

Cher Gemba Coach,

Qu'entendez-vous par « développer les gens »?

Bien vu! Envisageons votre question depuis le Gemba. Imaginons, par exemple, que vous êtes le patron d'une entreprise du bâtiment et que vous souhaitez développer chaque chef de projet en charge de la construction d'un immeuble. Du point de vue du PDG, vous savez que certains de vos gars sont très fiables et s'en sortent toujours bien (même dans des cas difficiles, tant techniquement que contractuellement), mais que d'autres sont plus faibles. Que signifie en pratique les développer ?

Construire un immeuble de bout en bout n'est pas une mince affaire. D'abord, vous devez comprendre sa conception et faire des choix avisés. Ensuite, il vous faut manager les équipes sur le terrain. Puis vous embauchez les corps de métiers pour faire le boulot et les finitions, ce qui signifie manager une pléthore de sous-traitants, dont chacun a ses propres contraintes et compétences. Vous devez également trouver des alternatives astucieuses pour augmenter la valeur d'usage de l'immeuble, tout en diminuant son coût de construction. Enfin viennent les clients – les promoteurs, les architectes, et différents autres intervenants, comme notamment les bureaux de contrôle. Un travail enthousiasmant, mais pas facile.

Le premier niveau de développement des personnes est de les aider à surmonter leurs défis professionnels en confiance et de manière autonome. Le stress professionnel provient essentiellement de l'écart que chacun perçoit entre les exigences de la situation et sa capacité à les satisfaire. Par exemple, dans le cas du bureau d'études de construction, il n'y a pas deux situations exactement identiques – localisation, type de sol, spécificités de l'immeuble... Développer des chefs de projet signifie tout d'abord cultiver leur capacité à faire les bons choix de conception de manière autonome (ie sans aide ni besoin de retouche), et d'augmenter progressivement leur niveau de confiance – sans excès de confiance, ce qui signifie ouverture d'esprit pour être capable d'appeler à l'aide au bon moment.

Pour y arriver, nous utilisons l'apprentissage par la résolution de problèmes, afin de tirer parti de l'expérience que le chef de projet acquiert progressivement. Sur chaque cas, on demande au chef de projet de :

- Expliquer un problème en décrivant quelle est la manière standard de faire ceci ou cela, et d'expliquer ensuite pourquoi c'est problématique dans le cas présent
- Décrire comment il compte s'y prendre
- Apprendre de son mentor les éléments spécifiques qui font que cette situation est particulière (as-tu remarqué que le sol est ici particulièrement humide ? Dans ce cas, ...)
- Expliquer dans le détail la théorie de la situation
- Essayer quelque-chose à petite échelle et voir ce qui se passe

Parfois, il n'y a vraiment aucun moyen d' « essayer pour voir », et le mentor devra alors reprendre le contrôle jusqu'à ce que la personne se sente prête. Mais pour l'essentiel, le rôle du mentor est d'aider le chef de projet à développer sa bibliothèque personnelle de « situations inusuelles », et de lui donner des points de référence spécifiques pour les gérer en termes de « si tu vois ceci, préoccupe-toi de cela... »

Votre « étagère d'autonomie »

Du point de vue du PDG, il est possible d'évaluer les gens en fonction des sujets sur lesquels ils sont autonomes – ils peuvent gérer tout seuls et avec succès cette liste de situations, les thèmes sur lesquels ils peuvent gérer mais avec de l'aide – ce qui peut nécessiter une surveillance attentive, et ceux sur lesquels ils doivent tout apprendre depuis le début – ce qui signifie que quelqu'un va devoir les superviser pendant qu'ils découvrent le problème. Il est possible de développer les gens en ajoutant des problèmes typiques à leur « étagère d'autonomie » mentale. Cela n'est jamais aisé car il est plus tentant d'apprendre plus sur un sujet que l'on maîtrise déjà que d'apprendre à gérer un problème complètement nouveau (comme par exemple les relations avec les autres intervenants)

La deuxième dimension essentielle pour développer quelqu'un est le travail d'équipe : la capacité à résoudre des problèmes au-delà des barrières fonctionnelles. Dans le travail du chef de projet, le travail d'équipe est un élément clé du succès ou de l'échec. Nous avons remarqué que les chefs de projet qui avaient du talent pour le travail d'équipe s'épanouissaient, alors que d'autres, bien que compétents techniquement, avaient du mal, car chaque projet d'envergure peut être vu comme une somme de relations humaines.

Afin d'aider les chefs de projets à mieux appréhender la notion de travail d'équipe, il leur est demandé de se focaliser sur un problème technique spécifique dans chaque relation professionnelle. Avec un architecte, par exemple, ils chercheront à identifier à quels aspects spécifiques l'architecte est sensible, et s'engageront à faire un effort spécifique pour s'y conformer. De la même manière avec un sous-traitant, le chef de projet doit identifier un challenge lié à son travail et amener le sous-traitant à s'engager sur un effort supplémentaire pour relever le défi. Le but de cette approche est d'enseigner aux chefs de projet d'établir les bases d'une relation de travail basée non pas sur des généralités, mais sur des efforts concrets en commun – dans le but de bâtir la confiance.

Tout le monde n'est pas bon joueur, bien sûr, et bien des jeunes chefs de projets ressentent de la frustration (et sont parfois déstabilisés) en face de partenaires qui se comportent de manière irrationnelle ou sont perçus comme recherchant en permanence leur propre avantage, au détriment de tous les autres. Cela arrive fréquemment, et pour aider les chefs de projets dans ces situations, l'entreprise a adopté la méthode "[getting past NO](#)" de Willian Ury (*en français* : [comment négocier avec les gens difficiles](#) – NdT)

1. *Ne réagissez pas à chaud: allez prendre un bol d'air* – apprendre à prendre du recul lors de moments de conflit (très dur) et ne pas se laisser entraîner dans un jeu stupide de rendre les coups quand vous vous sentez attaqué ou que vous éprouvez du ressentiment.
2. *N'apportez pas de contradiction: prenez en compte leur point de vue* – faites de votre mieux pour écouter ce que l'autre partie a à dire, au-delà de la posture, reconnaissez leurs arguments et leurs perceptions, comprenez leur angle de vue – même si vous n'êtes pas d'accord. Comprendre n'est pas approuver. Il est possible de comprendre et de maintenir sa position quand-même.
3. *Ne rejetez pas: reformulez* – de nombreux acteurs adoptent des postures inflexibles, que les chefs de projets ont souvent du mal à gérer. L'astuce est de ne pas prendre les gens en frontal sur leurs positions, mais de s'adapter pour satisfaire les intérêts de chacun. La difficulté est bien évidemment, dans des situations de forte émotion et de faible confiance, que les gens tentent de maintenir leur position par peur de se faire avoir. Les chefs de projets doivent apprendre à négocier le processus de négociation même avant de tenter de conquérir ces positions.
4. *Ne poussez pas les gens dans leurs retranchements: offrez leur une porte de sortie* – cela signifie apprendre à composer. Plutôt que de les pousser à signer selon vos termes, il s'agit

de leur permettre de changer d'avis sans perdre la face. C'est particulièrement difficile pour de jeunes chefs de projet, qui pensent souvent que les préoccupations des autres ne sont « pas mon problème ». C'est également le point le plus important de leur apprentissage d'apprendre à voir au-delà de leur situation immédiate, et de comprendre que les problèmes des autres font précisément partie de leurs problèmes s'ils les empêchent de réussir.

5. *N'escaladez pas, éduquez* – une réaction instinctive en situation de blocage est de trouver quelqu'un qui vous aide à passer en force : menacer, intimider l'autre partie jusqu'à ce qu'il cède. Toutefois, plus il sera difficile pour lui de vous dire non, plus il lui sera également difficile de vous dire oui. C'est un équilibre délicat entre avertissement et menace (surtout pour l'autre partie), mais c'est exactement ce que les chefs de projet doivent apprendre à maîtriser. Ils doivent apprendre à discuter avec la personne difficile des conséquences possibles, tout en évitant le ton des menaces ou de l'intimidation. Pas facile.

Un système apprenant

Quelle que soit la méthode employée, l'important est que les chefs de projets apprennent à bâtir des relations de confiance à travers les barrières fonctionnelles et les métiers. La principale manière de le faire est de choisir un sujet spécifique dans le travail et d'y trouver un intérêt mutuel afin de l'utiliser comme point d'accroche (voici ce que nous essayons de faire – peux-tu nous aider ?). Cela suffit en général à détendre l'atmosphère. Mais nous devons également comprendre que les chefs de projets ont besoin d'aide en face de gens difficiles, et nous devons les aider à développer leur autonomie dans la gestion de situations de plus en plus difficiles. Dans n'importe quel projet, céder vous coûte de l'argent, mais moins que de devoir changer de partenaires. Apprendre à changer le point de vue des gens est une compétence clé du succès.

Au-delà du développement des compétences de base, le but premier du développement des personnes est de développer une meilleure capacité de jugement. Faire plus signifie rarement faire mieux. Dans des situations très complexes et volatiles et où l'information n'est jamais suffisante, l'atout principal pour l'entreprise est le bon sens individuel de ses chefs de projets et directeurs. Le troisième niveau de développement des personnes est par conséquent d'apprendre à développer les autres. A mesure que l'on demande aux chefs de projets expérimentés de développer les autres, ils comprennent progressivement la différence entre *faire le boulot* et *réussir dans son boulot*.

Le développement des personnes commence par un diagnostic clair de leur domaine d'autonomie – la liste des problèmes qu'elles savent résoudre correctement sans aide dans une grande variété de situations – et d'imaginer dans quel domaine elles doivent développer plus d'autonomie, dans le but de mieux réussir dans leur boulot, à la fois pour elles et pour l'entreprise. L'exercice n'est pas aisé, et afin de créer de manière répétitive des opportunités d'apprentissage, le PDG organise périodiquement des « *people reviews* » dans lesquelles les chefs de projet expérimentés et les directeurs évaluent les chefs de projets plus jeunes selon les critères suivants: quelle est leur zone de confort ? Quelles sont les compétences qu'ils ont mais qui nécessitent un peu de supervision ? Quelle est la prochaine compétence que nous voudrions les voir maîtriser ? Et très important : qu'aimeraient-ils faire ensuite ? Sans surprise, ces quatre questions ne s'alignent en général pas – ce qui est précisément la raison pour laquelle l'exercice est utile.

Nous parlons de développement des personnes, ce qui amène la question suivante: est-on jamais complètement développé ? L'environnement bougera toujours plus vite que nous, et donc il n'y a pas pénurie de nouveaux défis à relever. Mais sur certains sujets, les meilleurs managers savent démontrer leur maîtrise en développant une structure apprenante robuste. Par exemple, selon l'histoire de la création du Lean, Taiichi Ohno développa le système kanban pour « faire baisser l'eau du lac pour faire apparaître les problèmes ». Dans une interview rare (republiée dans le livre

« Birth of Lean ») Eiji Toyoda identifie ceux qui chez Toyota ont apporté un système d'apprentissage à l'entreprise.

Un système d'apprentissage est une méthode qui permet aux autres de progresser sur leur courbe d'apprentissage en s'appuyant sur autre chose que leur expérience – de la même manière qu'il existe plusieurs méthodes pour apprendre le piano, les langues, les sports, etc... Toyota utilise plusieurs systèmes d'apprentissage (la plupart développés par le PDG) pour favoriser la prise d'autonomie dans la résolution de problèmes techniques, le pilotage de projets, etc...

La méthode de William Ury pour s'accommoder des personnes difficiles peut s'apparenter à un système d'apprentissage. Dans le domaine du bâtiment, certains chefs de projet ont développé des systèmes pour apprendre à mieux atteindre l'excellence technique, comme la réduction de l'empreinte carbone dans la construction d'un site, de meilleurs passages de relais entre les corps de métiers, etc... La meilleure contribution qu'une personne puisse apporter à une entreprise n'est pas seulement d'inventer une nouvelle technique, mais d'établir le processus pour que chacun puisse maîtriser cette technique nouvelle.

En ce sens, développer les personnes signifie :

1. Cultiver l'expertise technique individuelle un sujet à la fois en comprenant finement la pratique et la théorie de ce que nous faisons
2. Cultiver l'expertise individuelle du travail en équipe en apprenant à mieux travailler avec les autres à travers les barrières fonctionnelles, en particulier dans les situations difficiles
3. Améliorer sa pertinence en apprenant à mieux développer les autres
4. Contribuer aux systèmes d'apprentissage de l'entreprise en proposant à la fois des techniques nouvelles et les processus pour maîtriser ces techniques

Plus fondamentalement, le développement va au-delà de la pure compétence technique. Il s'agit de l'énergie des managers, de la vitalité des équipes, de la solidité des relations qui créent de la valeur. Et aussi de satisfaire les clients tout en réduisant les gaspillages et les coûts associés. Une entreprise n'est pas une mécanique de précision constituée d'un assemblage de départements. C'est un organisme vivant, qui respire, et qui évolue au rythme des gens qui y contribuent.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3426>