

Cher Gemba Coach,

En tant que coach lean, comment puis-je aider les cadres intermédiaires qui sont confrontés à des instructions contradictoires de la part du top management ?

Question ardue. Essayons de comprendre le problème. La semaine dernière, j'étais dans un bureau local avec l'ensemble de la ligne managériale, depuis le PDG jusqu'au directeur local, le directeur des ventes et le directeur régional. Ils se penchaient sur les problèmes mis en évidence dans l'Obeya et l'exercice sur lequel ils s'étaient tous mis d'accord était... d'écouter. Clarifier la position des uns et des autres et écouter vraiment.

Au début, le directeur et le directeur régional tentaient d'affirmer leur point de vue sur ce que le directeur du bureau local tentait de dire... c'est-à-dire qu'une politique d'entreprise ne fonctionnait tout simplement pas dans la région où ils se trouvaient, sans qu'il sache exactement pourquoi.

« Par ailleurs, il est difficile de parler aux cadres intermédiaires. Ils se sentent liés par tant d'injonctions contradictoires, et ce qu'ils veulent est constamment pris en otage par quelqu'un d'autre. »

Le PDG était resté très silencieux, mais il a admis plus tard avec regret qu'il avait établi la politique et avait donné des primes à son directeur commercial à cet égard. En restant calme et en continuant à écouter le chef de bureau, il a réussi à faire parler la dame et à lui faire part – avec prudence – de ses impressions. La difficulté, c'est que, premièrement, on ne sait jamais si une politique a de la valeur parce qu'elle s'applique à toute l'entreprise, même lorsque c'est difficile localement et, deuxièmement, lorsque les gens

expriment des intuitions, elles ne sont généralement pas très claires – c'est pourquoi ce sont des intuitions – et il est facile de rejeter leurs arguments car ils semblent faibles. Pourtant, ce sont précisément ces intuitions mal formulées qui mènent à une véritable exploration de ce qui se passe sur le terrain – et à l'apprentissage.

Les cadres supérieurs doivent se montrer performants pour obtenir leur prime. Fin de l'histoire. La pression sera toujours sur le cadre intermédiaire pour qu'il mente – ou du moins qu'il cache les faits négatifs – afin de laisser le gros bonnet montrer qu'il fait son travail. Si l'entreprise n'a pas la performance attendue, ce doit être la faute des autres managers fonctionnels.

Vérifier les Réglages de la Boussole

Une grande partie du problème est qu'il n'y a pas de critères clairs pour déterminer ce qu'est une bonne décision au niveau du management intermédiaire, autres que leurs objectifs. Mais ces objectifs sont voués à être biaisés par la réalité que leur patron veut imposer au monde.

La question que l'on peut se poser à propos de chaque décision est la suivante : cette décision rendra-t-elle l'entreprise plus forte ou plus faible ?

Du point de vue des clients, ils sont sensibles à deux choses pour ce qui concerne toute organisation:

- 1. Sont-ils d'accord avec ce que l'organisation essaie de faire ?** Apprécient-ils les produits actuels offerts par l'entreprise (même s'ils ne les utilisent pas eux-mêmes) et approuvent-ils les nouveaux produits dont l'entreprise fait la promotion ?

2. Approuvent-ils la façon dont l'organisation s'y prend ? Ont-ils une opinion favorable de la façon dont cette entreprise est pilotée et lui font-ils confiance pour s'y prendre de manière intelligente, raisonnable et éthique ?

Ces deux dimensions nous donnent une sorte de « boussole morale » pour toute décision. Pour chaque étape, aussi petite soit-elle, nous pouvons nous demander si nous rendons l'organisation plus forte aux yeux des clients – la seule source durable de pérennité:

- **Est-ce que cela rend le produit meilleur ?** Le produit aura-t-il une meilleure qualité ou un coût total moins élevé, ou sera-t-il plus en phase avec l'esprit du temps si nous poussons dans cette direction.
- **Est-ce que cela augmente la coopération entre les fonctions ?** La chaîne de valeur fonctionnera-t-elle mieux dans son ensemble en augmentant le travail d'équipe et la confiance mutuelle au sein de l'organisation si nous procédons de cette façon ?

Il est probable que si nous prenons une grande inspiration et que nous l'abordons de cette façon, ce que nous devrions faire ne soit pas si difficile à comprendre – ou tout du moins ce que nous devrions éviter de faire afin de ne pas affaiblir l'entreprise.

Et c'est là que se produit la prise d'otages.

Si nous écoutons attentivement, c'est à ce moment-là que les gens nous diront que quelqu'un détient quelque chose d'important en otage : sa réputation, sa prime, son délai, etc. La « prise d'otages », c'est quand un bandit pointe son arme sur quelque chose qui vous est cher et vous dit « si vous ne faites pas ce que je dis, je tue l'otage ».

Les managers intermédiaires expérimentés sont les suspects habituels. Certains pratiquent la prise d'otages comme une manière courante d'obtenir des résultats, mais d'autres peuvent parfois agir ainsi, par exemple un expert aigri ou un collègue de travail mécontent. Vous devez y prêter attention.

C'est à ce moment précis que vous vous rendez compte que le manager intermédiaire que vous essayez d'aider à faire ce qu'il faut ne se sent pas du tout en sécurité – la personne se sent menacée par le preneur d'otage et n'est pas d'humeur à prendre une décision à long terme qui aille dans le bon sens. Elle veut juste que la menace disparaisse. C'est une conversation risquée parce que les gens voient ce qu'il faut faire – mais ils sont coincés dans leur conversation interne de « tu ne comprends pas, je suis fait comme un rat si je ne respecte pas ___ », à compléter.

L'erreur habituelle est alors d'argumenter en faveur de la « bonne voie » et d'essayer de convaincre la personne. Elle n'est pas en désaccord, il y a juste un truc moche qu'elle ne vous dit pas. Bien sûr, elle aimerait bien gravir la montagne et faire les choses bien, mais avez-vous vu le loup en embuscade ?

Que pouvons-nous faire ?

Pas grand-chose.

Ou alors, si, quelque chose de crucial : écouter.

Atteindre le Cerveau Droit

Ecouter, mais pas pour obtenir l'information. Ecouter pour atteindre le cerveau droit de la personne. Le cerveau gauche est celui qui place les choses séquentiellement, en mots et en arguments, et calcule rationnellement ce qu'il faut faire. Mais le cerveau droit, le lieu émotionnel, visuel, relié à l'univers dans le moment présent, est l'endroit où les décisions sont vraiment prises et d'où proviennent les intentions.

En faisant l'effort d'écouter et de valider ce que la personne dit – comprendre ne signifie pas être d'accord – vous pouvez l'aider à calmer la panique invisible de l'hémisphère droit de son cerveau.

Cela demande pas mal de travail, car il est très difficile d'admettre quelque chose avec quoi vous êtes en profond désaccord (croyez-moi, j'échoue tout le temps), mais faire l'effort est souvent tout ce qui compte. Les gens perçoivent votre intention d'être de leur côté et de comprendre leurs véritables difficultés – et de ne pas les juger.

Lorsqu'on me pose dans cette chronique des questions difficiles, comme celle-ci, les gens ont tendance à rechercher à des conseils sur ce qu'ils peuvent faire pour résoudre l'énigme dans laquelle ils se trouvent. Il n'est pas facile d'expliquer que, très souvent, pour dénouer le nœud Gordien, on ne peut rien faire, il faut changer quelque chose en soi pour regarder la situation différemment et voir ensuite de nouvelles opportunités.

En fait, il est étonnamment simple de parler aux cadres supérieurs. Ils écoutent ou ils n'écoutent pas, ils sont d'accord ou ils ne le sont pas, et ils font ce qu'ils veulent de toute façon. Mais la conversation est généralement à la fois directe et fluide – ils sont assis devant les pièces du puzzle et ont des façons préférées de faire les choses, mais ils ont rarement l'impression d'avoir un pistolet sur la tempe.

Pour les managers intermédiaires, en revanche, c'est plus difficile. Ils se sentent liés par tant d'injonctions contradictoires, et ce qu'ils veulent est constamment pris en otage par quelqu'un d'autre. Ils sont difficiles à atteindre parce que l'hémisphère droit de leur cerveau est généralement submergé par la politique de la situation tandis leur cerveau gauche calcule froidement les « faits » (soigneusement sélectionnés) qui mènent à la conclusion inévitable que nous devrions... ne prendre aucun risque.

J'ai découvert qu'aider les managers intermédiaires exigeait de changer quelque chose en moi-même, de travailler sur mes propres capacités d'écoute, ce qui est très différent des compétences habituelles des Gemba Lean comme observer et de nommer les choses telles qu'elles sont. Ecouter – pas seulement entendre. Je ne sais pas si cela peut aider, mais c'est une voie très intéressante. Pas nécessairement simple, certainement pas sans intérêt !

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4911>