

Respect des personnes.

Pendant des années j'ai visité des sociétés dans lesquelles "Le respect des personnes" est un élément essentiel de la philosophie d'entreprise. J'ai donc posé cette simple question à des managers dans de nombreuses sociétés "comment montrez-vous votre respect?". J'ai habituellement entendu que les employés doivent être traités équitablement, recevoir des objectifs clairs, leur faire confiance pour qu'ils les atteignent de la meilleure façon, et leur rendre compte des résultats. Par exemple "Nous embauchons des gens intelligents, nous leur donnons beaucoup de liberté dans leur façon de gérer leur travail parce que nous leur faisons confiance, et nous mesurons objectivement leur performance. C'est le respect des personnes."

Quand récemment Toyota a fait du respect des personnes un des piliers de la Toyota Way j'ai décidé que je devais demander aux meilleurs managers de chez Toyota comment ils montraient du respect pour les personnes. La réponse que j'ai eue est assez différente de celle que j'ai entendue dans de nombreuses autres sociétés et elle ressemble à ceci :

Les managers commencent par demander aux employés quel est le problème dans la façon dont leur travail est effectué actuellement. Ensuite ils challengent les réponses des employés et entrent dans un jeu de questions-réponses avec eux sur ce qu'est le vrai problème. (C'est rarement le problème qui émerge à la surface).

Ensuite ils se demandent ce qui cause le problème et entrent dans un nouveau jeu de questions-réponses sur la cause racine. (Un vrai dialogue nécessite que les employés récoltent des preuves sur le gemba – le lieu où la valeur est créée – pour une évaluation commune.)

Ensuite ils questionnent sur ce qui devrait être fait contre le problème et demandent aux employés pourquoi ils ont proposé une solution plutôt qu'une autre. (Cela nécessite de critiquer une palette de solutions et de récolter encore plus de preuves.)

Ensuite ils demandent comment eux – les managers et les employés – vont savoir quand le problème aura été résolu, et s'engagent une fois de plus dans un jeu de questions-réponses sur le meilleur indicateur.

Enfin, une fois que l'accord est obtenu sur la meilleure mesure du succès, les employés mettent en place la solution.

Pour nombre d'entre nous cela ne ressemble pas beaucoup à du respect des personnes. Le manager après tout ne dit pas seulement "Je vous fais confiance pour résoudre le problème parce que je vous

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com

respecte. Faites le à votre façon et allez-y. Et le manager n'est pas un encourageur, qui dit toujours, "beau travail!" Au lieu de cela le manager challenge les employés à chaque étape, demandant encore plus de réflexion, plus de faits, et plus de discussions, alors que les employés veulent simplement réaliser leur solution favorite.

Avec le temps j'ai réalisé que ce processus de résolution de problème est réellement la plus haute forme de respect. Le manager explique aux employés que le manager ne peut résoudre le problème seul, parce que le manager n'est pas suffisamment proche du problème pour connaître les faits. Il ou elle respecte vraiment le savoir des employés et leur dévouement pour trouver la meilleure réponse. Mais les employés ne peuvent résoudre le problème seuls, parfois parce qu'ils en sont trop proches pour voir le contexte du problème et qu'ils peuvent s'interdire de poser des questions ardues sur leur propre travail. C'est seulement en montrant un respect *mutuel* – l'un pour l'autre et pour le rôle de l'autre – qu'il est possible de résoudre des problèmes, de rendre le travail plus satisfaisant, et faire progresser la performance de l'entreprise vers un niveau encore plus élevé.

Récemment j'ai visité deux centres de distribution dans une même ville offrant le même type de services à leurs clients. Alors que je marchais j'ai trouvé un exemple merveilleusement limpide de ce que le respect mutuel pour les personnes crée.

Dans le premier site le management se concentrait sur le contrôle des employés grâce à des indicateurs individuels. On demandait aux employés d'obtenir une certaine quantité de travail mais on leur donnait une latitude considérable sur la façon de le faire. Ils étaient jugés à la fin de la journée, de la semaine, du mois et du trimestre sur le fait qu'ils aient atteint l'objectif ou non, en utilisant des données récoltées par un système informatique de suivi. Les managers de terrain étaient fiévreusement employés à travailler sur les problèmes actuels mais aucun n'était systématiquement engagé à résoudre pour de bon ces problèmes à la cause racine en collaboration avec les employés. Cela était la tâche de managers de niveau supérieur et d'équipes d'experts quand le temps le permettait, habituellement sans l'implication des ouvriers de production.

Dans le second site, le management avait travaillé avec les employés pour créer le travail standardisé pour chaque tâche et mis en place le contrôle visuel avec des panneaux de pilotage pour que chacun puisse voir où tous les autres en étaient avec leur travail. Parce que l'état du processus complet était visible instantanément par tous, les employés pouvaient s'aider les uns les autres sur les problèmes qui apparaissaient. Et parce que le processus de travail était très stable grâce au respect strict du travail standardisé, les managers de ligne pouvaient employer la plupart de leur énergie à la résolution de problème en impliquant les employés dans des dialogues pour trouver les causes racines et mettre en place des solutions pérennes. En fait, chaque personne passait *quatre heures* chaque semaine à des activités d'amélioration.

Quel est le résultat? Les deux sites sont dans la même ville, ont des employés avec les mêmes niveaux de formation, et paient à peu près les mêmes salaires. Cependant le turnover annuel des

employés dans le premier site est de 70% (ce qui semble être typique des centres de distribution) et il y a également un turnover significatif du management. Pendant ce temps, sur le second site, le turnover des employés est de 1% et presque aucun manager ne démissionne. Quand j'ai demandé aux managers et employés du second site les raisons, la réponse fut simple : "le travail ici est toujours intéressant parce que nous résolvons sans cesse des problèmes en utilisant une méthode que nous comprenons. Et nous respectons tous les contributions de chacun."

Les divergences continuent : mon estimation grossière est que dans le second site la productivité est double de celle du premier avec moins d'automatisation. Cela vient partiellement du fait que le premier site est constamment entrain d'embaucher et de former de nouveaux employés alors que le second site ne passe pratiquement aucun temps sur cette tâche. De plus, tous les employés du second site sont expérimentés et travaillent au plus haut de leur courbe d'apprentissage. Énormément de temps perdu à déterminer la tâche suivante et encore plus de temps pour les retouches sont éliminés.

Enfin, sur le second site, la qualité ressentie par les clients est plus élevée même s'il y a moins de retouches internes. Et la quantité totale en stock pour fournir le service en 24 heures que les deux sites promettent à leur clientèle est également bien plus petite dans le second centre de distribution.

Je crois que vous pouvez deviner quel site est un centre de distribution de pièces Toyota et quel site appartient à une entreprise de distribution engluée (comme la plupart) à l'ère de la production de masse avec des méthodes de management "commandez et contrôlez" mais avec très peu de discussions sur la façon dont les employés pourraient mieux faire leur travail.

Je crois également que chacun d'entre nous veut montrer du respect aux personnes. Le challenge pour ceux d'entre nous de la communauté Lean est d'adhérer et d'expliquer la vraie nature du respect mutuel pour les personnes – managers et employés – pour que toutes les sociétés puissent avancer vers une nouvelle et meilleure façon de résoudre leurs problèmes.

Jim Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr)

Archives des lettres de Jim Womack : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>