

Cher Gemba Coach,

## Pourquoi « rendre visible » ?

Visualiser n'est probablement pas le bon terme – mieux vaut employer « matérialiser ». Sur le Gemba, on trouve trois problèmes simples – mais difficiles :

1. **Comprendre la situation.** La réalité est souvent complexe et embrouillée. Au feu de l'action s'ajoute la fumée créée par nos fausses bonnes idées et nos douces illusions.
2. **Partager cette compréhension.** Établir une compréhension collective des problèmes de manière à apprendre à s'entraider dans leur résolution (au lieu que chacun cherche à imposer sa solution magique au détriment des autres et du résultat final)
3. **Apprendre par la pratique et faire preuve de souplesse quand les choses ne se passent pas comme prévu.** Il est toujours possible d'atteindre le résultat visé même quand il y a des surprises. En équipe, on peut toujours finir le boulot, surmonter les obstacles et apprendre à travailler mieux.

Penser avec ses mains est quelque-chose de très particulier : penser en manipulant des mots nous tire vers l'abstraction, alors que penser en manipulant des objets nous tire vers une compréhension concrète.

En face de n'importe quel problème, le risque est toujours de rester à un haut niveau d'abstraction. Cela permet de donner une explication superficielle du problème, mais sans réellement s'y attaquer. Une réflexion plus profonde permet de trouver des explications qui résistent mieux à l'épreuve des faits et de découvrir progressivement les mécanismes concrets qui expliquent ces faits.

Par exemple, sur le Gemba, mon ami Dimitri Baeli, patron de Lean Kanban France et CTO chez [LesFurets.com](http://LesFurets.com), utilise des kanbans « agiles » pour visualiser la production de ses équipes IT.



Visualiser le flux d'un travail qui est pour l'essentiel caché dans les ordinateurs des développeurs permet une compréhension plus concrète de ce qui est en cours, de ce qui est bloqué et doit être traité, et des priorités qui sont décidées entre les différentes étapes du processus.

De plus, la discussion en face à face, si elle est très bénéfique aux interactions sociales, est un moyen de communication inefficace car l'aspect social devient prépondérant. Dans les entreprises, la dimension hiérarchique rend les discussions en face à face profondément asymétriques (même si vous êtes un « bon patron »), et les gens dévoilent rarement le fond de leur pensée à leur patron – ils craignent toujours sa réaction, et ont en général une motivation cachée.

### **Nous sommes tous des gogos**

En rendant cette situation visible – dans le cas présent en matérialisant l'information sous forme de « tickets » – la discussion est bien plus aisée et l'employé et le patron se trouvent côte à côte en face du problème. Tel que je le comprends, 60% du cerveau est impliqué dans une forme de vision (voir, voir/toucher, voir/agir, voir/observer, voir/naviguer, voir/comprendre)

En pratique, cela signifie que nous sommes attirés par les casse-têtes visuels, et que quand nous sommes confrontés à un mécanisme matériel, l'essentiel de l'interaction sociale cède le pas et nous cherchons à comprendre ensemble l'énigme en face de nous. Le visuel génère des conversations très différentes, dont le but est bien plus de comprendre ce qui se passe que d'imposer son point de vue.

Il est ainsi plus facile de comprendre les conséquences de nos actions collectives quand cela ne se passe pas comme prévu, et donc d'être plus souples dans les corrections que nous apportons en vue d'atteindre notre but.

Au-delà du partage de la vision, de la compréhension et de l'action, la visualisation du travail nous permet également de nous poser des questions plus profondes sur... la meilleure manière de visualiser le travail. Par exemple, dans le cas précédent,



Ce qui est mis en évidence est *l'écart* entre le flux unitaire et ce qui se passe réellement. La ligne du haut est le flux principal, et la colonne en-dessous de chaque étiquette montre l'en-cours qui, pour une raison indéterminée, n'a pas progressé vers l'étape suivante.

Bien que ce visuel révèle l'accumulation de travail, il ne l'explique pas et laisse entière latitude aux équipes pour définir les hypothèses qui expliqueraient pourquoi tel ou tel élément de travail (matérialisé par une étiquette) ne s'écoule pas vers la prochaine étape. En fait, de nombreux problèmes intéressants sont cachés dans ce surplus, telle de la surproduction (de travail que nous avons fait juste parce qu'il était entre nos mains), ou bien des retouches (du travail qui ne progresse pas parce qu'il nous a été retourné depuis l'étape suivante car il ne convenait pas), etc...

Le but d'un bon système de management visuel est de nous amener, en équipe, toujours plus près des vrais problèmes que nous devrions traiter, afin d'améliorer non seulement notre ponctualité, mais également notre qualité. Il est ici évident qu'il y a une relation directe entre la qualité de notre management visuel et la pertinence des problèmes qui sont révélés. Autrement dit, notre management visuel nous oriente-t-il vers les « bons problèmes », c'est-à-dire ceux dont la résolution nous amènera à mieux maîtriser no

### **Aller voir avec ses pieds**

Rendre les choses visibles a deux effets profonds:

- **Partager notre compréhension des problèmes et notre manière d'y répondre en équipe.** Cela permet de matérialiser les informations ambiguës pour que nous puissions réfléchir concrètement à ce qui se passe et à la manière de le traiter, ensemble, en équipe – et ça, c'est très puissant.
- **Nous inciter à voir la situation différemment et réfléchir plus en profondeur.** En clarifiant ce que nous voulons observer, nous explicitons nos modèles mentaux, notre manière d'appréhender le problème. Cela constitue la première étape vers une reformulation et un approfondissement de notre compréhension.

Dans l'exemple précédent, Dimitri a pu montrer à son manager local qu'en n'étant pas suffisamment précise dans la visualisation de son en-cours (l'accumulation des cartes dans chaque colonne), l'équipe s'attachait seulement à faire le boulot. Elle ignorait les obstacles que chacun rencontrait régulièrement, au détriment de la performance – pourquoi n'était-il pas possible de travailler réellement en pièce à pièce ? Cette nouvelle discussion a permis de se poser de nouvelles questions sur la planification, le travail en équipe, et le manque de collaboration aux interfaces du fait d'une trop grande spécialisation – de nouvelles occasions de faire du Kaizen, à commencer par l'amélioration du tableau de pilotage visuel lui-même.

Le Senseï de mon père disait que son propre professeur, Taichi Ohno , lui avait enseigné à « voir avec ses pieds, penser avec ses mains ». Visualiser, ou plus précisément matérialiser l'information est la clé pour penser concrètement les problèmes abstraits – et pour apprendre en faisant.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3503>