

Plus de confiance dans la manière de manager les gens.  
Meilleure vision de l'aspect humain des gens que l'on supervise.  
Meilleure vision du travail de mon chef.  
Moins d'enquiquinements  
Moins de critiques  
Une organisation plus flexible.

*Si nécessaire poser les questions suivantes :*

Est-ce que cela va vous aider à traiter les problèmes vous-même au lieu de le transférer à la direction ou au RH ?

#### **Remarque sur la colère**

On a vu qu'un gros barrage pour la mise en place de bonnes relations était le manque de courage et le manque de temps. Mais quand on manage des gens, il y a une chose qui ne manque pas, c'est la colère. On a vu dans la session IV que Jim laisse monter la colère et surtout la laisse redescendre.

Et c'est toujours ce qu'il faut faire. Les relations humaines font monter la pression. Une citation anglaise dit que si on parle quand on est colère on fera le meilleur discours qu'on regrettera jamais.

On peut être très créatif sous l'effet de la colère mais ensuite il faut reconstruire la relation et c'est dommage.

La colère est souvent due aux autres mais c'est quelque chose d'éminemment personnel, personne ne peut nous mettre en colère sans que nous l'ayons nous même accepté.

Et si d'aventure vous avez des relations un brin conflictuelles avec certaines personnes, il est encore plus important de ne pas se mettre en colère car c'est leur but. Dites-vous bien qu'à chaque fois que vous laissez éclater la colère, vous avez perdu. Quand on est en colère, partir ce n'est pas fuir, c'est préserver l'avenir et la relation. Il faut donc savoir se mettre au balcon. Pour en être convaincu il suffit de regarder le fameux débat télévisé du 27 octobre 1987 entre Jacques Chirac et Laurent Fabius pour comprendre ce que la colère a coûté au second.

Cela-dit, il existe quelques cas rares où une expression démonstrative peut être positive, notamment lorsque certains fils rouges sont franchis. Dans ces cas, rester de marbre peut vous faire passer pour une personne sans affect et donc moins crédible. S'indigner est possible.

Si vous avez toute l'histoire avant de prendre les décisions, pensez-vous que cela va renforcer les relations dans votre département ? Est-ce que cela aide d'avoir une méthode claire à suivre en cas de problème. De quelle manière ?

**1h40'**

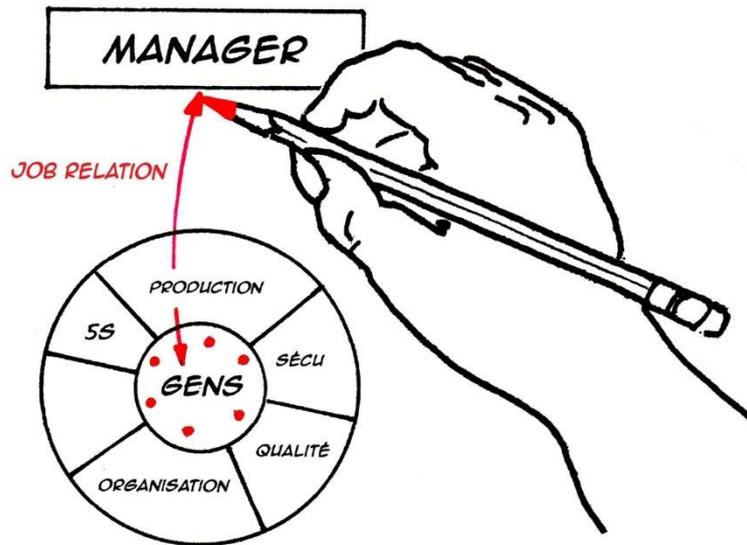
## **DISCUSSION AU SUJET DES AUTRES RELATIONS DU MANAGER**

*Montrer de quelle manière les managers sont liés aux autres managers de la société et à ceux des autres services.*

*1°) Redévelopper la carte des tâches du manager de la session I.*

*Redessiner la carte des relations.*

LE MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS  
AU TRAVERS DES GENS



Jusqu'ici nous nous sommes concentrés sur les relations du manager avec les gens qu'il manage. Est-ce les seules relations du manager. Avec quelles autres personnes travaillez-vous dans l'usine ?

*Posez ces questions si nécessaire :*

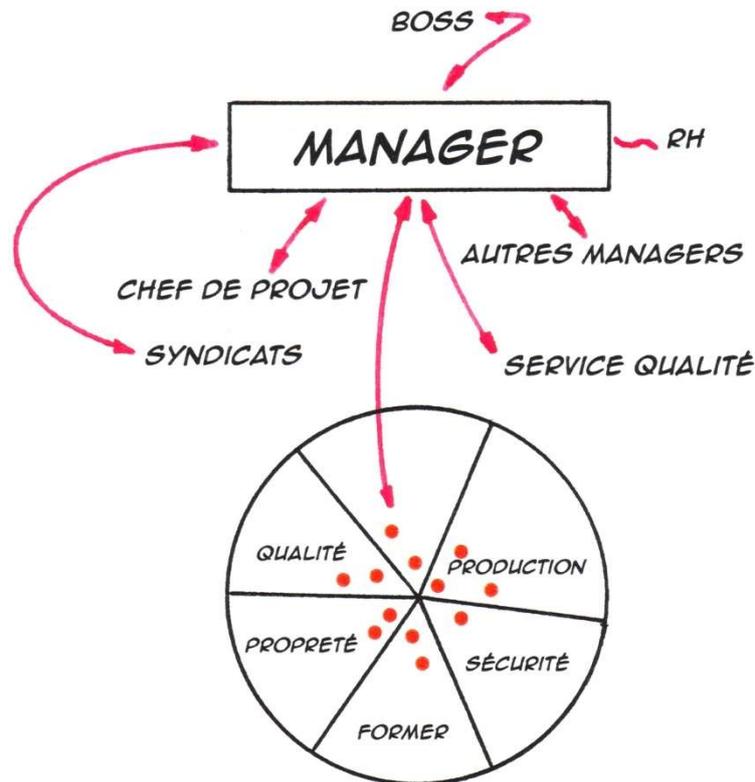
*Qui vous donne vos instructions ?*

*D'où viennent les produits ou la matière que vous travaillez dans vos ateliers ?*

*Quels sont les gens que vous appelez quand vous avez besoin d'aide ?*

*Y-a-il des gens extérieurs à votre département qui viennent y travailler ?*

*Y-a-t-il des représentants du personnel ?*



*Ajoutez au dessin les désignations correspondantes et les flèches de liaison.*

*A chaque fois qu'une ligne de job relation est inscrite, bien insister sur le fait qu'il y a des flèches dans les DEUX directions.*

*Demandez si la relation en général est importante pour le manager ? Demander ensuite si cette relation est important dans la totalité de l'usine ? Dans les deux cas, la réponse doit être OUI.*

*Ensuite demander : Qu'est-ce que le manager peut faire pour maintenir des relations de travail fortes. La réponse est à l'évidence la méthode 4 étape et les fondamentaux pour des bonnes relations.*

*Cela doit absolument venir du groupe.*

Le manager est en relation avec tous ces départements et toutes ces personnes.

2°) On a dit que les managers obtenaient des résultats au travers des gens.

Tout ce que vous faites en tant que manager dépend des gens.

La manière dont vous vous comportez avec les gens et la manière dont ils vous considèrent est la mesure de votre standing et de votre réputation.

D'après vous, est-ce que votre chef pense que c'est une vraie compétence que d'avoir une bonne réputation dans le management des gens.

En tant que patron, je peux assurer que oui. Et cela vaut de l'argent. Evitez toutefois les demandes d'augmentations juste après les formations, c'est comme l'aspirine...

Avec tous ces gens autour de vous, la première chose à garder à l'esprit est qu'ils sont tous différents et qu'ils doivent être traités en individualités. Et nous devons tous comprendre qu'il y a des relations de travail entre tous ces gens et que pour qu'elles soient bonnes il faut utiliser les fondamentaux pour construire des bonnes relations.

Avant d'entreprendre une action quelle qu'elle soit, avec vos gens ou avec votre chef, soyez toujours certains d'avoir TOUS les faits.

Soyez sûr que :

Que vous avez TOUTE l'histoire

Que vous allez les évaluer sans sauter aux conclusions

Que vous allez agir et pas refiler le problème à quelqu'un d'autre.

Et que vous allez vérifier la pertinence de vos actions et comprendre les conséquences de vos actes.

Et à la fin ne jamais faire l'impasse sur la question de savoir si votre action aidé la production.

**2h**

*Ne pas effacer le dessin*

**CREER LA CONVICTION que chacun d'eux va utiliser ces savoir-faire.**

1°) Parfois il vous arrive surement de vous demander comment VOUS pouvez améliorer la production ?

2°) *Demandez à chaque manager combien de personnes il supervise ou va superviser directement*

*Ecrire les nombres à côté du dessin.*

*Les compter et écrire le chiffre du total au-dessus de « les gens »*

Tous ces gens influencent la production.

Et que faites-vous pour influencer ces gens ?

3°) *Mettre en évidence le rôle du manager. Le manager c'est le capitaine de l'équipe.*

Les relations quotidiennes comptent.

**4°) Nous avons tous le même métier. Faire en sorte que nos clients soient livrés au bon moment avec les bons produits, la bonne qualité et à un prix compétitif.**

**Nous n'avons qu'un objectif, rester libres et gagner durablement de l'argent en livrant nos clients.**

J'ai volontairement modifié cette partie qui naturellement parle de la victoire des forces US pendant la guerre. Nous menons une guerre bien différente, mais néanmoins nous combattons tous les jours pour avoir le droit de continuer de produire en France à l'heure de la mondialisation. J'ai donc écrit mes objectifs pour ma société. A vous d'y mettre les vôtres.

*Stopper ici quelle que soit l'heure.*

## Annexe

# UNE MANIÈRE DE VOIR LE TRAVAIL DE SUPERVISEUR

Quand il s'agit de management, « faire le job » est une activité qui est rarement un long fleuve tranquille. Avec le temps, les relations dans un groupe qui travaille quotidiennement ensemble changent. Ces changements peuvent être variés, concerner les horaires, ou des améliorations ou l'intégration de nouveaux, ce qui est sûr c'est qu'ils provoquent souvent des problèmes. Les superviseurs ne doivent pas connaître que leurs machines et leurs process, ils doivent aussi bien connaître leurs équipes.

Être un expert technique dans son travail ne suffit pas pour devenir superviseur. En fait cela peut même être un inconvénient car l'expertise technique peut aveugler les problèmes relationnels. Le superviseur doit faire attention au caractère et à la personnalité de chaque personne car aucune d'elle n'a la même expérience, les mêmes désirs ni les mêmes possibilités.

Par contre ne pas être techniquement compétent est un vrai problème car cela rend la résolution de problème délicate et le leadership impossible. Les gens pourront bien aimer leur manager mais ils le mépriseront techniquement et ils ne le suivront pas.

Les cas pratiques qui ont été développés ne seront pas toujours utilisables dans la réalité car ils ne peuvent pas concerner toutes les situations. Cependant, si on regarde de manière générale, on se rend compte que l'on revient assez souvent à des problèmes du même type. C'est assez normal car ce sont des cas issus de la réalité du terrain.

Il faut absolument comprendre que quoi qu'on en dise, le travail représente pour chaque travailleur nettement plus qu'une paie en fin de mois. C'est aussi beaucoup plus qu'un simple travail répétitif entre deux sonneries ou deux pointages. Le travail signifie pour l'individu qu'il fait partie d'une organisation et qu'il a une place particulière dans cette organisation.

Cela signifie que c'est un être humain qui va lui aussi se poser des questions sur les autres personnes du groupe dans lequel il travaille, qui va se demander ce que les autres attendent de lui, comment parler à son superviseur... Ainsi, la formation est bien plus importante que d'apprendre simplement des gestes techniques. La formation au sens large, c'est apprendre aux gens à s'adapter eux-mêmes à leur environnement, leur donner une idée claire de l'organisation dans laquelle ils vivent et la place qu'ils ont dans celle-ci.

C'est de cette manière qu'ont été abordés les cas pratiques des cinq sessions.

Un superviseur qui doit faire face en permanence à des problèmes techniques aura tendance à négliger ceux que vivent ses opérateurs. C'est naturel pour lui de penser que la priorité c'est la production et que les gens passent derrière. C'est exactement le type d'attitude qui mène les départements à dé-prioriser l'aspect humain et à faire chuter la productivité tout en limitant les possibilités de progrès dans les ateliers.

Les nouveaux superviseurs peuvent regarder derrière eux et se rappeler quelques difficultés du passé. Il est instructif de regarder le problème au sein du département avec ses yeux d'opérateur.



Pour faire sortir la production, le superviseur va s'attacher au flux et aux machines mais il doit s'attacher aussi aux gens, à leurs muscles, à leur cerveau, à leurs attitudes, à leurs sentiments. Il faut les observer en permanence et parler avec eux. Il faut qu'ils vous voient les regarder, il faut analyser leurs actions, il faut les encourager à vous parler parce que plus on connaît les gens personnellement et plus on peut assurer la supervision de manière efficace.

### **Les principaux obstacles à la compréhension des gens.**

Comprendre les gens n'est pas un processus simple. Le superviseur qui dit qu'il est capable d'évaluer une personne juste en la regardant bosser cinq minutes ne fait rien d'autre qu'expliquer qu'il est nul.

Il est ici important de rappeler quelques mauvaises habitudes somme toute classiques qui polluent notre capacité à comprendre les gens :

L'habitude de catégoriser (die casting habit) : Souvent quand on observe les gens, on essaie à tout prix de les ranger dans des cases comme un magasinier range ses boulons ou ses pièces par référence. Le management n'est pas un MRP et les gens de sont pas des données. L'humain n'est pas de la production avec des populations que l'on cherche à rendre très semblables, l'humain c'est la diversité.

Dans les cas précédents, on a eu tendance à cataloguer les gens en disant "C'est un bon régleur" ou "C'est un type qui est raide". Si on veut réellement comprendre les gens, il faut aller bien plus loin que cela.

L'habitude d'associer à du connu (just like habit) : « Cette personne me fait penser à Untel. A partir de ce moment on ne verra cette personne qu'au travers de Untel et on focalisera sur les ressemblances et on ne verra pas les différences. Or chaque personne est différente. Bien sûr on trouvera des schémas communs entre les gens mais leurs ressemblances sont toujours plus petites que leurs différences. La question se pose peut-être pour les vrais jumeaux...

L'habitude du bon-mauvais (Go-Nogo habit): Certains superviseurs catégorisent les gens en deux familles. Ceux qui font comme ils veulent et ceux qui ne font pas comme ils veulent. En fait ils appliquent une méthode de contrôle de pièces à leurs opérateurs et certainement pas une méthode qui comprend les gens.

Or, les gens ont rarement des personnalités aussi tranchées. Des études ont montré que les deux tiers des gens ont en général un trait en commun de manière modérée, c'est-à-dire qu'ils sont proches de la moyenne sur ces traits particuliers et qu'il y a un très petit pourcentage de gens pour qui certains traits sont soit très marqués soit inexistants. Les gens ne sont pas noirs ou blancs, ils ont un certain degré d'à peu près tout et il faut accepter ce concept lorsque l'on travaille avec les gens.

Certains superviseurs ont développé des expertises particulières sur certains aspect techniques et souvent ils jugent les gens par rapport à cela. Un superviseur qui est un bon usineur aura tendance à trouver les gens qui comprennent l'usinage plus compétents que les autres parce que c'est le domaine personnel où il se sent bien. Faire de la sorte serait mesurer les gens sur une seule caractéristique et les gens sont bien trop complexes pour n'être évalués que sur un seul critère.

L'habitude des stéréotypes (formula habit): On a vu qu'il y avait des manières ou des procédures efficaces pour régler les problèmes et qu'elles pouvaient s'appliquer à tous. Cela ne veut pas dire qu'il faut appliquer exactement la même méthode à chacun

ou que l'on puisse faire des groupes de gens en fonction de leur comportement. Cela serait nier l'individualité de chaque personne et on sait que c'est extrêmement important. En fait le « respect for people » est le « respect for humanity », c'est de comprendre quels gens sont différents et n'ont pas tous les mêmes capacités. Et donc que leur formation doit être adaptée individuellement.

En résumé, on ne peut pas manager les gens comme on utilise une machine. On ne peut pas standardiser les gens (mais leur travail oui), on ne peut pas les catégoriser et on ne peut pas les réduire à des stéréotypes.

L'habitude de standardiser (standardization habit): Les superviseurs sont souvent tellement obsédés par le standard qu'ils ne comprennent plus que les réponses standards des opérateurs et ne réagissent plus aux intérêts spéciaux des employés, ou bien à leurs capacités particulières. Or ce sont ces capacités qui vont amener le progrès et notamment le fait d'utiliser les gens de la manière la plus profitable pour tous. Et cela est la responsabilité du superviseur.

### **Comment comprendre un employé ?**

Comment est-ce qu'un superviseur peut faire pour comprendre et connaître un employé, et le placer au mieux dans l'organisation pour que les compétences de la personne soient utilisées au mieux pour tous ?

Bien sûr il doit lui parler, lui poser des questions, le regarder travailler, le challenger et essayer de voir au-delà des apparences quelle est sa valeur intrinsèque.

Tout en gardant à l'esprit que les gens ont un certain degré d'à peu près tout, le superviseur peut utiliser les questions suivantes pour évaluer chaque individu. Mais pour chaque réponse il faut savoir pondérer la réponse. « Beaucoup » ne veut pas dire la même chose pour tout le monde. Pour cet individu est-ce que la réponse revêt un aspect essentiel ou pas, cette question lui pose-t-elle problème, bien regarder la réaction des gens. Voici les questions ?

- 1°) Est-ce qu'il fait du bon travail ?
- 2°) Est-ce qu'il a un problème à suivre les consignes ?
- 3°) Est-ce que son attention peut chuter ?
- 4°) Est-ce que son travail l'intéresse ?
- 5°) Comment répond-il à la reconnaissance ?
- 6°) Est-ce qu'il est autonome ?
- 7°) Semble-t-il mal adapté au travail ?
- 8°) Est-ce qu'il s'entend bien avec les autres personnes du département ?

Chaque question peut être développée en détail :

#### **1°) Est-ce qu'il fait du bon travail ?**

Est-ce qu'il oublie une partie des instructions quand on lui demande un nouveau travail ? Généralement c'est le cas. Est-il stupide ou est-ce qu'il s'en fout ? Pas du tout, il est humain. C'est aussi simple que ça. L'esprit humain a un mécanisme parfaitement adapté pour éviter la surcharge. Il l'ignore. Si la situation n'est pas liée à une expérience passée ou présente, les gens n'y font simplement pas attention naturellement. Si le nouveau travail est compliqué et nécessite de l'attention, la personne va se focaliser sur certaines parties uniquement et ce seront celles qui l'intéressent le plus. Le travail du superviseur est de voir ce que l'opérateur a compris naturellement et de le guider ensuite sur ce qu'il n'a pas vu et le former sur ces points.

Dire que quelqu'un ne fait pas du bon boulot s'il n'a pas été formé, ou si ce qu'on lui demande est un trop gros morceau en une fois, est une injustice.

### **2°) Est-ce qu'il a un problème à suivre les consignes ?**

Est-ce qu'il les suit mais de la mauvaise manière ? Est-ce qu'il n'a pas compris un point particulier ? Est-ce qu'il a l'air un peu « limite » ? On a souvent tendance à penser que certaines personnes ne sont « pas tout là » et ainsi de négliger notre responsabilité d'en faire un bon opérateur. En général, ce genre de comportement n'améliorera pas la personne, ne fait pas avancer le travail et est totalement inutile. Quand les opérateurs ont passé les tests d'entrée, ils sont considérés comme suffisamment aptes au travail dans l'entreprise.

Lorsqu'il ne comprend pas ce n'est pas parce qu'ils sont « limites dans leur tête », c'est parce que leur expérience de la vie est étroite. Imaginez un enfant de la ville qui va à la campagne voir une vache. Sa vision du lait est sans doute loin de la réalité !

En général ce type d'opérateur peut être éduqué avec un formateur patient et très souvent ce sont d'excellents opérateurs. Ensuite il faut les développer en posant des questions et en les faisant travailler à différents postes dans le même secteur.

L'opérateur qui interprète mal les instructions et donc fait des erreurs est un problème similaire.

Généralement, son expérience est faible et il manque à la fois de support et de vision pour comprendre. Là où les autres savent, lui a des blancs parce qu'il ne comprend pas encore le « code ». Et souvent il a peur de montrer son ignorance. Que fait-il ? Il comble les blancs de la manière qui lui paraît la plus adaptée et c'est parfois un mauvais choix ! La solution dans ce cas est de lui montrer les liens possibles avec son expérience propre, même si elle est faible, et de lui laisser prendre confiance jusqu'au point où il n'aura plus peur de poser les questions. Avec ce genre de personne, une méthode bien adaptée est de lui faire répéter dans ses mots ce qu'il a compris « juste pour être bien clair... ».

Une chose importante est de bien expliquer le vocabulaire utilisé, surtout les mots techniques qui peuvent être propres à chaque entreprise ou à chaque métier, voire à chaque région. Embauche un Canadien et vous allez vite comprendre que les mots de la même langue n'ont pas forcément la même signification.

### **3°) Est-ce que son attention peut chuter ?**

Est-ce qu'il semble hypersensible au bruit, à l'environnement, aux autres personnes qui passent autour de lui ? Si c'est le cas, on peut penser qu'il est simplement normal. En fait ce qui est compliqué, c'est de faire comme si de rien n'était quand tout bouge autour de vous. Le nouveau travailleur, en plus d'apprendre son nouveau métier doit aussi se situer dans un environnement nouveau qui lui est forcément étranger. Pouvoir se concentrer uniquement sur son travail demande de l'entraînement et des efforts exactement comme c'est le cas pour un sportif. Mais cela s'apprend en général rapidement. Pour les gens qui semblent trop perturbés, il faut les placer dans des endroits moins sensibles ou avec beaucoup de monde et qui demande une grande attention qu'ils auront naturellement.

### **4°) Est-il intéressé dans le travail ?**

Est-ce qu'il ne fait pas assez d'effort pour être compétent ? Un homme va être intéressé par son travail s'il sent qu'il est en harmonie avec son but personnel et que cela le mène quelque part. S'il peut s'identifier au travail et y voir des connections avec sa vie, alors il n'y aura aucun problème ni de motivation ni de formation.

Mais souvent les opérateurs, et surtout les nouveaux, ne voient aucun lien entre le travail qu'ils font et la vie dont ils rêvent. Bien sûr, il faut lui expliquer les potentialités de développement dans la société mais beaucoup de gens sont victimes du syndrome du col blanc et la seule idée qui les travaille est de sortir de l'atelier et d'aller dans les bureaux pour être chef. Ils n'ont pas une vraie vision de ce qu'ils veulent mais ils ne veulent pas être dans les ateliers. Il est de la responsabilité du superviseur d'expliquer que le travail bien fait en atelier a une véritable valeur, que c'est là que les produits sont faits et qu'il faut qu'il construise son ambition sur des vraies raisons, liées à ses savoirs faire plus que sur une idée générale.

De temps à autre un superviseur va croiser le chemin d'une personne qui est montée, on ne sait comment bien au-delà de ses capacités et de ses possibilités. Il faut bien évidemment la faire revenir sur terre, personne n'a à gagner d'avoir quelqu'un qui n'est pas à sa place. D'un autre côté, certaines personnes sont entrées là par hasard et ne semblent pas avoir d'ambition particulière mais ont, elles des capacités qu'il ne faut surtout pas négliger.

Il est également très important d'expliquer aux gens où vont ou à quoi servent les produits qu'ils fabriquent.

Dans une usine moderne et très spécialisée, on n'a pas comme par le passé une vision globale du produit que l'on fait, et plus personne fabrique un produit de A à Z.

Il est donc intéressant et valorisant pour les gens de les changer de secteur de manière régulière pour qu'ils puissent s'approprier non seulement plusieurs métiers, mais aussi une vision plus globale du produit.

Ce qu'il faut absolument que chaque opérateur sache, en plus de ce qu'il doit faire, ce sont les limites de ce qu'il ne DOIT PAS faire. Et pourquoi. S'il connaît ses limites, il trouvera un intérêt accru dans son travail et pourra éventuellement faire bouger ces limites avec l'aide de son superviseur.

Alors, il comprendra sa machine et son process, il deviendra le process et là il sera au sommet de son efficacité.

Une autre manière simple de donner de l'intérêt est de faire travailler les gens dans quelque chose qu'ils aiment faire pour eux-mêmes. Il y a des superviseurs qui, en discutant avec les gens sont bien au courant de leurs loisirs ou points d'intérêt et utilisent cette appétence dans le travail.

Ce qui stimule le plus les gens est la connaissance de leurs propres progrès. On sait que ce qui motive le plus les gens c'est de leur montrer graphiquement ces progrès. Attention toutefois, il ne faut pas faire en sorte que les gens deviennent des rivaux entre eux (et cela peut arriver assez vite) ni que les gens se découragent quand les progrès sont plus faibles. Le progrès n'est jamais linéaire, il accélère puis ralentit et ainsi de suite. Ne pas faire paniquer les gens avec cela et rester « sage », il ne faut pas que le mieux devienne l'ennemi du bien.

Un autre point important est la position sociale dans l'entreprise et elle peut être consolidée par des félicitations. Attention, on commence à toucher ici des sentiments complexes et on le sait, les sentiments et les opinions comptent !

L'efficacité de ces méthodes pour obtenir l'intérêt des gens est basée sur le fait que ces derniers réagissent de manière globale. On parle parfois d'entraîner le cerveau, les muscles ou la concentration. En fait, on ne sait pas différencier les apprentissages. L'individu en tant que tel est entraîné par toutes ses expériences et n'est pas dissociable. On apprend à l'Homme, pas à ses mains, ni à son cerveau... Quand il est devenu expert dans quelque chose, c'est tout son être qui est expert, pas seulement

une partie de lui. Ainsi, il devient fier de lui, pas seulement d'une partie de lui. Et quand il n'aime pas quelque chose, c'est pareil.

En général les gens savourent les appréciations des autres surtout quand elles viennent de leur environnement direct. Et dans ce cas encore, c'est tout l'individu qui est impacté, ses yeux brillent, son cerveau devient plus vif et ses gestes plus sûrs.

La reconnaissance de la compétence et de l'expertise est un facteur de premier ordre dans la motivation des gens. A l'inverse, un manque de compétence ou des erreurs dans son travail vont directement conduire la personne à une perte de motivation qui devra être détectée par le superviseur. C'est le rôle de celui-ci de redonner de la confiance et de l'intérêt à la personne, en s'occupant d'elle de manière idoine.

La chose la plus importante dont le superviseur doit s'occuper est l'intérêt des gens. C'est pour cela que le superviseur doit connaître ses gens pour savoir quelles sont leurs envies, car ils seront naturellement toujours plus en train à travailler dans un domaine qui leur plaît.

### **5°) Comment répond-il à la reconnaissance ?**

Les superviseurs avisés et expérimentés savent qu'un peu de reconnaissance met de l'allant dans les relations. Cela est d'autant plus important quand les gens sont en phase d'apprentissage car ils ont besoin de soutien pour progresser.

La reconnaissance peut être donnée de plusieurs manières. Comme on l'a déjà dit en montrant à la personne ses progrès. Évidemment, de l'avancement est une marque évidente de reconnaissance.

Mais, comme on le sait tous, la marque principale de reconnaissance est surtout le virement qui est indiqué sur la fiche de paie. Une augmentation est la forme la plus visible de reconnaissance, mais dans ce cas le superviseur n'a pas beaucoup de cartes en main et il n'est pas le seul à décider ; il doit donc trouver et utiliser d'autres formes de récompenses.

Prendre un opérateur expérimenté pour lui donner le rôle d'instructeur est une forme de récompense. Cela lui donne du prestige et de la reconnaissance à travers tout le groupe.

Féliciter les gens en public est une marque forte de reconnaissance à partir du moment où cela est fait d'une manière juste ; car dans les groupes, les gens vont inévitablement faire des comparaisons et ils vont le faire de manière personnelle. En revanche, les critiques personnelles devant tout un groupe sont à proscrire, car elles mènent toujours à des forts ressentiments et pas uniquement de la part de la personne qui pose problème.

Le nouvel opérateur apprend mieux du compliment que de la critique. La raison est simple. Le nouveau se heurte en permanence à l'inconnu et cherche la meilleure voie pour arriver à un bon résultat. Quand son superviseur approuve ce qu'il fait, il sait où il est et peut le répéter sans avoir la peur de se tromper. Il a donc la satisfaction du travail bien fait.

Imaginons a contrario qu'il fasse quelque chose de faux. Si son superviseur lui en met une, qu'aura-t-il appris ? Qu'il a fait une connerie, et c'est tout. Il ne saura toujours rien de ce qu'il faut faire pour agir juste. Et fera d'autres erreurs pour arriver enfin à la bonne manière de faire. Et par-dessus cela il sera souvent découragé car c'est très difficile de progresser sous les critiques

Bien sûr, il faut avertir les gens de leurs erreurs, c'est une évidence, mais pas en les mettant en difficulté avec ça. Il faut « simplement » leur faire prendre conscience du problème et les aider à ne plus recommencer, et là on pourra ensuite les féliciter.

### **6°) Est-il autonome ?**

Pour faire simple, comment se positionne-t-il entre les deux positions extrêmes suivantes : Est-ce qu'il va voir le superviseur à tout bout de champ ou bien est-il qu'il fait comme s'il savait tout et ne communique jamais ?

Les nouveaux sont en général un peu inquiets et manquent d'assurance sur les process, ce qui est normal. Ils l'expriment souvent de manière contradictoire et parfois assez étrange.

En général, un petit peu de stress va motiver les gens en les rendant plus attentifs et efficaces. Cependant, il y a des gens qui n'ont pas d'équilibre émotionnel, qui ne sont pas capables de faire la part des choses et ont du mal à affronter la réalité. Il est important de se souvenir que les gens ne sont pas tous issus d'un même moule et que chaque individu a un petit peu de tout en lui.

Dans les gens, il y a toutes les nuances entre celui qui est autonome, qui a tout compris et peut se corriger lui-même sans stress et avoir une bonne influence sur les autres et entre une personne qui se repose sur les autres, ne fait pas d'efforts sauf quand le superviseur la regarde et dont l'unique but est de faire bonne impression tout en distillant des commentaires perfides sur ses collègues.

Un superviseur ne peut pas indéfiniment aider une personne qui a du mal mais il peut aider la plupart des gens à obtenir un degré de confiance et de compétence compatible avec les besoins de la société.

Le superviseur est intéressé à chaque moment par les réactions de ses gens car ce sont les signes qui montrent l'intérêt des opérateurs dans leur travail.

### **7°) Semble-t-il inadapté au travail ?**

Parfois, malgré toutes les formations et l'attention possibles, il y a des gens qui semblent inaptes à travailler dans un atelier. Attention toutefois à deux points sensibles.

**Un :** Ne pas estimer qu'un employé est un inapte si on n'a pas fait le maximum pour l'aider à travailler de la bonne manière. Il faut être sûr que l'instruction a été faite de la bonne manière avant d'arriver à des conclusions comme celles-ci. Ce n'est pas parce les gens sont longs à comprendre qu'ils sont des ratés.

**Deux :** Ne pas présumer qu'un opérateur qui n'est pas adapté à un poste ne le sera pas non plus pour d'autres postes. Il y a pas mal d'histoires sur des ratés devenus des leaders et les incapables complets sont en fait assez rares.

### **8°) Comment s'entend-il avec les autres personnes du secteur ?**

Parfois il y a des situations où la personne est tout à fait opérationnelle, mais le seul fait de travailler avec certaines autres personnes la rend inefficace. Ce sont toujours des cas compliqués que le superviseur doit prendre en compte et malheureusement dans ce cas, il n'y a pas de recette particulière.

## CONSEILS PEDAGOGIQUES AU FORMATEUR

### **Ouverture des sessions :**

Préparer la salle en avance et soyez là avant le début du cours. Cela incitera tout le monde à être à l'heure.

En management, l'exemple est primordial.

Il est nécessaire d'avoir l'appui du top management de l'entreprise et que celui-ci explique l'importance de la formation.

Cette formation n'est pas un must have, elle n'est pas facultative. Elle est destinée aux futurs managers et elle est obligatoire.

Insister sur le fait que ce qui compte c'est la pratique.

Dans les livres ou dans sa tête tout est facile. Demander à quelqu'un d'expliquer le concept d'une division ou d'un simple vélo et tout le monde dit qu'il sait. Faites poser une division à 3 chiffres ou demandez de dessiner un vélo et là on voit que c'est plus difficile.

Évitez l'atmosphère de la salle de classe et surtout évitez de vous poser en expert.

Les gens à qui vous allez faire cette formation ne sortent pas tous de grande école. Pour beaucoup d'entre eux, les études ne sont pas un bon souvenir, il ne faut donc jamais les ramener là où ils se sentent mal à l'aise.

Ne pas donner trop de détails sur vous. Le but est que ce soit les gens qui suivent la formation et qui parlent d'eux.

Mais essayez de les connaître un peu avant. Là aussi c'est bien d'avoir lu le dossier.

### **Points d'attention :**

Il faut insister sur la lecture des cartes. Les gens auront tendance à la garder cachées. Elles doivent être relues à chaque fois.

Il faut être enthousiaste et célébrer le programme. L'enthousiasme est contagieux. Il est impossible de faire une formation sur le leadership si on est grincheux. Le résultat ne peut pas être meilleur que le niveau du formateur. La réussite du programme est du ressort du formateur. Une formation échoue quand le formateur n'est pas bon.

Ne pas lire la formation, connaissez-la par cœur et faites-la vivre. Les gens doivent vivre un moment dont ils se souviendront toute leur vie.

### **Bien travailler avec le groupe :**

Ne pas toujours s'adresser aux mêmes, tout le groupe doit participer.

Pratiquer les bonnes relations avec vos groupes, c'est l'évidence. Ne pas partir dans des débats et ne jamais se mettre en colère.

Ne pas se mettre en avant. Le formateur doit faire partie intégrante du groupe.

Prendre toutes les contributions et soyez attentifs à tout. Ne pas essayer de reformuler d'une autre manière qui vous irait mieux.

Les fondamentaux pour des bonnes relations sont importants. Soyez à l'écoute des remarques où les gens expriment que s'ils les avaient suivies, il y aurait eu moins de problèmes. Ce sont des bons exemples.

Les gens ne doivent pas prendre de notes lors des sessions des problèmes de superviseurs. En aucun cas celui qui raconte ne doit penser que ce qu'il dit est enregistré ou pourra être utilisé contre lui.

### **Les problèmes de superviseurs :**

La procédure standard est la référence pour tout problème de superviseur.

Les étapes doivent être suivies à la lettre. Il est vital de savoir comment le problème est survenu et de bien définir l'objectif.

Eviter d'avoir toujours les mêmes objectifs lors de la résolution des problèmes.

Les "faits" doivent être courts

Tous les points doivent être appréhendés. L'objectif est vital mais ni plus ni moins que les autres.

Si quelqu'un suggère une action large du type "rendre la personne plus intéressée par son poste", alors lui demander comment pour avoir des actions qui soient plus spécifiques.

Si les superviseurs disent qu'ils n'ont pas les moyens de prendre des décisions ou que ce n'est pas de leur ressort, expliquez que donner des recommandations est une action et que si ces recommandations sont bonnes, elles seront bien évaluées par le management.

Ne laissez jamais le groupe donner une seule action. On veut des actions réelles et possibles. Demandez aux gens ce qu'ils feraient si le problème leur tombait dessus vraiment.

Expliquez aux gens du groupe que dans le futur, ils ne doivent pas être obligés d'appliquer une décision qui serait sortie de cet exercice si la situation ressemble. Les décisions ne se prennent pas en salle de conférence. Les décisions réelles doivent être prises sur le terrain avec tous les faits. Il faut également comprendre que ne rien faire EST une décision.

En management, encore plus qu'ailleurs, les décisions doivent absolument être contextualisées. Chaque société est différente, chaque situation aussi, c'est la raison pour laquelle les "best practice" sont toujours décevantes. Ce qui marche chez X dépend de X. Chez Y c'est différent.

Quand un membre du groupe pose une question pertinente sur un problème de superviseur, ne répondez pas vous-même, laissez le superviseur en question le faire. Ne pas indiquer par son comportement quelles sont les décisions vers lesquelles on irait en tant que formateur. Il ne faut pas orienter la réflexion, il faut entraîner le groupe à bien raisonner autour du problème. En effet c'est le superviseur qui sait les effets potentiels qu'aura sa décision sur son groupe, le formateur n'a pas d'idée de ça.

Personne ne résout un problème de superviseur à sa place. Le but est de développer l'aptitude à utiliser la méthode 4 étapes. Pour que chaque superviseur puisse résoudre ses problèmes lui-même.

Ne pas passer pour un expert. Ne dites jamais je pense. S'il y a une question, redirigez à vers le groupe. Un bon formateur fait en sorte que le groupe travaille et qu'il le fasse comme prévu par la méthode du Job Relation.

### **Travail au tableau :**

Ne pas se mettre devant ce qui est écrit quand on parle du texte écrit au tableau.

Ecrire lisiblement.

Restez sur le côté du tableau en écrivant.

Parlez en écrivant.

Ne pas traduire les mots des superviseurs pour faire du bon français. Laissez leurs expressions. Mais essayez d'être concis. On ne doit pas pouvoir interpréter. Si quelqu'un donne comme fait "instabilité émotionnelle" ou "problèmes sociaux", rendez la description spécifique. Les faits doivent être écrits, pas leur interprétation. Demandez en quoi ce qu'il dit est un fait par exemple "crise d'hystérie dans un bureau".

Si les gens expriment des propos racistes ou machistes, faites-les préciser de manière bien claire devant les autres, en général cela suffit pour qu'ils se rendent compte du problème. Si ce n'est pas le cas, il faut prévenir les RH.

Faire des tableaux propres et en ordre. Ne pas effacer le tableau avant d'avoir fini de parler de ce qui est écrit.

### **En pratique :**

Dans les dernières minutes de la session I, expliquer comment vont se dérouler les suivantes en particulier qu'un superviseur va venir au pupitre pour présenter un problème. Insistez bien sur le fait qu'il n'y aura ni critique ni rapport ni prise de note. Il est important que les superviseurs comprennent qu'ils ne risquent rien.

Insistez à la fin des sessions II, III et IV sur le point que pour avoir le diplôme, il faut obligatoirement présenter un problème. A ce stade tous doivent avoir compris ce qu'est un problème de leadership.

Si un superviseur vous dit qu'il n'a jamais eu de problème alors demandez-lui ce qu'il fait pour prévenir les problèmes puisqu'il semble particulièrement bon à ce sujet.

Bien suivre les durées indiquées, l'expérience a montré que c'était la manière la plus efficace de faire.

Après chaque séance, vous devez relire le manuel pour voir si vous n'avez rien oublié. Soyez sûr d'avoir bien compris ce qu'il faut faire avant chaque session. C'est une erreur classique de se rendre compte d'une incompréhension au milieu de la séance et cela est évidemment préjudiciable au but final. Et cela n'est pas très professionnel.

Ne pas refaire son propre manuel, ne pas interpréter. Le manuel est fait pour être suivi à la lettre. Ne pas faire à sa façon.

**Bon travail.**

**Et personne n'a dit que ce serait facile.**



# COMMENT S'OCCUPER D'UN PROBLEME ?

## DÉFINIR L'OBJECTIF

### 1. OBTENIR LES FAITS

Lire le dossier personnel.

Savoir quelles règles s'appliquent et quels sont les usages dans la société.

Parler avec chaque personne concernée, le faire directement.

Obtenir les opinions et tenir compte des sentiments.

**Être sûr d'avoir toute l'histoire.**

### 2. ÉVALUER & DÉCIDER

Mettre les faits ensemble.

Prendre en considération leurs connections.

Quelles actions peut-on prendre ?

Les mettre dans le contexte du terrain.

Considérer les effets potentiels sur la personne,  
sur le groupe et sur la production.

**Ne pas sauter à la conclusion.**

### 3. AGIR

Vais-je agir personnellement ?

Ai-je besoin d'aide ?

Est-ce que je dois référer à mon manager ?

Attention au temps.

**Ne pas refiler le problème à un autre.**

### 4. COMPRENDRE LES CONSÉQUENCES DE SES ACTES

Quand dois-je vérifier ?

Combien de fois ?

Regarder les changements sur le groupe et la production.

**Mon action a-t-elle amélioré la production ?**

**AI-JE TENU L'OBJECTIF ?**

# JOB RELATION

## FONDAMENTAUX POUR DES BONNES RELATIONS

UN MANAGER OBTIENT DES RÉSULTATS PAR LES GENS

---

**Dire à chaque personne  
comment va son travail**

Mettre en évidence ce que l'on attend de la personne.  
Pointer les moyens d'amélioration.

**Remercier à chaque fois que c'est nécessaire**

Faire attention à chaque situation ou  
comportement inhabituels particulièrement positifs.  
Le dire à la personne tout de suite.

**Informers les gens à l'avance  
des changements qui vont les affecter**

Expliquer pourquoi si possible.  
Travailler avec eux pour qu'ils acceptent le changement.

**Faire en sorte que chaque personne  
travaille dans son domaine de compétence**

Chercher les compétences non utilisées.  
Ne pas barrer le chemin des gens.

**Les gens doivent être traités en individualités**

---

**PRENDRE LE TEMPS,  
AVOIR LE COURAGE**

## **COMMENT OBTENIR DES OPINIONS ET DES SENTIMENTS ?**

Ne pas engueuler.

---

Encourager les gens à dire  
ce qui est important pour eux.

---

N'interrompez pas.

---

Ne pas sauter à la conclusion.

---

Ne pas faire le discours tout seul.

---

Écouter.

---

Il y a une arme magique,  
c'est « **dites m'en plus** »

## Liste des problèmes potentiels

- . Pas d'esprit de groupe dans l'équipe.
- . Employé **qui ne** comprend pas son rôle dans le travail global.
- . Salarié qui vous court-circuite pour aller chez le boss.
- . Personne qui dit qu'elle n'a pas l'information ou qu'elle passe mal.
- . Les gens se plaignent des conditions de travail.
- . Perspective de modification des horaires.
  
- . **Opérateur qui veut changer** de travail souvent.
- . Un opérateur qui prend des risques.
- . Absentéisme.
- . Manque d'intérêt dans le travail.
- . Les gens se sentent harcelés.
  
- . Les gens sont traumatisés par le changement.
- . Chute de la production individuelle.
- . Chute de la production totale.
- . Les opérateurs irritables.
- . Salariés qui **n'acceptent pas de ne pas avoir** eu de promotion.
  
- . Règlement qui se durcit.
- . Demande d'augmentation.
- . Des comportements très bizarres.
- . Un **opérateur qui refuse** certaines tâches.
- . Les employés ne vont pas avoir un bonus sur lequel ils comptaient.
  
- . Ne pas prendre soin de l'équipement.
- . **Les gens sont** découragés et n'apprennent plus.
- . Les horaires vont être plus stricts.
- . Des opérateurs veulent changer de poste pour de l'argent.
- . Friction entre les équipes.
  
- . Des différences de salaires entre les secteurs.
- . Arrivées de prime de rendement.
- . Des gens paresseux.
- . Refus des responsabilités.
- . Arrivée de gens **d'ailleurs** dans l'usine.

### PROCEDURE STANDARD POUR TRAVAILLER LES PROBLEMES DES MANAGERS

1°) Le manager qui expose doit se mettre au pupitre tout le temps de l'intervention.

Lui demander si le problème est bien un problème qui le touche personnellement et qui s'est passé sous sa supervision.

En aucun cas on ne prend un problème hypothétique ou dans lequel la personne n'était pas le manager.

Demander s'il a déjà mené des actions sur ce problème.

Si c'est le cas lui demander de raconter le problème mais sans donner les actions. La raison est de faire travailler le groupe de manière plus active et de donner plus d'autonomie au manager.

Le manager doit dire comment le problème s'est révélé ; Comment il a réalisé qu'il devait prendre une action. Mais lui dire de ne pas faire d'interprétation, juste les faits.

On n'interrompt pas la personne même si elle donne les actions ou si elle donne des interprétations.

A la fin, si le problème est trop vaste, on doit essayer de le réduire à une seule personne.

2°) Une fois que le manager a expliqué son problème, lui demander avec laquelle des voies, le problème est venu à lui.

- a) Il a ressenti un changement dans le département
- b) Il a anticipé un changement qu'il savait venir dans son département
- c) Le problème est venu à lui directement
- d) Il a dû rentrer dans le problème lui-même

Cette demande est très importante car elle met en évidence que la manière dont les problèmes arrivent est fondamentale et que le fait de les détecter le plus tôt possible est la meilleure.

Mettre en évidence **a)** et **b)** à chaque fois que c'est possible.

3°) Demandez au manager « qu'essayez-vous d'accomplir ? »

C'est une phase critique. L'objectif peut avoir changé au cours du problème. Il doit être parfaitement défini. L'objectif peut venir du groupe mais le manager doit être d'accord. Si on ressent un flou, bien le questionner pour être sûr.

Utiliser les questions suivantes :

Qu'est-ce qui a provoqué ce problème ?

Que voulez-vous faire là ?

Quel est l'effet sur la production ?

Qui d'autre est affecté dans le département ?

Quel résultat voulez-vous obtenir ?

Si le manager donne un objectif qui semble peu adapté, le questionner en demandant pourquoi afin d'arriver à quelque chose de concret. Vouloir un "bon employé" ne veut rien dire, vouloir quelqu'un qui arrive à l'heure est précis.

Obtenir du groupe la validation de l'objectif du manager.

On peut poser ces questions :

Voyez-vous exactement où il veut en venir ?

Avez-vous compris l'objectif ?

Auriez-vous défini le même ?

Qu'avez-vous dans la tête ?

Ecrire l'objectif une fois que le manager est OK. On ne l'efface pas avant la résolution du problème. **Quel résultat net veut-on obtenir ?**

4°) Demandez au manager les faits importants et les lister au tableau sans les numéroter

## MAINTENANT ON SORT LES CARTES

# COMMENT S'OCCUPER D'UN PROBLEME ?

### DÉFINIR L'OBJECTIF

#### 1. OBTENIR LES FAITS

Lire le dossier personnel.

Savoir quelles règles s'appliquent et quels sont les usages dans la société.

Parler avec chaque personne concernée, le faire directement.

Obtenir les opinions et tenir compte des sentiments.

**Être sûr d'avoir toute l'histoire.**

#### 2. ÉVALUER & DÉCIDER

Mettre les faits ensemble.

Prendre en considération leurs connections.

Quelles actions peut-on prendre ?

Les mettre dans le contexte du terrain.

Considérer les effets potentiels sur la personne,  
sur le groupe et sur la production.

**Ne pas sauter à la conclusion.**

#### 3. AGIR

Vais-je agir personnellement ?

Ai-je besoin d'aide ?

Est-ce que je dois référer à mon manager ?

Attention au temps.

**Ne pas refiler le problème à un autre.**

#### 4. COMPRENDRE LES CONSÉQUENCES DE SES ACTES

Quand dois-je vérifier ?

Combien de fois ?

Regarder les changements sur le groupe et la production.

**Mon action a-t-elle amélioré la production ?**

**AI-JE TENU L'OBJECTIF ?**

Été sûr que tout le monde a lu sa carte avant de poser des questions.

Demander au manager s'il a lu le dossier. Ne pas se contenter de oui ou non.

De la même manière poser toutes les questions. Les pointer sur le tableau.

Grace à ces questions on doit avoir plus de faits. On ne les sépare pas de la première liste.

Demander au manager s'il a TOUS les faits pour prendre une décision adéquate ?

Si le manager dit qu'il n'a pas tous les faits et qu'il n'a pas encore pris d'action, il faut discuter de la méthode pour avoir plus de faits mais on ne peut pas aller plus loin.

S'il a déjà pris une décision (qu'il ait tous les faits ou pas) on continue.

Demandez au manager s'il veut lancer la discussion avec le groupe ?

Demander au groupe s'ils ont des questions à poser au manager

Demander au groupe s'ils voudraient des faits supplémentaires s'ils étaient à la place du manager.

Le formateur demande à ce moment le travail de l'employé qui pose problème.

Son ancienneté à ce poste et dans la société.

Son niveau d'éducation avant d'entrer à la société.

Son environnement actuel de travail.

Son dossier (absentéisme, qualité du travail, cadence...)

Est-ce que des changements ont eu lieu dans son environnement de travail?

Quelles sont ses relations avec les autres employés du département ?

Comment il va en ce moment ?

A-t-il changé récemment ?

Son âge.

Son statut (célibataire, marié, enfants).

Ses hobbies.

Sa personnalité.

Quels sont les autres employés pris dans le problème

Y-a-t-il eu des actions intermédiaires déjà prises ?

Demander : Est-on raisonnablement sûr qu'on a toute l'histoire ?

Si quelqu'un dit non, il faut lui demander à partir de quelle question de la carte il tire sa conclusion.

**5°) Dire :** Regardons maintenant la deuxième étape, évaluer et décider et l'écrire sur le tableau

La carte dit d'assembler les faits ensemble et de détecter les contradictions. Y-t-il des trous? Discuter ces points.

Est-ce que ces faits indiquent des actions potentielles ?

Ecrire sur le tableau « actions possibles »

Expliquer au groupe que l'on va leur demander les actions possibles pour les entrainer. Expliquer qu'il doit y avoir **plusieurs** actions possibles.

Choisir un membre du groupe et lui demander ce qu'il aurait fait à la place manager. Lui demander d'expliquer à partir de quels faits et de nommer ces faits. Demander au manager si cette action est possible dans le contexte et si oui l'écrire au tableau.

Refaire avec deux autres personnes du groupe.

Si à ce moment des gens disent "parler à la personne", il faut bien demander si c'est pour avoir plus de faits ou pour le convaincre. ;

Une fois que l'on a 3 ou 4 actions possibles, il faut rapidement se demander avec le groupe si ces actions vont dans le sens de l'objectif à atteindre, le demander au manager et lui demander son impact potentiel sur l'individu, le groupe et la production.

Ne pas rayer des actions au tableau, cela peut vouloir dire que l'on travaille par élimination.

Si dans la discussion il vient une phrase du type ces gens-là ne travaillent jamais bien ...il ne faut pas laisser aller ! Bien insister sur le fait que tous les gens sont des individualités.

6°) Le manager donne l'action qu'il a prise. L'écrire au tableau. Ne pas commenter. S'il n'a pas pris d'action passer à l'étape suivante.

7°) Lire les titres de l'étape 3, demander "Pourquoi et comment ?" Avoir une discussion avec le groupe sur le timing.

Les managers se plaignent souvent d'être court-circuité. On peut leur dire que si c'est le cas c'est qu'ils ne font pas assez attention à leurs gens et qu'ils ne vérifient pas assez.

Bien rappeler aux managers qu'ils doivent toujours se poser la question « dois-je le faire moi-même, ai-je besoin d'aide, dois-je en référer au chef ? »

8°) Faire en sorte que le manager vérifie qu'il a atteint ou non l'objectif. Si ce n'est pas le cas demandez-lui pourquoi ?

9°) Retourner les cartes et relire les fondamentaux pour en parler à titre préventif.

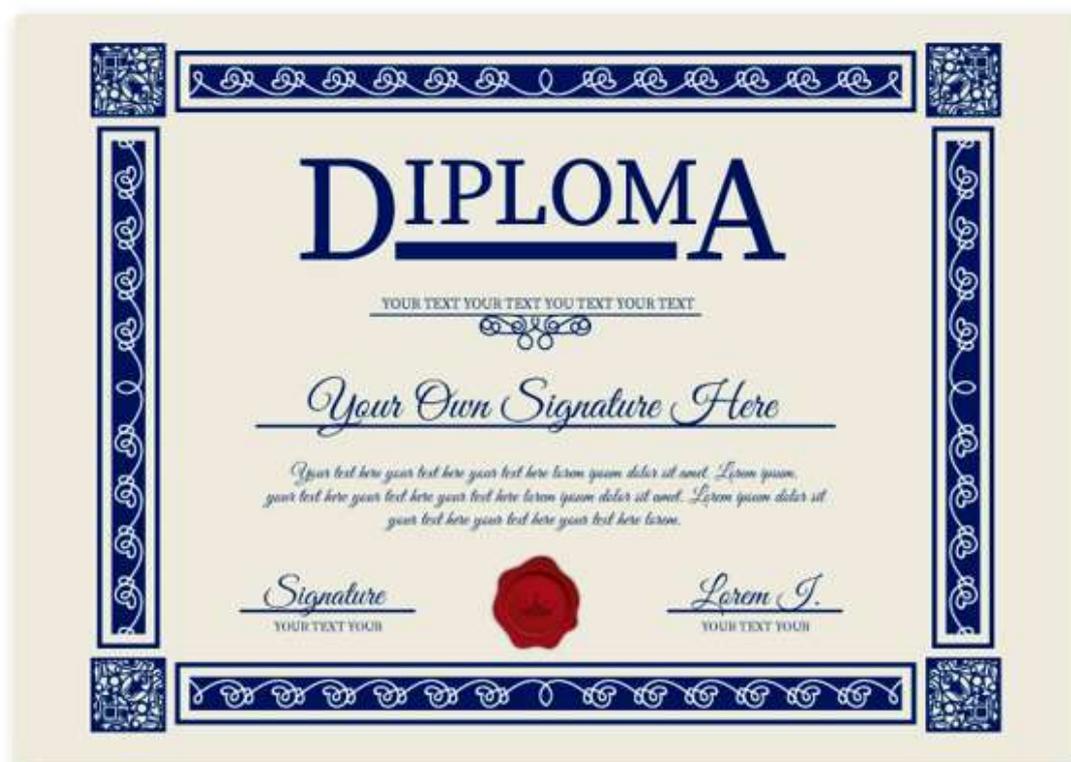
Demandez au manager s'il pense que ces fondamentaux n'ont pas été mis en oeuvre dans ce cas et lui demander s'il pense que la prévention aurait été utile.

Bien prendre en compte le fait que les gens sont tous différents ?

*Remercier tout le monde.*

## LE DIPLOME

Créer un beau diplôme que l'on remettra à tous ceux qui ont présenté un problème et qui sont resté les 10 heures.



designed by  freepik.com