

Cher Gemba Coach,

A quel type de conversation dois-je m'attendre durant un Gemba Walk?

Question intéressante – difficile à cerner, car tout peut arriver sur le Gemba. Considérons le cas où cela se passe bien. Typiquement, les trois personnages principaux du Gemba Walk sont le manager, le Senseï et les équipiers. Une manière de se pencher sur la question serait de demander : quelles conséquences attendons-nous d'un Gemba Walk ?

1. *Pour les équipiers*: reconnaissance de leur efforts par le manager, une compréhension claire des défis que l'organisation doit relever, et comment le leader a l'intention de les adresser (et quelle sera leur contribution à cet effort), ainsi qu'un engagement de soutien de la part du manager sur certains problèmes sur lesquels ils ont atteint la limite de ce qu'ils peuvent faire à leur niveau – après tout, il n'y a pas de soutien, il n'y a que des preuves de soutien.
2. *Pour le manager*: une meilleure compréhension des problèmes techniques auxquels est confrontée l'équipe, de leur lien avec la stratégie de l'entreprise et des défis que cela représente, ainsi qu'une perception des forces et faiblesses des produits, des processus et des personnes. Le manager devrait aussi revenir du Gemba avec des idées nouvelles issues des initiatives locales de Kaizen, ainsi qu'une perception de la motivation, de l'engagement et de l'autonomie de l'équipe et de son chef, dans le but de développer une culture d'engagement chez les leaders locaux. (cerise sur le gâteau : une « liste de courses » des choses à faire tout de suite pour aider l'équipe à passer les barrières fonctionnelles et à surmonter les tracas du quotidien)
3. *Pour le Senseï*: une meilleure vision de l'« état Lean idéal » (la cible) dans la zone visitée, une utilisation plus rigoureuse des outils Lean pour clarifier les problèmes des équipes, un meilleur soutien à la résolution de problèmes de l'équipe et à sa maîtrise des changements, des preuves que l'équipe a une compréhension plus fine de ses processus techniques et une meilleure collaboration à la fois au sein de l'équipe et avec le reste de l'organisation, et enfin un engagement vers les prochaines étapes de l'équipe en direction de son « idéal Lean »

Beaucoup demander

Dit autrement, un Gemba Walk réussi doit aboutir à la fois à une compréhension *plus claire* de ce qui se passe « pour de vrai » et à un engagement plus important sur les changements maîtrisés, tant au niveau de l'équipe que du top management. C'est beaucoup demander.

Plus de clarté signifie que chaque personne impliquée, qu'il s'agisse de l'équipier, du team leader, du manager de proximité, du directeur ou du Senseï, doit retirer de la conversation un modèle mental plus clair, ce qui implique de vérifier un certain nombre d'hypothèses. Ces discussions ne sont pas aisées et peuvent être chargées d'émotion quand les directeurs deviennent péremptores, les Senseïs obtus, que les équipes sont sur la défensive. En fait, les top managers en particulier doivent aller sur le terrain avec l'intention explicite de changer leur état d'esprit. Un esprit ouvert n'est jamais acquis : il doit être cultivé délibérément.

Une plus forte implication dans des changements maîtrisés n'est pas plus aisée car elle signifie que toutes les personnes concernées doivent faire des choix : quel est le prochain problème auquel s'attaquer ? Que devrions-nous choisir d'essayer en premier ? Que pouvons-nous ou ne pouvons-nous pas faire ? De quel soutien avons-nous besoin ? En quoi cela soutient-il notre vision stratégique ? Nombre de ces questions peuvent légitimement être perçues comme ambiguës dans le feu de l'action, mais à la fin de la conversation, il devrait y avoir un engagement à la fois sur

l'enseignement principal de la journée (qu'ils s'agisse d'un succès ou d'une difficulté) et sur la prochaine expérimentation.

Dans la pratique, toutefois, les meilleurs Gemba Walks semblent souvent se terminer en eau de boudin, en particulier quand nous butons sur quelque-chose de vraiment nouveau. L'esprit éprouve de la difficulté à appréhender une information complètement nouvelle, et essaie en permanence de normaliser les événements (comme par exemple les évacuer en les comparant à des certitudes). Quand une découverte est faite, elle est souvent exprimée explicitement bien après le Gemba Walk, durant des discussions, des débats, des séances de réflexion, et généralement après l'avoir retournée mille fois dans sa tête et avoir bien pataugé. Et ce n'est pas un problème – cela fait en réalité partie de l'intérêt et du fun des Gemba Walks.

Perplexe

Revenons à la conversation. Chaque participant apprend progressivement à mieux prendre part au processus.

La conversation est souvent démarrée par le Senseï, qui va pointer certaines choses spécifiques qui nécessitent éclaircissement. Il visualise dans son esprit la condition Lean idéale du flux parfait et de la maîtrise parfaitement autonome de la qualité, et visualise ensuite ce que cela signifie en termes de flexibilité et d'activité pour les équipiers, tout en gardant un œil sur la sécurité et le risque qualité. Dans le meilleur des cas, tout en réalisant cette simulation mentale, le Senseï va tomber sur un problème évident du point de vue du Lean, le dévoiler, interpeller l'équipe sur le sujet, et finalement demander « pourquoi ? »

À cet instant, l'équipe est souvent perplexe sur la question posée, essaie d'y répondre sans vraiment trop savoir à quoi s'attendre, et cela aboutit à une explication du principe Lean qui s'applique dans ce cas, essentiellement à destination du directeur. En général, le directeur prend la balle au bond et poursuit la discussion avec l'équipe en posant des questions sur les raisons techniques qui font que les choses sont faites de cette manière à cet instant. Avec un peu de chance, cela aboutit à des idées pour essayer de nouvelles manières de faire, ou à des problèmes plus profonds qui vont nécessiter un peu plus de réflexion.

Si votre discussion ne s'enflamme pas à cet instant – ce qui peut arriver notamment dans le cas d'une démarche peu mature – l'équipe va ensuite présenter l'état actuel de ses initiatives de Kaizen. Cela n'est pas facile pour les équipiers si l'on considère la variété des points de vue dans cette conversation, ainsi que le fait qu'ils n'ont pas forcément une grande expérience des présentations à des directeurs. Il faut donc être très attentif à la nature asymétrique de la conversation. Si le directeur est quelque peu familier des Gemba Walks, il sera à l'aise dans cette conversation. Mais ce ne sera pas le cas pour l'équipe, pour qui l'expérience pourra être inédite, et donc source d'inconfort et de nervosité.

C'est pourquoi il peut être très utile d'avoir un cadre prédéfini pour présenter un Kaizen. Personnellement, j'utilise le format en 6 points d'Art Smalley et Isao Kato :

1. Identifiez le potentiel d'amélioration
2. Analysez la méthode actuelle
3. Générez des idées nouvelles
4. Développez un plan de mise en œuvre
5. Mettez le plan en œuvre
6. Évaluez la nouvelle méthode

Restez cool

L'expérience m'a montré que c'était une méthode assez robuste pour préparer les équipes à avoir une discussion utile avec un directeur. Pendant la présentation, il est important que le directeur et le Senseï s'efforcent de ne poser que des questions de clarification (« pourquoi ? »). Mais il ne faut pas rêver, quand quelque-chose de surprenant apparaît, le processus a tendance à dériver vers de la réflexion à voix haute – et ce n'est pas un problème non plus : la plupart des meilleures intuitions sont nées ainsi, même si la discussion est partie à la dérive, ou a parfois dégénéré en dispute. L'important est de ne pas s'énerver et de rester cool, et de toujours réaffirmer à la fin auprès de l'équipe que quelle que soit l'animation des débats, ils ont bien fait leur boulot et que leur travail est très apprécié.

J'ai parfois eu la chance d'assister à des Gemba Walks au cours desquels les conversations ont eu des conséquences stratégiques. Par exemple, il y a quelque temps, une conversation sur les difficultés à utiliser un logiciel maison a débouché sur la décision d'utiliser plutôt du logiciel open source. Une paille ! Un autre exemple spectaculaire a été celui d'un Gemba Walk chez le fournisseur d'un gros sous-ensemble qui a débouché sur la décision de ré-internaliser la fabrication de ce sous-ensemble. Une autre fois, un directeur a réalisé qu'il y avait un trou dans sa gamme de produits et a décidé de lancer un nouveau développement.

Il est important de garder à l'esprit que la partie la plus importante de la conversation du Gemba Walk se tient avant et après la visite de terrain elle-même. Avant, le Senseï et le directeur discutent de la situation générale, des problèmes qu'ils cherchent à résoudre, et des points spécifiques qu'ils souhaitent voir sur le Gemba – dans le meilleur des cas, quelle hypothèse spécifique ils aimeraient tester sur le terrain.

Après le Gemba Walk, il est nécessaire de passer du temps à comparer les impressions et d'essayer de comprendre ce que le Gemba nous a effectivement raconté. Le Gemba est peut-être un enseignant merveilleux, mais cela nécessite pas mal de réflexion pour bien l'entendre, ce qui ne se fait pas sans confronter les points de vues et les réflexions à voix haute. Comment être sûrs de ce que nous pensons si nous ne nous entendons pas le dire à voix haute ?

Un point d'attention

Je suis très rétif à définir un processus pour mener les conversations sur le Gemba. Après tout, le principal intérêt d'être ensemble sur le terrain est de laisser de côté l'aspect guindé des relations professionnelles et de se parler les uns aux autres, en êtres humains, au-delà des barrières organisationnelles et des conventions

Toutefois, il faut bien avouer que de telles conversations ne sont pas aisées, en particulier au sein d'organisations où tout est bien cadré et où personne ne sort jamais de sa bulle. Une astuce à garder à l'esprit est d'éviter les conversations frontales, qui ont tendance à favoriser des réflexes pavloviens (managers péremptoirs, équipes sur la défensive, etc...). Les outils sont un ingrédient clé des Gemba Walks car ils donnent aux managers et aux équipes un prisme commun à travers lequel ils peuvent voir le problème en face, en se tenant côte à côte, et discuter de ce qu'ils voient, sans s'affronter.

Dans la même veine, méfiez-vous des Gemba Walks qui se font dans un environnement où ne sont pas implantés les outils de base du flux tiré et où les équipes n'ont aucun moyen d'afficher visuellement leurs problèmes et d'exprimer leur avis sur la cause de ces problèmes. Sans ces fondamentaux en place, il existe un risque réel que les managers jettent leur dévolu sur les

problèmes au hasard, et que les Gemba Walks se transforment en balades de managers sur le terrain : inutiles au mieux, destructives au pire.

Par conséquent, le plus important à garder à l'esprit est que les conversations sur le Gemba doivent s'appuyer sur les outils du Lean (ce qui est une des raisons pour lesquelles il est si hasardeux de faire du Lean sans un Senseï) – l'outil est le médiateur basique de la conversation et de mon expérience, meilleur est l'outil, meilleure est la conversation

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3371>