

## Connaissez-vous les attitudes qui gênent ou favorisent l'écoute ?

Vous indiquez quelle est l'attitude qui caractérise la réponse de l'animateur en choisissant parmi les 6 attitudes ci-après :  
Investigation – Interprétation – Soutien – Conseil – Evaluation – Reflet.

### CAS 1

*Salarié :* « Le secteur du soudage manuel et le contrôle qualité doivent nous remettre en même temps les différentes pièces nous permettant de poursuivre le montage de ce type d'appareil. Or, régulièrement, le contrôle qualité bloque notre production car il a toujours un retard de plusieurs jours ».

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Vous estimez que le contrôle qualité travaille mal ou pas assez vite et vous ne faites que subir leur incompétence. »
...	2 « Avez-vous des informations qui vous permettent de savoir à quoi sont dus les retards du contrôle qualité. Avez-vous des propositions à faire à ce sujet ? »
...	3 « Votre atelier subit régulièrement les problèmes de production du contrôle qualité et cela vient diminuer votre propre productivité. »
...	4 « Vous estimez que le retard pris par votre atelier est surtout dû au retard que prend le contrôle qualité. »
...	5 « Oui, je comprends bien votre problème et je sais que ce n'est pas agréable d'être sanctionné dans sa productivité à cause des autres. »
...	6 « Je pense que la solution à votre problème viendrait plutôt du côté de la planification du travail au contrôle qualité. »

### CAS 2

*Salarié :* « Pour moi, ce genre de réunion, c'est du temps perdu ! On va finir par passer les 3/4 de notre temps en réunion. En tout cas, ici, on va parler !... et on ne changera rien à ce qui ne va pas ! »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Ce genre d'intervention montre un état d'esprit peu coopératif (je n'en attendais pas moins de vous, Monsieur). Je voudrais qu'on se montre ici plus constructif. »
...	2 « Je vous comprends, mais que voulez-vous, on (la direction) nous a demandé de mettre en place ces réunions, alors il faut faire contre mauvaise fortune bon cœur. S'il vous plaît, essayons d'être constructif. On verra bien après. »
...	3 « Vous pensez que l'on passe trop de temps en réunion et que cela ne donne rien de positif, que l'investissement en temps n'est pas justifié par les résultats. »
...	4 « Avant de porter un jugement sur ces réunions, je vous propose d'attendre les résultats. »
...	5 « Vous ne voulez pas coopérer à ces réunions parce que vous estimez à l'avance qu'elles sont inutiles. »
...	6 « Pourriez-vous me dire quelles sont les différentes réunions auxquelles vous assistez et quels sont leurs objectifs ? »

### CAS 3

*Salarié :* « Moi, je n'ai pas de problème à soulever. Tout se passe pour le mieux. »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Il ne faudrait pas que tout le monde soit comme vous. »
...	2 « Allons, je suis persuadé que vous avez des problèmes comme tout le monde. Ne craignez-rien, parlez... Nous sommes là pour ça. »
...	3 « Si vous n'avez pas de problème particulier, peut-être avez-vous des suggestions d'améliorations à proposer au groupe. Sinon, vous pouvez nous aider à proposer des solutions aux problèmes de vos collègues. »
...	4 « Vous n'avez aucun point particulier à soulever ? »
...	5 « Vous n'avez aucun problème à évoquer parce que vous estimez que tout a déjà été résolu et qu'il n'y a plus d'amélioration à proposer. »
...	6 « Je suis certain que vous en trouverez si vous réfléchissez encore. »

# MANAGER FORMATION

## CAS 4

Salarié (manutentionnaire) : « Je voudrais parler d'un problème qui a déjà été soulevé il y a longtemps mais qui n'a jamais été résolu. Quand je dois porter les pièces de l'atelier de décolletage à l'atelier de traitement thermique, le chariot élévateur a déjà pris les 3/4 du temps et il y a du temps perdu à attendre. »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « La solution serait certainement d'établir un planning d'utilisation du chariot avec votre collègue qui dispose du même chariot que vous. »
...	2 « Je comprends que ce problème est pénible pour vous et qu'il vous fasse perdre du temps. »
...	3 « Le problème, tout le monde le connaît et toute le monde sait qu'il n'y a pas de solution sauf d'avoir un autre chariot. Mais, ce n'est pas possible puisqu'il resterait inutilisé 50 % du temps. »
...	4 « En effet, ce problème n'a pas encore été résolu. Puisque vous en parlez de nouveau aujourd'hui, c'est peut-être que vous avez de nouvelles informations à ce sujet ou que vous envisagez une solution possible. »
...	5 « Ce problème du chariot vous fait perdre du temps que vous devez rattraper par la suite et vous souhaitez ne plus voir le problème traîner. »
...	6 « Le retard que vous prenez à la manutention vous vaut des remarques de la part de l'atelier de traitement thermique. »

## CAS 5

Salarié : « Au service facturation, nous avons un problème majeur en ce moment. Depuis les vacances, nous avons pris énormément de retard à cause des congés et aussi à cause des deux nouvelles secrétaires du service qui ne sont pas encore parfaitement au courant du travail et des procédures. Il me semble en plus que non seulement le service n'arrive pas à combler ce retard mais qu'en plus, il augmente. »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Ne vous alarmez pas, vous savez bien que chaque année, c'est la même chose au dernier trimestre et que ça s'arrange toujours. »
...	2 « Il y a deux raisons à votre retard. Une raison saisonnière : les vacances, et une raison inhabituelle : 2 personnes en cours de formation, c'est cela ? »
...	3 « Non seulement, vous ne rattrapez pas votre retard mais en plus, il augmente, ça va encore être catastrophique à la fin de l'année ! »
...	4 « Vous pourriez demander à Monsieur PICARD qu'il vous redonne votre ancienne secrétaire pour qu'elle forme rapidement les deux nouvelles. »
...	5 « Avez-vous envisagé une possibilité de former plus rapidement vos nouvelles secrétaires ? »

6

« Vous ne saviez pas que l'on changerait les secrétaires de la facturation juste après les mois d'été et donc que cela accentuerait votre retard. »

## CAS 6

Salarié : « Un des problèmes majeurs que nous rencontrons dans les ateliers de production, ce sont les demandes de modifications qu'on envoie au bureau des méthodes et pour lesquelles on n'a jamais de réponse. »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « La production elle-même (productivité et qualité) pourrait être améliorée si le bureau des méthodes voulait tenir compte de vos suggestions. »
...	2 « Je comprends que vous soyez mécontent, il n'est pas agréable de vouloir apporter des améliorations à son travail et que ceux qui en sont responsables passent comme si de rien n'était. »
...	3 « Vous vous sentez frustré parce que l'information que vous faites remonter semble se perdre en route et que les améliorations que vous proposez ne sont pas appliquées. »
...	4 « Savez-vous qui est le responsable chargé de collecter et de traiter les demandes de modifications ? »
...	4 « En avez-vous parlé avec lui ? »
...	4 « Comment pouvez-vous faire pour que ces demandes de modifications soient prises en considération plus vite et avec sérieux ? »
...	5 « Je peux vous dire que si le bureau des méthodes ne vous répond pas c'est que, très certainement, il est submergé par ces demandes et que la grosse majorité d'entre elles est inutile. Ils ont autre chose à faire là-haut ! »
...	6 « Nous pourrions aller voir le chef de bureau des méthodes pour qu'il remue ses gens et qu'il vous tienne au courant. »

## CAS 7

Salarié : « Moi, j'aimerais pouvoir de temps en temps changer de poste de travail. Toujours faire le même geste, à la fin, on en a assez ! »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Vous estimez que changez régulièrement de poste rendrait votre travail moins répétitif. »
...	2 « Avez-vous une idée plus précise du genre de poste que vous, vous voulez occuper ? et pensez-vous que certains de vos collègues seraient intéressés ? »
...	2 « Quels avantages voyez-vous à changer de poste de travail de façon régulière ? »
...	3 « Vous pensez que votre travail sera plus attrayant en changeant de poste et qu'ainsi vous serez plus motivé. »

# MANAGER FORMATION

- |     |   |   |
|-----|---|---|
| ... | 4 | « Vous êtes un des seuls à vouloir cela et puis, de toute façon, il faudrait passer trop de temps à vous former pour faire des tâches que vous ne connaissez pas. » |
| ... | 5 | « Oui, je comprends bien que votre travail n'est pas toujours très amusant, comme celui de vos collègues, d'ailleurs. »   |
| ... | 6 | « La meilleure solution pour vous, c'est sans doute d'avoir une formation qui vous permette d'avoir un poste plus intéressant. »                                    |

## CAS 8

Salarié : « Vous connaissez bien nos problèmes de qualité à l'atelier de soudages. J'ai entendu parler des cercles de qualité, est-ce qu'on ne pourrait pas mettre ça en place pour résoudre nos problèmes ? »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Vous savez, les cercles de qualité, c'est bien en théorie mais la pratique, c'est autre chose. Et vous savez bien qu'on perd déjà beaucoup de temps en réunion. »
...	2 « Je pense que vos collègues ne connaissent pas bien les cercles de qualité. Pouvez-vous leur en parler et leur expliquer en quoi la qualité du soudage pourrait être améliorée par ce moyen ? »
...	3 « Vous pensez que les problèmes de qualité au soudage pourraient être résolus efficacement par l'intermédiaire des cercles de qualité. »
...	4 « Vous désirez prendre la responsabilité d'un cercle de qualité dans l'atelier de soudage. »
...	5 « J'en parlerai à Monsieur DUVAL, du contrôle qualité. C'est lui qui pourra nous dire si les cercles de qualité sont applicables dans notre cas. »
...	6 « Voilà qui est intéressant, non seulement vous apportez une proposition pour résoudre ce problème mais en plus, vous innovez. »

## CAS 9

Salarié : « Quand je reçois les fiches individuelles de productivité de l'atelier de Monsieur DURAND, je m'aperçois que 9 fois sur 10 la fiche de Mademoiselle DUPONT est complètement fautive, ce qui fait que je suis obligé de la reprendre entièrement et je perds du temps. C'est vrai que Mademoiselle DUPONT n'est pas une lumière ! »

Attitudes	Réponses possibles de l'animateur
...	1 « Vous perdez du temps avec la fiche de Mademoiselle DUPONT et selon vous, la cause du problème est l'incapacité de Mademoiselle DUPONT à compléter correctement la fiche. »

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| ... | 2 | « Vous savez bien qu'avec certaines personnes, il n'y a rien à faire, elles ne comprendront jamais rien. Et comme là c'est une personne qui est mise en cause, ce problème n'entre pas dans le cadre de cette réunion. » |
| ... | 3 | « Avez-vous vérifié avec Monsieur DURAND si Mademoiselle DUPONT a reçu les explications suffisantes pour pouvoir compléter correctement sa fiche ? »   |
| ... | 4 | « Vous devriez savoir que, dans le cadre des réunions d'expression des salariés, nous n'avons pas le droit de mettre en cause les personnes ! Passons à un autre problème. »   |
| ... | 5 | « Je propose que vous alliez voir Monsieur DURAND pour qu'il s'explique directement avec Mademoiselle DUPONT. »  |
| ... | 6 | « Selon vous, quoi que l'on fasse, vous perdrez toujours du temps à cause de Mademoiselle DUPONT. »  |

## MANAGER FORMATION

Vous décidez vos réponses avec cette grille  
et vous voyez si vous avez indiqué l'attitude correspondant à la réponse de l'animateur  
ou vous faites votre autodiagnostic.

CAS	REFLET	INVESTIGATION	INTERPRETATION	SOUTIEN	DECISION / CONSEIL	EVALUATION
1	3	2	4	5	6	1
2	3	6	5	2	4	1
3	4	3	5	2	6	1
4	5	4	6	2	1	3
5	2	5	6	1	4	3
6	3	4	1	2	6	5
7	1	2	3	5	6	4
8	3	2	4	6	5	1
9	1	3	6	2	5	4