

Cher Gemba Coach,

Le Lean peut-il vraiment donner à chacun un travail qui ait plus de sens? N'est-il pas un miroir aux alouettes et le fait que le management n'arrive pas à concrétiser les promesses du Lean n'est-il pas un manque de respect pour les travailleurs ?

Merci pour cette question très intéressante et l'[interprétation qui en est proposée](#): je dois bien admettre qu'elle m'a pris par surprise, ce qui est un bon point de départ pour une discussion approfondie.

Votre question m'a pris par surprise car il m'a toujours semblé évident que le management ne peut pas donner du sens au travail. Pour les travailleurs, la notion d' « avoir du sens » ou pas leur est personnelle. Tout ce que le management peut en fait faire est de s'efforcer de créer de meilleures conditions pour que les personnes trouvent du sens à leur travail, ce qui est une proposition assez différente, et à laquelle on peut effectivement aspirer quel que soit le niveau, depuis le travail de la réceptionniste (accueillir des clients est un travail qui a beaucoup de sens) jusqu'au thésard (dont le travail peut devenir assez vide de sens si son directeur de thèse n'est pas à la hauteur)

Honnêtement, je ne pense pas qu'un travail ait intrinsèquement du sens. Le Lean ne s'occupe ni de définir précisément la tâche (ce que fait le taylorisme), ni de contrôler l'individu (ce que fait aussi le taylorisme), mais d'évaluer la relation de la personne à son travail, ainsi que de son travail avec le besoin du client. Le fait qu'un travail ait du sens, depuis le PDG jusqu'à l'agent d'entretien, dépend essentiellement de la relation de chacun à ce travail – la manière dont ils le *perçoivent*.

7 Façons de rendre le travail vide de sens

Juste pour la démonstration, intéressons-nous à un Gemba que nous avons tous – malheureusement – déjà fréquenté: les hôpitaux. Durant les Gemba Walks en milieu hospitalier, j'ai rencontré des aides-soignants qui déploient des trésors d'ingéniosité pour que les patients se sentent le mieux possible, alors que certains médecins passent leur temps à se plaindre que travailler avec la bureaucratie de l'hôpital et la sécurité sociale n'a pas de sens, et que les directeurs d'hôpitaux réduisent leur travail à faire du contrôle budgétaire sans même s'intéresser aux patients, ce qu'ils trouvent naturellement absurde.

Les gens ne sont pas des robots. Personne ne peut vous promettre que votre travail aura du sens précisément parce-que c'est une notion personnelle, qui dépend souvent de conditions changeantes, comme par exemple votre humeur, votre concentration, vos collègues, le stress induit par l'environnement, et même éventuellement votre culture.

Toutefois, s'il est difficile de donner du sens au travail, le vider de son sens est plutôt aisé – il vous suffit de traiter les gens comme des robots. Comme le montrent des [publications récentes](#), il existe des manières connues pour les managers de vider n'importe quel travail de son sens :

- 1) déconnectez les gens de leurs valeurs,
- 2) pensez qu'ils seront toujours motivés,
- 3) donnez-leur des tâches qui n'ont pas de sens,
- 4) traitez-les de manière inéquitable,
- 5) négligez leur bon sens,
- 6) séparez-les des gens qui les soutiennent, et
- 7) mettez-les en situation d'insécurité émotionnelle ou physique.

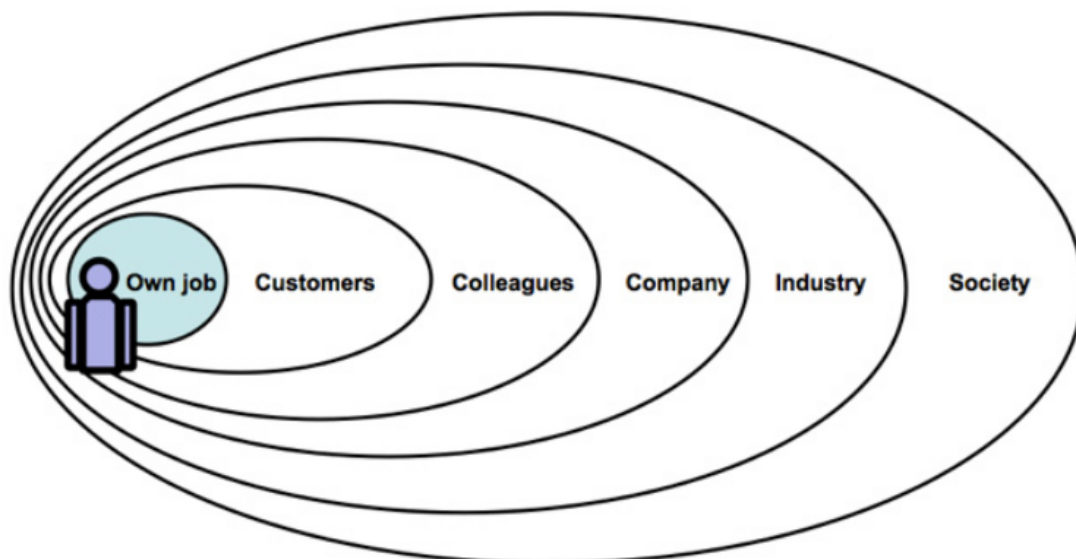
En Lean, la première manière de montrer du respect est de s'assurer que personne ne soit en situation d'insécurité, qu'il soit physiquement ou moralement, et c'est clairement quelque-chose que l'on peut s'engager à améliorer au quotidien. Encore une fois, vous ne pouvez pas empêcher les comportements à risque, mais en tant que manager, vous pouvez améliorer les conditions pour ne pas les favoriser et inciter les gens à les éviter, de sorte qu'ils s'engagent à maintenir ces conditions meilleures.

7 façons de favoriser un travail qui ait du sens

Que peut faire un manager Lean pour créer les conditions d'un travail qui ait du sens ? La tradition du Lean apporte des expériences concrètes

1. *Placez-vous à côté de la personne* et ne décidez pas vous-même ce qui a du sens et ce qui n'en a pas. Observez plutôt où la personne trouve du sens dans son travail, de son point de vue à elle. Il est probable que vous découvriez qu'elle a une perception de son travail radicalement différente de la vôtre.
2. *Écoutez jusqu'à plus soif* tous les tracas que les gens vous remontent qui font qu'ils trouvent leur travail décourageant ou sans espoir – même si vous êtes incapable de les soulager. C'est dur pour les managers, qui doivent renoncer à être des « décideurs », et commencer à investiguer avec les gens ce qu'ils peuvent ou ne peuvent pas faire eux-mêmes.
3. *Clarifiez la « ligne de mire »*, en montrant visuellement à chacun la manière dont son travail affecte le client, tant interne qu'externe, et finalement l'activité dans son ensemble, de telle sorte que chacun puisse voir à quel point il est important de bien faire son travail.
4. *Enseignez la résolution de problèmes et soutenez les efforts des gens en ce sens*, en extrayant ce que les gens ne peuvent faire eux-mêmes et en prenant attentivement en compte les obstacles auxquels ils font face, sans pour autant résoudre les problèmes à leur place. Celui qui résout de manière répétée des problèmes similaires dans des circonstances différentes en apprend plus sur les facettes cachées de son activité et sur leur sens.
5. *Soutenez le Kaizen, les suggestions et les idées créatives* afin que les gens puissent avoir un impact sur leur environnement et leurs méthodes de travail. Cela développe l'appropriation, tant au niveau individuel que collectif.
6. *Formez les Team Leaders à traiter des problèmes de l'équipe, tant au niveau individuel que collectif*. Les gens ne sont pas des machines, et ils ont des problèmes ou des préoccupations très humains en dehors du travail, des humeurs, des atomes crochus avec certains et pas avec d'autres, etc... Former les team Leaders à traiter ces problèmes avec finesse est un élément clé pour que les gens voient le sens de ce qu'ils ont à faire. Les gens rejoignent des entreprises, mais ils quittent leurs patrons ou les équipes avec lesquels ils ne s'entendent pas.
7. *Clarifiez la voie du progrès*, pour que chacun voie quelle sera sa prochaine étape et par où commencer – ce qu'il doit faire pour réussir cette prochaine étape.

Aucune de ces pratiques n'est aisée ni évidente, mais elles peuvent sûrement être enseignées et apprises. Peuvent-elles donner du sens au travail de chacun ? Probablement pas, mais elles peuvent à coup sûr créer l'environnement d'un travail qui ait du sens à chaque niveau, de tout en haut à tout en bas. Nous essayons seulement d'étendre le sentiment de responsabilité de chacun en partant d'une définition étroite de son travail pour aller vers une vision plus vaste:



Ce n'est jamais gagné, bien entendu, et cela nécessite de passer beaucoup de temps avec les gens, d'observer et d'écouter. Si vous livrez trop longtemps les gens à eux-mêmes, ou s'ils sont confrontés uniquement aux défis du quotidien, ils se replieront logiquement sur la définition la plus restrictive de leur travail.

C'est pourquoi une accélération des flux et une réaction plus rapide aux cas qui sortent du standard est une manière très efficace de révéler très concrètement l'impact du travail de chacun sur l'ensemble de la chaîne. Le Juste-à-temps et le Jidoka sont des outils essentiels dans la quête de sens : un meilleur JAT et un meilleur jidoka permettent de créer les circonstances de la résolution de problèmes et d'actions plus sensées.

Cela marche-t-il toujours ? En général, oui, mais il y a parfois des casse-têtes pratiquement insolubles. Ceux que j'ai observés le plus fréquemment sont :

- Le professionnel qui définit son travail selon ses propres termes (qui fait le travail de la manière dont il doit être fait) et refuse de reconnaître que d'autres peuvent avoir d'autres préoccupations et d'autres compromis. C'est ardu, parce qu'ils ont en général raison – c'est eux qui savent comment le travail doit être fait – mais les autres contraintes sont également réelles, et donc la résolution nécessite quelques compromis. S'ils mettent un point d'honneur à ne rien lâcher sur ces « standards professionnels personnels », ça peut partir en live.
- L'employé qui refuse de se prêter au jeu, ou qui ne voit en fait aucun sens à son travail. Il considère qu'il fait ce qu'il a à faire, point. Sa vie est ailleurs. Ceux-là peuvent avoir une influence très négative sur l'équipe, qu'il est très difficile de contrer car ils vont ricaner à chaque tentative d'amélioration, et tourner en dérision ceux qui vont faire des suggestions ou tenter d'aller un peu plus loin.
- Il arrive que certains collègues ne s'entendent tout simplement pas, et leur dynamique personnelle peut subjuguier chaque situation et avoir un impact sur l'équipe.
- Le gars qui sait tout et qui considère que finalement, c'est toujours la faute de quelqu'un d'autre, même quand l'équipe a admis une part de responsabilité et a la volonté d'y remédier. Certaines personnes, heureusement peu nombreuses, semblent incapables de reconnaître qu'elles ont tort, quelles que soient les circonstances.

Je ne connais pas de réponse systématique à ces cas extrêmes, et c'est pourquoi il faudra toujours des (bons) managers, mais cela n'a rien à voir avec le Lean.

Le management a-t-il le pouvoir de promettre à chacun qu'il trouvera le sens qu'il cherche dans son travail ? Non, clairement, cela serait absurde. Toutefois, le management peut s'engager à créer les conditions d'un travail *qui ait du sens pour chacun*, à chaque niveau. Cela implique en premier lieu d'abandonner l'idée selon laquelle les gens ne sont que des machines à traiter de l'information, comme avec l'holocratie, et d'accepter que ce sont des individus avec leurs propres valeurs, relations, idées, compétences, mais aussi des tempéraments et des humeurs. Il faut également abandonner le principe que les gens sont des outils à utiliser dans des boîtes prédéfinies (comme dans le Taylorisme ou le Six Sigma) et rechercher plutôt le plaisir de découvrir de nouvelles solutions avec les gens eux-mêmes, tous les jours, partout.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3373>