

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5071>

Cher Gemba Coach,

Est-ce que le Lean peut quelque chose contre des managers toxiques ?

Pour être franc avec vous, je ne sais pas. Nous connaissons tous de mauvais managers, mais que serait un manager toxique – i.e. quelqu'un que vous ne souhaitez pas garder dans votre organisation à cause des dommages qu'il cause *quelle que soit sa position* ? Sur le Gemba, les cas de personnes réellement destructives que j'ai pu observer avaient des styles très différents, et il est donc très difficile de généraliser.

Si je devais me jeter à l'eau et trouver des comportements toxiques communs à tous ces cas, je dirais :

- 1. Querelles incessantes :** aura besoin de tenir la barre, puis aura toujours raison. N'aura jamais tort et n'acceptera pas le désaccord – ni même la remise en cause. La contestation est perçue comme un manque de loyauté qui doit être sanctionné de façon vindicative, aussi bien publiquement qu'en coulisse afin de faire le plus de dommages personnels possibles.
- 2. Les Personnes sont des outils :** Aucune nécessité d'encourager ni de comprendre. Il est normal de réussir, le travail n'est jamais assez bien fait, aucun moment n'est une victoire qui mérite d'être reconnue et savourée, il n'y a pas de réussite possible ni d'encouragement car cela constitue du sentimentalisme superflu. Vous faites bien, mais vous faites simplement votre boulot – qui est de m'apporter le butin. Si vous échouez, c'est de votre faute, vous n'aurez aucun soutien.
- 3. Poudre aux yeux et Omertà (La loi du Silence) :** La mission importe peu, tout ce qui compte c'est d'être bien vu, quelle que soit la situation. Les objectifs sont réécrits pour apparaître dépassés, les indicateurs rouges sont trafiqués pour apparaître verts (les indicateurs pastèques : verts à l'extérieur, rouges à l'intérieur), mentir fait partie du job, et une loi du silence absolue est imposée sur ce qui se passe réellement à l'intérieur – la loyauté est exigée à tout prix.
- 4. Créatin :** S'approprie les réussites du travail de tous et blâme les autres pour ses échecs, les attribuant aux défaillances des personnes autour de lui. Fustige les personnes pour leurs qualités, et se moque de leurs défauts. N'hésite pas à utiliser des informations personnelles pour avoir barre sur quelqu'un. Ces managers s'approprient les ressources et la trésorerie, et trouvent toujours un moyen d'humilier les collaborateurs pour les « maintenir à leur place ».
- 5. S'entoure d'un service d'ordre :** Pour être vraiment toxiques, les mauvais managers ont besoin d'avoir un minimum de leadership pour apporter des résultats court terme (sinon, ils demeurent des frustrés isolés). Ce qui rend une personnalité négative réellement toxique est l'équipe d'âmes damnées dont elle s'entoure pour appliquer sa loi et punir ceux qui secouent le navire.

Les managers vraiment toxiques peuvent parfois être utiles, et c'est tout le cœur du problème. Ils ont généralement un domaine d'excellence, et ils apportent des résultats utiles à la direction. C'est en général pourquoi ils ont eu leur poste et le gardent. Ils savent aussi s'entourer d'autres personnes négatives, qu'ils gâtent avec des récompenses.

Le Lean est par essence un système pour révéler les problèmes. Le principe du Jidoka signifie que si les résultats dérivent, on s'arrête, on analyse le problème, et on demande « Pourquoi ? ». Des

équipes saines ne vont pas s'en faire une montagne et commenceront à discuter, observer, investiguer et trouver une initiative Kaizen. D'autres équipes baisseront simplement la tête, marmonneront – et observons alors leur manager. Pourquoi l'équipe ne se sent-elle pas assez en sécurité pour discuter du problème ? Là encore, des managers toxiques intelligents auront appris à manipuler le système.

Il est très facile de détecter un manager toxique si c'est votre chef, mais c'est bien plus compliqué d'au-dessus, depuis un poste de direction, précisément parce qu'ils sont si doués pour montrer des « résultats » et garder chacun à sa place. Vu de la salle de direction, ils peuvent facilement apparaître comme des personnes qui prennent les choses en main et ont des résultats. En tant que leader, vous savez que personne n'est parfait, et que tout le monde a des ennemis – y-compris les excellents managers (dont les premiers ennemis sont les managers toxiques, qui se sentent menacés par les personnes qui apportent des résultats de la bonne manière). De ce fait, il en devient très difficile de savoir qui est qui, particulièrement lorsque vous devez gérer des crétiens *malins*: compétents et lèche-bottes avisés.

L'objet du Lean est très clairement le développement des personnes, et s'appuie sur la confiance mutuelle. La théorie est explicite. Sur le Gemba, nous observons les personnes selon deux dimensions, un « T » :

- L'expertise technique, qui peut toujours être perfectionnée aussi bien en profondeur qu'en diversité,
- Le Leadership, la capacité de travailler en équipe transverse et d'entraîner les gens avec soi.

Les entreprises Lean ont des revues de personnel régulières. Au niveau du management, deux choses peuvent être observées de façon relativement objective (relativement – là où il y a de l'humain, on ne peut prétendre à une totale objectivité):

- 1. Apportent-ils des résultats?** Est-ce que leur périmètre fonctionne comme il le devrait ? Est-il profitable ? Y-a-t-il des opportunités de croissance ? Apprenons-nous de nouvelles choses ?
- 2. Construisent-ils des relations ?** Certaines personnes peuvent apporter de la sérénité à n'importe quelle situation difficile. D'autres héritent d'une situation stable, et immédiatement des feux apparaissent et les conflits s'embrasent.

Ces deux choses sont clairement observables, bien que les conditions spécifiques soient difficiles à détecter. Il est donc toujours compliqué de faire la part des choses entre la personne et le contexte. Le test ultime pour un manager est de savoir s'il laisse son domaine dans un meilleur état à son départ qu'il n'était à son arrivée.

Mais là encore, des personnes vraiment toxiques peuvent parfois manipuler cela également et rendre la mariée plus belle qu'elle n'est en réalité.

Lorsque quelqu'un est en difficulté, nous nous demandons: 1/ Sait-il de quoi il parle et essaie-t-il d'en apprendre plus ? 2/ Peut-il amener d'autres personnes à travailler avec lui à se sentir investies en le faisant ?

Je me souviens d'un cas récent d'un manager de terrain en qui le PDG avait confiance mais qui s'est transformé après avoir été promu dans un autre domaine. Le manager n'arrivait à rien, il est devenu négatif et passif-agressif, et visiblement avait perdu ses repères.

La discussion a ensuite évolué vers :

1. **Personnel** : Y-a-t-il quelque chose qui se passe en ce moment dans sa vie que nous ignorons et qui lui complique les choses (maladie, divorce, problèmes financiers, ...)
2. **Mauvais leader** : Est-il d'une certaine façon mal managé par son propre manager ? Qu'en pense son n+2 ?
3. **Pomme pourrie** : Y-a-t-il quelqu'un de négatif dans son équipe qui ruine l'esprit du reste de l'équipe ?

Comme vous pouvez l'imaginer, il n'est jamais facile d'investiguer ces sujets sans être intrusif. En fin de compte, nous avons tendance à poser des questions, observer et ... ne rien faire tant que les choses ne s'éclaircissent pas. L'inconvénient est que lorsqu'il y a un problème, sa résolution est parfois plus lente que ce dont les gens sur le terrain ont besoin – ils doivent s'en accommoder chaque jour.

Dans ce dernier cas, le manager s'est retrouvé plombé par une « pomme pourrie » – un ancien, un travailleur mécontent qui a créé une mauvaise atmosphère par une attitude passive-agressive délibérée, allant jusqu'au sabotage. Il avait découvert une faiblesse dans l'armure du nouveau manager, dont il n'avait pas lui-même conscience – et a réussi à l'affecter. La situation s'est finalement résolue d'elle-même lorsque la pomme pourrie est partie, mais cela ne s'est pas fait grâce à qui que ce soit. Les leaders en avaient connaissance, mais étaient très réticent à licencier. Ils ont laissé le manager se débrouiller pendant bien trop longtemps.

Le Lean devient compliqué à cause de deux injonctions en apparence contradictoires : « les problèmes en premier », et « la confiance mutuelle ».

« Les problèmes en premier », et « les mauvaises nouvelles en premier » sont le point de départ *sine qua non* du Lean – sans la détection des problèmes, on ne peut simplement pas progresser (à moins d'être chanceux, ce qui arrive mais n'est pas réellement un processus). « Les problèmes en premier » peut être un slogan aussi brutal que frustrant, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un problème que personne ne veut considérer car il n'y a pas de solution évidente. La tradition des Senseis sur les problèmes en premier est dure, pour ne pas dire sévère – mais pas méchante. Le but est le développement personnel.

« La confiance mutuelle » est la fondation de toute la pensée Lean, et si vous ne travaillez pas continuellement sur cette confiance mutuelle, les gens vont cacher les problèmes, au lieu de les révéler. Avec de la pratique, « les problèmes en premier » et « la confiance mutuelle » convergent et il devient normal de discuter des problèmes dans le cadre de relations solides. Cela devient même amusant. Il faut accepter que les esprits puissent s'échauffer, et que les gens puissent dire des choses qu'ils ne pensent pas, et c'est OK – nous nous regrouperons, serons d'accord sur ce qu'est le problème et travaillerons sur les solutions.

Le reste du système Lean, le management visuel, le flux tiré, les Obeyas avec leurs indicateurs cockpits et A3s, etc. sont des techniques pour créer les conditions pour favoriser « les problèmes en premier » et « la confiance mutuelle », et résoudre les tensions par le Kaizen. Le système peut-il être manipulé ? Oui, absolument. Certains managers utilisent le système Lean contre le système – pour cacher les problèmes au lieu de les révéler, étouffer la dissidence plutôt que d'encourager l'expression des désaccords.

Les Crétins furtifs

Les Gemba Walks et l'accent mis sur les challenges rendent tout cela plus difficile, mais tout de même, cela peut arriver – c'est le rôle de la direction de constamment challenger et interroger ce qui

est présenté. Il est plus difficile de faire semblant quand les gens parlent naturellement de façon ouverte. Sur le Gemba, certaines équipes sont très heureuses de partager n'importe quoi, alors que d'autres sont étrangement calmes. On regarde toujours le manager à ce moment.

Pour autant que je sache, la position Lean est qu'il est parfois normal d'argumenter, de ressentir de la gêne et de devoir relever des défis pour croître – pendant des périodes courtes. Il est absolument ANORMAL de traverser de longues périodes de souffrance et de démoralisation. La question difficile pour les leaders est: comment faire la différence entre cette dernière et la première? Et une « longue période », c'est combien de temps ?

Des personnes incompetentes et non dignes de confiance seront démasquées par le Lean, précisément parce que c'est un système exigeant. Mais des crétins rusés, pas tant que ça

En fin de compte, la leçon Lean est que votre réussite dépend de la réussite des personnes qui vous entourent, de même que votre bonheur dépend en premier lieu du bonheur des personnes autour de vous, comme la sociologie nous l'enseigne. Les managers toxiques tirent tout le monde vers le bas, et en effet, ils ne devraient pas être autorisés à prospérer au détriment du groupe. Comme d'habitude sur le Gemba, le problème est : Comment pouvons-nous les repérer ? Des personnes incompetentes et non dignes de confiance seront révélées par le Lean, précisément parce que c'est un système exigeant. Mais des crétins avisés, pas tant que ça, et certains pourraient bien être en train de manipuler le système.

C'est pourquoi, la confiance est au bout du compte la chose la plus importante. Partagez-vous avec cette personne des informations sensibles, ou bien vous méfiez-vous instinctivement ? Est-ce que ses collègues lui font confiance, ou voyez-vous qu'ils sont prudents ? Certaines personnes peuvent être susceptibles ou difficiles, et pourtant complètement dignes de confiance. D'autres peuvent être avenantes et vous planter régulièrement des couteaux dans le dos. Comment pouvons-nous apprendre à voir qui est qui ?

Le Lean peut aider à lutter contre les managers toxiques dans la mesure où c'est un système conçu pour révéler les problèmes, et les managers toxiques travailleront dur à les cacher. Mais des personnes toxiques intelligentes peuvent également apprendre à manipuler le système Lean, pour cacher leurs échecs et en faire porter la responsabilité à d'autres. En fin de compte, une méthode est juste une méthode, et les personnes sont des personnes. La confiance mutuelle est la fondation du système Lean, et ça ne marchera pas sans. C'est le travail du management de constamment rechercher la dimension de confiance. On peut s'en sortir avec une personne moyennement performante (ne sommes-nous pas tous des personnes moyennement performantes ?) en qui nous avons confiance – pas avec une personne très performante en qui vous n'avez pas confiance. Il n'y a pas de réponse facile.

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