

Cher Gemba Coach,

## **Nous mettons en place un programme de Gemba Walks avec notre PDG. Comment saurons-nous si nous faisons des progrès ?**

Avez-vous une vision claire de vos challenges? Comprenez-vous précisément les problèmes ? Savez-vous quelles sont les personnes qui vont participer avec vous à leur résolution ? Quel est leur plan ? Comment pouvez-vous les aider ?

C'est une question difficile. J'étais sur le Gemba il y a quelques semaines dans une division d'une grande entreprise où le nouveau directeur des opérations a relevé le défi d'une transformation ambitieuse sur la base d'une expérience Lean antérieure. Il a décidé de prendre le problème sous l'angle du flux continu et de l'arrêt au premier défaut. L'approche Lean classique.

Et on voit déjà un meilleur flux dans les lignes de production et une qualité qui s'améliore. Il est clair que le Lean se met en place. Mais la transformation est-elle à l'œuvre ? C'est moins simple à voir. Nous en avons l'espoir. Nous savons que sur les grosses unités industrielles, les résultats financiers visibles mettent du temps à apparaître. Nous savons également que le premier résultat est une dégradation pendant un certain temps avant l'amélioration (dans cette unité, la dégradation semble derrière nous, ce qui est une bonne nouvelle). Mais comment savons-nous que nous allons *aujourd'hui* dans la bonne direction ? Et *au bon rythme* ?

Le flux continu et l'arrêt au premier défaut ne visent pas directement la résolution des problèmes. Leur but est seulement de « faire baisser le niveau d'eau dans le lac pour faire apparaître les rochers ». Certes, il y a des améliorations immédiates car les gens ne sont pas idiots, et quand ils voient les conséquences de ce qu'ils font, ils prennent de meilleures décisions.

Mais est-ce suffisant?

Il est relativement aisé d'évaluer les progrès « Lean » en regardant comment le flux continu est mis en œuvre et si les gens appliquent réellement le principe de l'arrêt au premier défaut. On peut aussi facilement évaluer le nombre de Kaizens qui sont réalisés et voir s'il s'agit de « vrai » ou de « faux » Kaizen. Jusqu'ici, tout va bien. Mais en termes Lean, cela est-il de l'agitation ou une réelle dynamique? Avons-nous un impact sur l'activité?

### **Avoir de la chance?**

Prenons un peu de recul. En regardant à posteriori, on peut voir que les entreprises qui ont réussi leur transformation ont su :

1. Identifier leurs vrais challenges, au-delà de ce que les gens imaginaient au départ
2. Promouvoir une équipe de gens dynamiques qui réfléchissaient et agissaient. Comme dit le Sensei, « si vous n'essayez pas quelque-chose, la connaissance ne vous visitera pas »
3. Avoir de la chance en trouvant un point de levier technique – un truc spécifique qu'ils savaient faire mieux que les autres.
4. Avoir la sagesse de focaliser leurs efforts sur ce levier technique
5. Aligner le reste de l'activité sur le développement de ces compétences particulières pour changer en profondeur leur business model.

Par exemple, si on regarde la transformation numérique de la presse, les journaux traditionnels ont dû faire face à la disparition des petites annonces et des pubs, qui constituaient leur principale

source de revenus. Ils ont dû apprendre à faire du profit sur la publication d'informations « gratuites » dans un contexte de redéploiement de la publicité sur le web. Le différentiateur technique était la rapidité de diffusion des nouvelles, ce qui a nécessité de refondre complètement les salles de rédaction. Il a ensuite fallu trouver des gens qui étaient prêts à payer pour cela.

Ces intuitions semblent évidentes à posteriori, mais quand vous êtes dans le feu de l'action et que rien ne se passe comme prévu, il n'est pas évident de prendre la bonne direction.

## **BOUGER!**

Les Gemba Walks sont un outil pour comprendre ce qu'il convient de faire afin d'identifier et de relever les vrais défis qui vont avoir un impact sur votre compétitivité. Le but est de vous permettre de voir si vous allez assez vite. Dans cette optique, il faut répondre à quatre questions de base :

Premièrement, avez-vous une meilleure compréhension de vos challenges ? De vos problèmes ? De leurs causes racines ? Le Lean rompt complètement avec l'idée que les grands patrons devraient être des leaders visionnaires, capables de comprendre la situation en un clin d'œil, les seuls à même de trouver la solution et de faire appliquer leurs idées aux autres.

Le pari du Lean est que chaque leader local devrait être capable de résoudre ses problèmes à son niveau. Notre rôle lors des Gemba Walks est de :

- Formuler de meilleures hypothèses sur le lien entre les efforts du leader et nos défis d'ordre général
- Réfléchir très fort aux causes racines
- Avoir une discussion approfondie avec le leader local sur les axes de résolution de ces problèmes et les efforts à réaliser.

Deuxièmement, sommes-nous capables de bâtir un consensus sur les savoir-faire techniques qu'il est nécessaire d'acquérir au niveau de l'entreprise pour réussir notre transformation ? par exemple, dans le cas des journaux, cela signifie que chacun doit comprendre que sur les sites d'infos, la page d'accueil doit changer en permanence. La notion même de « nouvelles » s'en trouve chamboulée – une réponse plus rapide aux événements, mais également plus de temps pour planifier les enquêtes journalistiques de long terme.

Afin de savoir si vous faites des progrès, vous pouvez regarder comment vos discussions évoluent. Au début, on discute des pratiques Lean, comme le flux continu ou l'arrêt au défaut. Par la suite, cela devient plus technique sur des compétences critiques, comme par exemple comment publier les nouvelles plus rapidement en première page du site. La transformation sera mesurée par le degré de consensus et d'effort sur ces challenges clés et sur la capacité à y répondre.

Avez-vous le sentiment d'avoir de meilleures discussions avec les gens? Etes-vous capable de mieux expliquer les défis globaux à relever pour qu'ils comprennent mieux ce que vous essayez de faire ? Vous font-ils part d'idées plus originales sur ce qu'ils peuvent faire à leur niveau pour explorer les solutions et aller de l'avant ? Vous semblent-ils plus engagés sur leurs problèmes locaux et contribuent-ils à votre dynamique d'équipe ?

Troisièmement, avons-nous le bon rythme? Nos hypothèses continuent à se clarifier au fil de nos Gemba Walks. Il n'y a pas de solutions définitives, seulement des contre-mesures qui s'affinent progressivement avec l'expérience. Mais si nos indicateurs clés ne s'améliorent pas, cela signifie que nous ne sommes pas sur les bons problèmes ou que nous n'avons pas le bon rythme.

Chaque manager local doit avoir un plan, et le Gemba Walk est une opportunité de voir quel est le rythme des progrès sur ces plans. Il permet également de tirer les enseignements des réussites et des échecs. Nous devons non seulement réfléchir en profondeur, mais également BOUGER !

Quatrièmement, qui sont les personnes qui bâtissent le futur de l'entreprise, et comment pouvons-nous les aider. Pendant le Gemba Walk, vous devez savoir faire la différence entre les managers locaux qui ont un beau discours mais ne se bougent pas, et ceux qui, même s'ils communiquent moins bien, sont capables d'entraîner leurs équipes dans la voie de la transformation et des idées nouvelles. Vous devez arriver à développer cette compétence clé du Gemba Walk de savoir distinguer ceux qui contribuent réellement à des initiatives innovantes et ceux qui ne savent que promettre ou se plaindre.

Comment pouvons-nous détecter les bonnes personnes et les aider? Après le Gemba Walk, vous devriez avoir une liste de chose à faire pour soutenir le manager local. Il n'y a pas de procédure établie pour prendre des décisions ou aider quelqu'un – faites preuve de pragmatisme et d'ouverture d'esprit. Toutefois, si vous respirez un grand coup et prenez du recul sur l'aide que vous pouvez apporter à chaque manager local, vous verrez qu'ils n'ont pas tous besoin du même type d'aide – ce qui vous en apprendra beaucoup à leur sujet.

### **Les Gemba Walks vous en apprennent également sur vous-même**

Au bout du compte, vous en apprenez durant les Gemba Walks autant sur vous-même en tant que top manager ou Lean Leader que sur les Gembas que vous visitez. Votre vision est-elle claire sur les défis à relever ? Sur les compétences clés à acquérir ? Avez-vous réussi à créer un consensus sur ces problèmes de fond ? Arrivez-vous à motiver et à soutenir les managers locaux pour qu'ils réalisent leurs plans ?

La question la plus importante est probablement: votre intuition vous permet-elle de choisir et de développer la prochaine génération de leaders, sur laquelle s'appuiera votre transformation? Que pouvez-vous faire pour les aider ? Ce n'est pas toujours aisé, mais si vous vous évaluez sur ces questions de fond sur une échelle de 0 à 10, vous aurez des éléments de réponse à votre question sur les progrès de vos Gemba Walks.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3445>