

Source: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4957>

**Cher Gemba Coach,
Comment puis-je savoir si quelqu'un est vraiment incompetent? Parfois les gens n'ont pas de résultats parce qu'ils sont mis dans une situation difficile.**

Oui, tout à fait, et parfois nous apprécions quelqu'un parce qu'il fait quelque chose d'utile pour nous bien qu'il soit totalement incompetent dans tout le reste. Choix difficile. Vous avez raison, il est très difficile de distinguer l'aptitude de la personne des conditions dans lesquels elle évolue.

Je pense par exemple à une jeune manager Lean que nous voyions tous comme ayant un fort potentiel, qui a décidé d'évoluer vers un poste de manager d'une équipe opérationnelle - son premier job en tant que manager. Pendant plusieurs semaines ou mois, nous l'avons vu ramer, jusqu'au point de perdre confiance et de se rendre malade.

Un jour, une personne toxique de son équipe est partie, et après quelques mois, l'équipe atteint dorénavant ses objectifs tout en ayant les meilleurs scores dans l'enquête de satisfaction des employés. C'est exactement ce que vous décrivez. Cette jeune manager avait un fort potentiel mais était mise précisément dans LA situation à laquelle elle n'était pas prête à faire face : travailler avec quelqu'un de rancunier qui était constamment en train de la remettre en question, qui exaspérait les clients, et dont la réponse à toutes les tentatives de travail collaboratif relevait de l'agressivité passive.

« Un des types les plus sympathiques que je connaisse avec qui partager une bière a ruiné toutes les équipes qu'on lui a confiées, laissant derrière lui une performance médiocre, de l'amertume, et des gens à couteaux tirés »

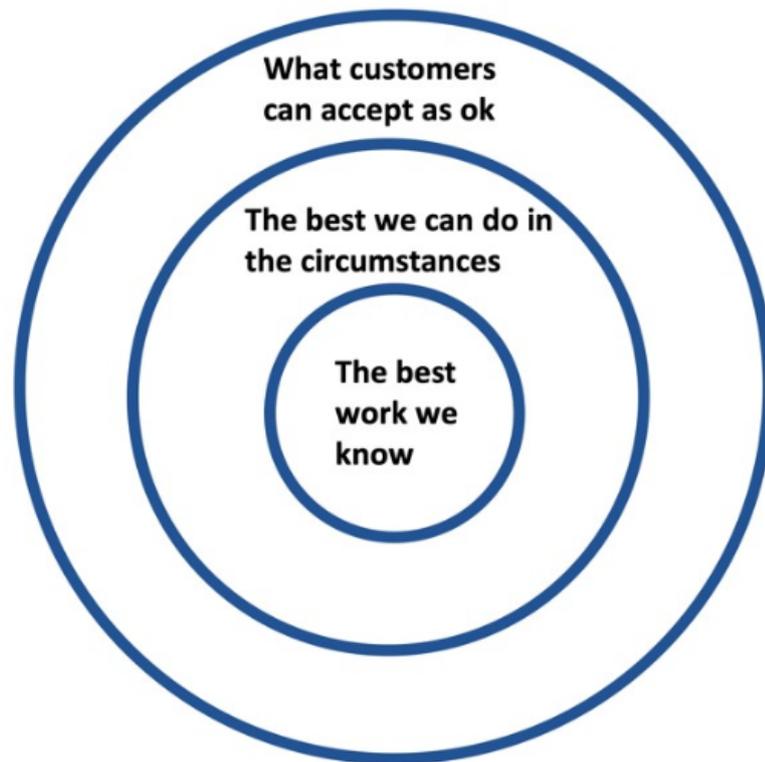
Sur une première expérience de management, peu importe son talent, notre jeune amie n'avait aucune chance d'y arriver - jusqu'à ce que les conditions changent.

A l'inverse, quand je repense à toutes les situations de Gemba où nous avons changé mis en place un nouveau manager et où les résultats se sont inversés dans les mêmes conditions et avec les mêmes équipes, j'ai appris à rechercher deux critères chez les personnes :

1. S'intéressent-ils au travail de qualité?
2. Calment-ils le jeu ou créent-ils plus de tensions ?

Comprendre le travail de qualité ne signifie pas forcément être perfectionniste. Il y a de nombreuses situations de la vie courante, particulièrement dans les environnements de projets, où le « expédiez le, il faudra bien que ça aille » sera une décision judicieuse. Mais il y a une forte différence entre voir les écarts avec l'idéal et vivre avec, et supposer que tout ce que nous faisons est suffisamment bon.

Pensez-y de cette manière :



Nous recherchons quelqu'un qui est constamment en train de penser au travers de ces trois cercles :

- Reste curieux sur ce qu'est le meilleur standard de qualité dans la profession ;
- Soit réaliste sur le meilleur qui puisse être fait maintenant ;
- Reste ouvert à la discussion avec les clients sur ce dont ils peuvent s'accommoder ou pas.

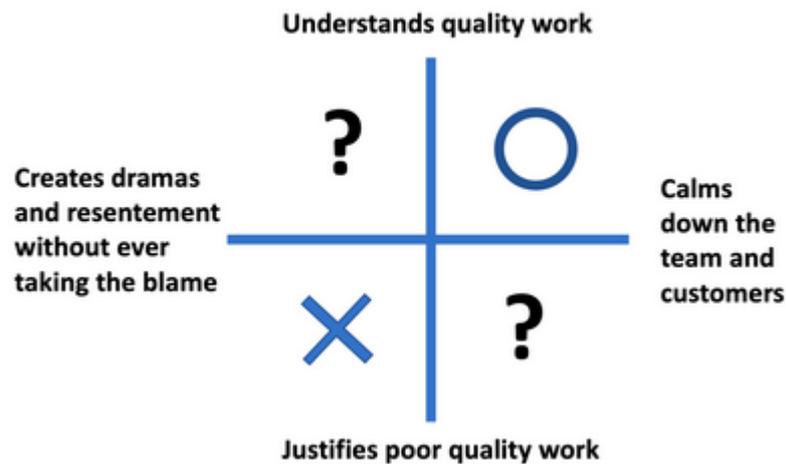
Prendre une bière

Dans la pratique, il est assez facile de repérer ce type de personnes car tout ce que cela requiert est d'écouter ce que la personne dit et d'observer ses décisions. Bien sûr, certaines personnes vous embobinent par des discours sans effet concret, mais j'ai remarqué que si vous observez les compromis que la personne fait sur la qualité, vous avez une idée de ses propres standards de qualité et de l'importance qu'ont ces standards pour elle. L'astuce ici est de connaître au préalable les arbitrages typiques du job et d'examiner comment la personne les gère en pratique, sur le Gemba.

La seconde dimension est également relativement facile à repérer si vous êtes capable de prendre suffisamment de distance avec la situation et les émotions qui vont avec. Si vous jetez quelqu'un dans le jeu, il y a deux types de personnes :

- Certains calmeront tout désordre – difficile de savoir comment, mais les tensions disparaissent, les commentaires aigres sont moins fréquents, les compromis sont faits, et tout le monde se remet au travail.
- D'autres créeront des tensions dans les situations les plus simples. Le plus difficile est que vous n'y décelez pas nécessairement leur influence. Un des types les plus sympathiques que je connaisse a ruiné toutes les équipes qu'on lui a confiées, laissant derrière lui une performance en berne, une équipe amère, et des gens à couteaux tirés. Mais c'est toujours très sympa de prendre une bière avec lui.

Au bout du compte, il y a quatre cas possibles:



Pour répondre à votre question, si quelqu'un est dans la case en bas à gauche, peu importe à quel point il vous semble amical ou utile – vous pouvez faire l'hypothèse qu'il est incompetent. Ce n'est pas la situation, c'est lui. Si quelqu'un est dans la case en haut à droite, il y a des chances que vous n'ayez jamais entendu parler de lui parce que tout va en douceur. Si quelqu'un comme cela a du mal, regardez les circonstances.

Les points d'interrogations, sont évidemment les deux autres cas. Je n'ai pas de solutions magiques car ceux-là ne sont pas faciles à repérer ou à gérer. À partir du Gemba, je dirais que la question ultime est : est-il possible de les coacher?

La jeune manager que j'ai mentionnée était vue comme un fort potentiel par le top management parce qu'elle aimait être coachée comme responsable Lean. Elle était pragmatique et appréciée sur le terrain, et elle testait des suggestions de personnes plus expérimentés sans avoir à être guidée et poussée. Lorsqu'elle a pris son poste de responsable opérationnel, sa plus grande difficulté a été d'identifier ce qu'elle avait besoin d'apprendre – et à ce moment, ses top managers n'ont pas été d'une grande aide parce que leur conseil reposait sur trop de suppositions sur le management en tant que tel – elle n'avait jamais managé une équipe. Mais elle y est quand même allée, elle s'est décidée et a avancé. Elle peut être coachée.

Personne n'est parfait. Personne ne fait toujours bon du premier coup. Mais certaines personnes ont la volonté d'apprendre et d'autres pas. Je présume que la meilleure manière de faire la part des choses entre le potentiel des personnes et la situation à laquelle elles sont confrontées est de regarder si elles cherchent elles-mêmes à être coachées et à apprendre, en abordant les améliorations l'une après l'autre, au lieu d'accepter une qualité médiocre et de rejeter la faute ailleurs.

Compétence ou incompetence dépend en fait pour beaucoup de l'écart entre l'expérience des personnes et la situation dans laquelle elles débarquent. Ce que nous pouvons voir est leur point de départ et la manière dont elles gèrent les clients et leur équipe, et avec quelle profondeur elles s'intéressent à la qualité (et au succès) ou essaient simplement de rester dans le jeu. Cela n'est jamais facile !

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