

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3618>

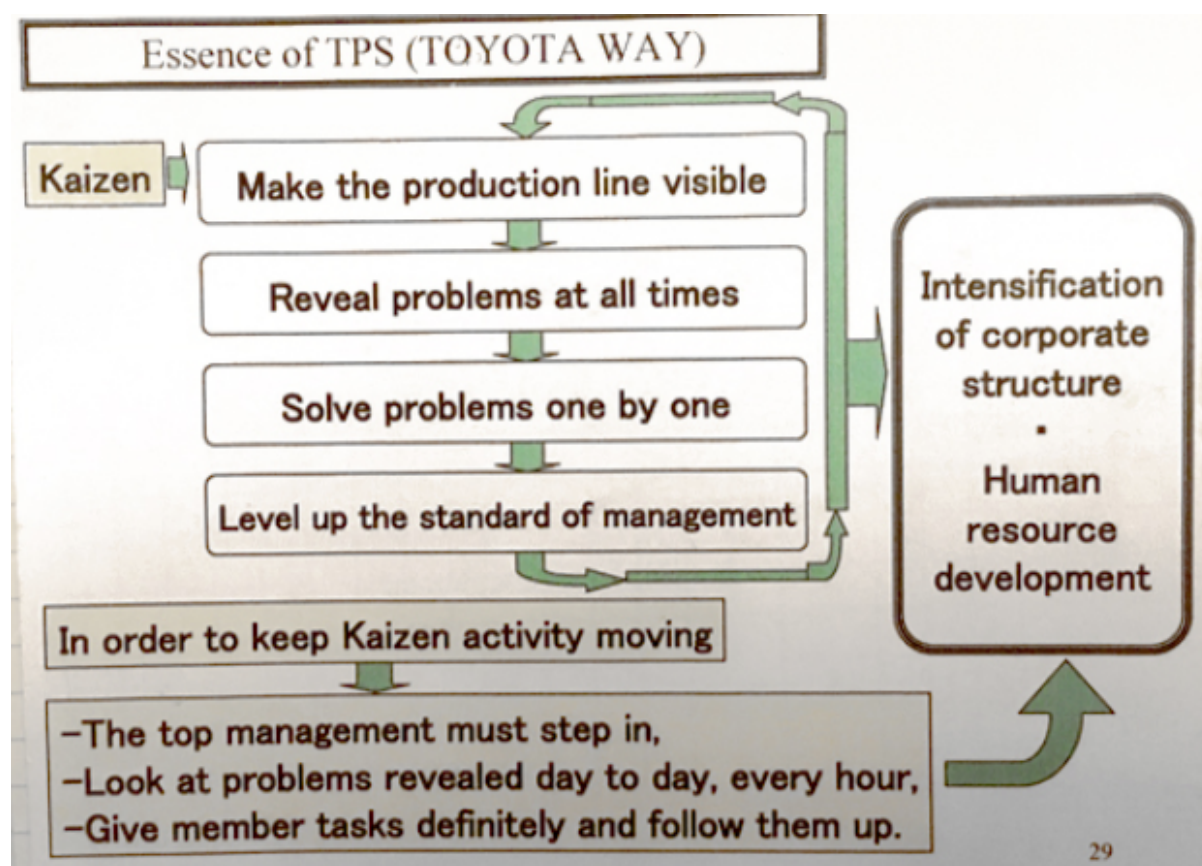
**Cher Gemba coach,**

**Nous avons eu pas mal de succès grâce au Lean dans nos opérations, et on m'a confié la tâche de l'appliquer au siège. Nous avons mis en place des obeyas et des réunions stand-up dans tous les services, et les gens affichent toutes sortes d'informations sur les murs. Toutefois, je ne suis pas sûr que nous regardions les bonnes choses – des conseils?**

Pas simple. Effectivement, quand vous commencez à créer des obeyas dans les bureaux, tout un tas de trucs apparaissent soudainement, et il est parfois difficile d'en percevoir la pertinence. Qui plus est, une fois que l'équipe a mis des trucs sur les murs, qu'il s'agisse d'indicateurs PowerPoint ou de cartes postales des vacances, les gens ont tendance à s'y attacher et il est très difficile de les faire changer.

La première idée à introduire est que les obeyas ne sont pas figées et que l'objet même du PDCA est de changer – en fait, essayer un changement à la fois. Si vous le faites à la petite semaine, les obeyas peuvent rapidement devenir un outil de plus en faveur du statu quo (n'oubliez pas que le statu quo profite toujours à certains), et c'est pourquoi le pilotage visuel doit être explicitement introduit comme un outil en faveur du changement, un creuset pour appliquer le levier de la résolution de problèmes, et surtout pas un endroit pour justifier et rationaliser les pratiques actuelles.

Si nous revenons aux basiques de la pensée Lean, la leçon du senseï de mon père est la suivante:



La vraie question est donc: que tentons-nous de visualiser avec un système de management visuel? Principalement trois choses: les anomalies, les standards de travail, et l'état d'avancement.

C'est déjà compliqué en production (essayer de faire peindre à la logistique des lignes sur le sol pour visualiser une zone de préparation camion), mais dans un environnement de bureaux, cela devient un vrai défi car personne n'est sûr de rien. Vous devrez prendre en compte quatre aspects du travail des équipes:

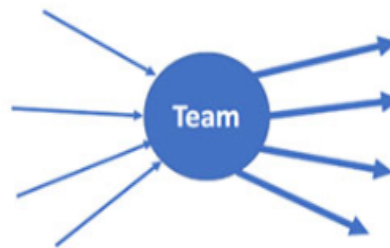
**1. Que livrent-ils?** Que font-ils exactement, comment cela apparaît-il en terme de livraisons réelles, quelle est la file d'attente? Par exemple, les développeurs livrent en général des "user stories", qui sont concrètement du code.

Mais qu'en est-il des équipes de SAV?

Des réponses? Des mails? Visualiser la livraison et la file d'attente est souvent un vrai défi dans un environnement de bureaux car nous n'avons pas à disposition une file ininterrompue de voitures toutes sur le même chemin, mais plutôt un rond-point avec tout un tas de choses différentes à faire au cours de la journée.

En production, on utilise le kanban, et c'est assez simple – mise à part la résistance à la mise en place du kanban. Au moins, la technique est bien connue. Dans les bureaux, c'est bien moins évident, parce qu'il est difficile de savoir quelle est la livraison principale.

Bien entendu, les gens savent quel est le travail qu'ils font, mais la livraison elle-même a tendance à être moins clairement définie. Un bon point de départ est de demander à l'équipe de se considérer comme une micro-entreprise et de définir les principaux « livrables » vers les clients, et les principaux « intrants » issus des fournisseurs (voir le graphe en bleu ci-contre).



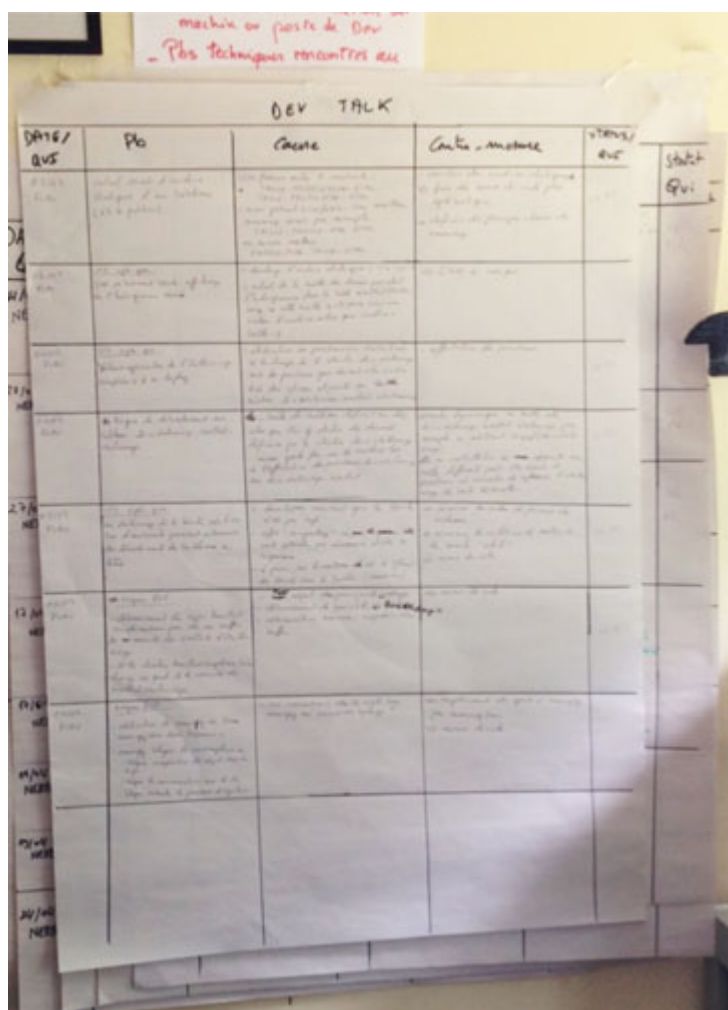
Ensuite, vous pouvez choisir les principaux flux de livraisons et vous creuser la cervelle pour trouver la meilleure manière de visualiser physiquement la livraison, à l'aide de cartes, de plannings, ou de ce que vous voudrez. Typiquement, voici comment je m'y prends en ingénierie:

SUIVI INNOVATION CERAMIQUE																
TC DEV	COUT DEV REEL	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	POINTS DURS / SOLUTIONS	
66	52				●										CHANGE MPT -> "PENSE COLLABO" L'APPRENTISSAGE MONTAGE QUANTITE PRISE AVEC TONON 100% Feedback / AVANC.	
154	145	○			△										CHANGE SUR BUCHELES -> EQUIP AVANT L'APPRENTISSAGE -> EQUIP AVANT FINANCER -> EQUIP AVANT FINANCER -> EQUIP AVANT FINANCER -> EQUIP AVANT	
146	155				○	▲									AVANCEMENT L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE	
131	130			○		▲									AVANCEMENT L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE	
145	141										○				AVANCEMENT L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE	
61	59											○			AVANCEMENT L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE L'APPRENTISSAGE	

**2. Qu'est-ce qu'une anomalie?** Comment sont définies des conditions anormales? Dans le planning ci-dessus, les anomalies sont représentées par des triangles – quand le projet n'a pas été terminé quand nous le pensions car des points durs n'ont pas été résolus. Ces points durs sont visibles dans la colonne de droite.

Mais en vérité, dans les bureaux, personne au début ne sait vraiment définir ce qui est normal et ce qui ne l'est pas. Quand vous allez voir la compta et la gestion des factures fournisseurs, par exemple, pas une personne sur dix n'a de problèmes, tellement les retouches sont perçues comme étant du travail normal. Vous n'y échapperez pas, il vous faudra comprendre en profondeur ce qu'est un problème, et effectivement au début, tout un tas de choses vont faire surface, qui ne sont pas réellement des problèmes, ni même ne sont pertinentes. La difficulté est de faire la part des choses.

Je commence en général par noter les problèmes sur un paperboard au fil de leur arrivée:



DATE/QUI	Po	Cause	Cause - action	STATUT	QUI
12/11/14	...	...	...	...	...
13/11/14	...	...	...	...	...
14/11/14	...	...	...	...	...
15/11/14	...	...	...	...	...
16/11/14	...	...	...	...	...
17/11/14	...	...	...	...	...
18/11/14	...	...	...	...	...
19/11/14	...	...	...	...	...
20/11/14	...	...	...	...	...
21/11/14	...	...	...	...	...
22/11/14	...	...	...	...	...
23/11/14	...	...	...	...	...
24/11/14	...	...	...	...	...
25/11/14	...	...	...	...	...
26/11/14	...	...	...	...	...
27/11/14	...	...	...	...	...
28/11/14	...	...	...	...	...
29/11/14	...	...	...	...	...
30/11/14	...	...	...	...	...

Mais ce n'est que le point de départ. Le but est ici de commencer à percevoir ce que sont les problèmes « typiques », tels les problèmes de main d'œuvre, de machines, de matière ou de méthode. De toutes les préoccupations possibles que les équipes remontent, nous devons progressivement comprendre celles qui représentent effectivement des anomalies (est-ce un bug ou une fonctionnalité?)

C'est crucial pour mettre en place un contrôle visuel. L'équipe va tout d'abord considérer que tout est normal, puis que tout est problème. La capacité à distinguer le normal de l'anormal est critique

pour réussir à mettre les mains dans le cambouis et se familiariser avec le travail. Cela implique de s'intéresser aux conditions limites – à quel moment le normal *devient-il* anormal.

**3. Quels sont les standards?** En Lean, les standards signifient essentiellement une séquence explicite d'étapes pour bien réaliser une tâche en générant le moins de gaspillage, avec une attention spéciale aux points qui sont « critiques pour la qualité ». En production, voici à quoi ressemble un standard de travail :



H37:1

### OPERATION WORK STANDARDS SHEET

Job name: BX light bulb replacement		Unitate		Date: / /	
-------------------------------------	--	---------	--	-----------	--

No.	Job sequence	Important points of operation	Safety points	Time
1	Stop. Hang. Hold power off.			
2	Check. Remove lens cover (example B eyes).	work to be done by 2 people together		
3	Check screw. Remove lens screw.	don't drop it		
4	Check lens. Grip lens with fingers.	don't touch lens		
5	Hold front of left hand about 3cm from back surface as a support. With a little left and right and remove lens. (Don't touch lens with fingers to avoid damage)	Don't touch lens		
6	Check light. After the lens part is removed, remove lens and replace it.			
7	Check light type.	if a bulb is used instead of a different light intensity will be insufficient		
8	Check. All back in the opposite order of removal. (Close up the cover lens and the front and put in lens cover - check again)			
9	Check screw. Screw in lens screw.			
10	Check. Install lens cover.	not done by 2 people together		

Production Required	Remarks etc.
---------------------	--------------

Date	No.	Rev.	Seq.	Sequence

H37:3

### OPERATION WORK STANDARDS SHEET

Job name: Multiple welder cleaning		Unitate		Date: / /	
------------------------------------	--	---------	--	-----------	--

No.	Job sequence	Important points of operation	Safety points	Time
1	Check if emergency stop plug and safety lock are correct.	Check under opening conditions		
2	Check for any wear, overheating, and leakage.	Check the limit of thermal plug (by vol)		
3	Check to make vent and seal determination.	After this is set and seal is determined, check for break, identification, noise, etc.		
4	Check for backpressure and loose electrical seal.	After this is set and seal is determined, check for break, identification, noise, etc.		
5	Check for backpressure vent at lowered backpressure.	After this is set and seal is determined, check for break, identification, noise, etc.		
6	Multiple welder cleaning: clean, spatter removal and support cleaning process part.	Don't put foreign objects in welding part.		
7	Add lubrication oil.	If there is oil, remove it.		
8	Check contact flow.	check with water gun.		
9	Check for wear and leakage in cooling and air hoses.	Tabling if call on, break possible, then seal is used.		
10	Push button.	damage, leakage, breakage.		

Production Required	Remarks etc.
---------------------	--------------

Date	No.	Rev.	Seq.	Sequence

Dans les bureaux, il est vraiment très difficile d'établir de tels standards, essentiellement parce que cela n'a jamais été fait avant. Encore une fois, il va vous falloir approfondir.

Par exemple, une des choses que j'ai le plus de mal à faire est d'animer des conférences – je suis un auteur introverti, et je trouve cela en fait bien plus difficile que d'être moi-même le conférencier. Après des années de médiocrité, j'ai finalement décidé d'écrire un standard:

<b>ETAPE</b>	<b>POINT CLE</b>
Sourire	Sourire vraiment
Présenter l'orateur en expliquant à quel point c'est une personne extraordinaire, au parcours extraordinaire, qui va raconter une histoire extraordinaire et source d'inspiration. Dire aussi à quel point je suis fier de le présenter.	Ne pas se tromper sur le nom et le titre.
Faire applaudir l'audience	Applaudir le premier
Se lever et s'approcher de l'orateur pour signaler la fin de la conférence	S'assurer que quelqu'un lui donne des indications visuelles du temps restant
Remercier l'orateur	
Poser une question à l'orateur: y a-t-il eu un moment de surprise, de découverte? Y a-t-il eu des moments intenses que vous voudriez partager? A quel moment avez-vous réalisé que...?	Guetter pendant la conférence la question à poser qui fera briller l'orateur
Prendre les questions de l'audience	Se taire
Demander à l'orateur une dernière chose à dire	
Sourire et applaudir	
Serrer la main de l'orateur	La main sur le coude quand vous le accompagnez vers la sortie de la scène
Accueillir l'orateur suivant	N'oubliez pas qu'il est stressé, soyez amical

Bon, je ne suis pas un orateur professionnel, et ce standard peut être un point de départ pour du Kaizen. Mais avoir un standard me permet au moins de voir quand je dérive et loupe une étape.

J'ai choisi d'utiliser cet exemple pour illustrer qu'il est possible de commencer à écrire des standards sur les tâches les plus improbables – c'est juste une manière de clarifier ce que vous connaissez de cette tâche et ce que vous en ignorez. Dans le travail de bureaux, les gens ont tendance à écrire des « standard » sur des choses que tout le monde connaît mais ne fait pas, comme par exemple « laisser les toilettes propres après usage ». En général, cela n'est pas d'une grande

aide, car il ne s'agit pas d'un problème de compétence, mais de volonté. L'objet des standards est réellement de clarifier les parties obscures du travail, de manière à pouvoir détecter les anomalies et commencer à travailler dessus.

**4. Quel est l'état d'avancement?** La meilleure source de motivation est de voir que vous progressez, que votre équipe progresse (nous progressons ensemble, ce qui fait vibrer notre fibre sociale), et d'être fier de l'entreprise dans laquelle vous travaillez. Cela est au cœur du défi Lean: comment alignons-nous notre accomplissement personnel et la réussite de notre entreprise?

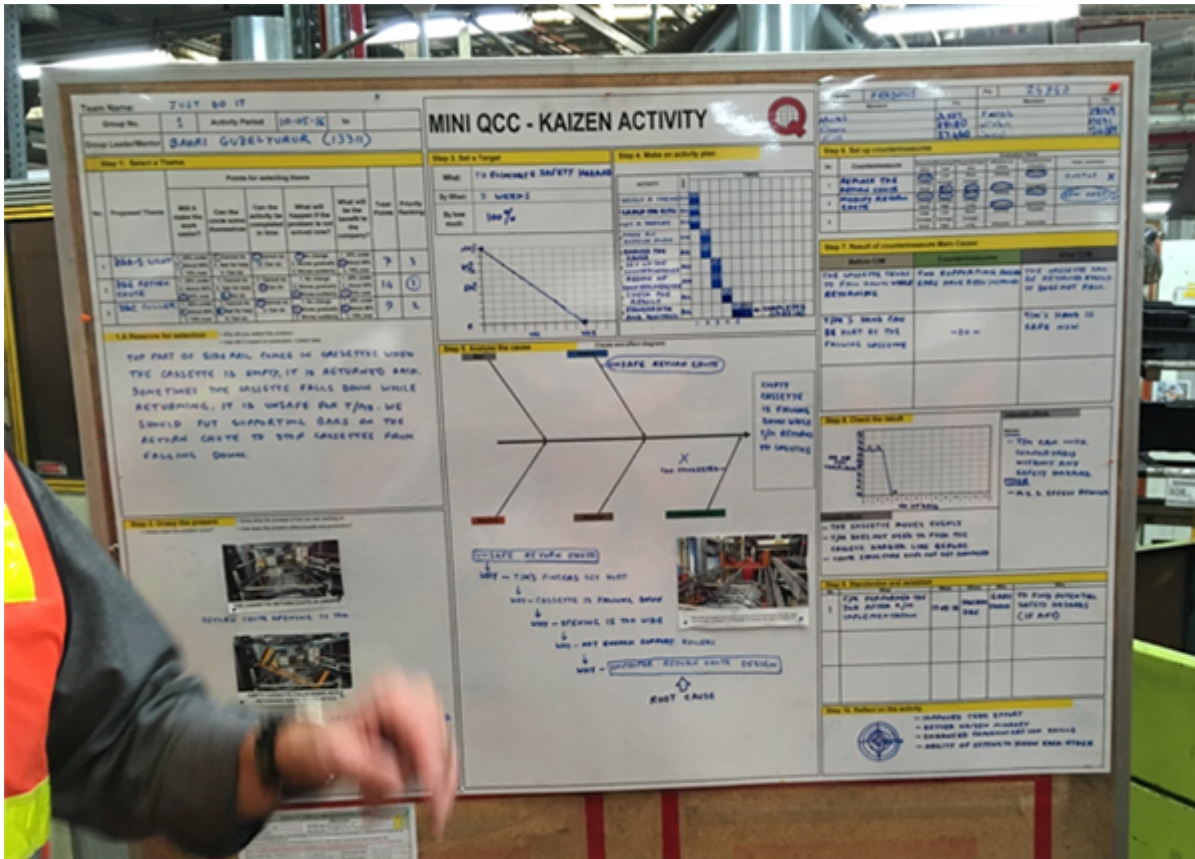
Réagir aux anomalies et résoudre des problèmes est essentiel au développement des personnes. Pour les adultes, la principale manière d'apprendre est par l'expérience. Mais on peut également avoir l'impression que c'est en vain. Nous avons besoin d'une manière de visualiser le progrès, chaque jour et sur chaque tâche. Par conséquent:

1. Comment visualisez-vous le succès de votre journée?
2. Comment visualisez-vous le succès de votre tâche?

Dans les bureaux, des tableaux de marche qui représentent un nombre de « pièces par heure » n'ont en général pas grand sens. Vous devrez trouver une manière de faire réfléchir l'équipe à ce qui marcherait. Au début, utilisez un simple tableau Velléda sur lequel le team leader liste chaque jour pendant la réunion d'équipe les choses qui doivent être faites pour que la journée soit réussie.

Ce n'est pas si simple qu'il y paraît, et il est souvent nécessaire de le préparer la veille avec le manager de terrain. C'est un point de départ en attendant de bâtir une meilleure manière de visualiser la progression au fil de la journée. C'est également un excellente manière de découvrir ce que les équipes ont à faire, et de le comparer à ce qu'elles pensent qu'est leur boulot.

Et finalement, il doit y avoir un espace pour au moins une initiative de Kaizen, quelque-chose qui démontre que l'équipe améliore sa manière de travailler, qu'elle progresse. Cela peut tout simplement prendre la forme d'une feuille de paperboard affichée au mur et qui explique ce à quoi l'équipe s'intéresse. Ou bien un tableau blanc avec un Kaizen plus structuré:



Et votre intuition est absolument correcte – au début, ce qui est affiché au mur n’a en général aucun sens. Rendre le processus visible, révéler les problèmes, les résoudre un à un, améliorer la manière de gérer les situations, se jeter dans la mêlée et encourager le Kaizen, rien de tout cela n’est naturel – c’est une compétence acquise.

Au début, les gens vont utiliser les contrôles visuels pour faire exactement l’opposé: cacher le vrai processus, vous enfumer avec des problèmes que personne n’est capable de résoudre tout de suite, expliquer que rien ne peut être fait, écrire des instructions sans queue ni tête et des messages incitatifs. Ils font tout cela dans l’espoir – souvent inconscient – que cela va valider ce qu’ils font actuellement, va protéger le statu quo et les conforter dans leur réticence à accepter le fait que oui, pour de vrai, ils vont devoir faire face aux problèmes et se mettre à améliorer les choses ici. Et ce n’est pas un problème.

Votre boulot est précisément de les baby sitter le long de cette courbe d’apprentissage jusqu’à ce que progressivement, le processus devienne visible, les conditions anormales soient révélées en même temps que la résolution de problèmes correspondante, que les standards essentiels soient affichés et analysés régulièrement (par le biais de « dojos » par exemple), et que la progression, tant au niveau de l’équipe que durant la journée, soit visible au premier coup d’œil.

Évidemment, le terme « au premier coup d’œil » est le critère de succès pour un pilotage visuel – plus il est intuitif, moins la charge cognitive est importante pour chaque individu, et plus chacun aura naturellement tendance à lui faire confiance. Il est de notre responsabilité d’apprendre l’ergonomie du « au premier coup d’œil », ce qui n’est pas le plus facile: un bon sujet de développement de nos propres standards?

Mettre en place un système de pilotage visuel n’est pas un processus balistique. Il faut bien l’avouer, vous allez devoir y travailler petit à petit avec chaque équipe, jusqu’à ce que tout



s'assemble de manière logique pour chaque équipe, mais également pour le reste de l'entreprise de manière, selon les termes du Senseï de mon père, à intensifier « la culture d'entreprise »

**Traduit de l'américain par François Lopez**