

Cher Gemba Coach,

Comment puis-je savoir si j'ai la bonne attitude pendant les Gemba Walks ? Nous avons commencé à les faire systématiquement, mais bon nombre de nos managers semblent ajouter de la pression sur les collaborateurs plutôt que d'améliorer les choses, et peut-être que moi aussi. Un brin d'aide ?

Merci pour cette question profonde et excellente. Et oui, en effet, vous avez tout à fait raison. J'y ai réfléchi longuement et j'ai l'impression d'avoir des éléments de réponse, bien qu'il soit difficile d'être précis. En fin de compte, comme toute interaction humaine intense, elle sera toujours ambivalente, mais allons-y.

Il est difficile de se voir en action, et il est difficile de savoir ce qui se passe si nous n'avons pas de cap. Dans les Gemba Walks, il y a deux orientations simples – mais pas faciles – que nous pouvons garder à l'esprit. Comme vous l'avez deviné, il y a toujours deux alternatives :

- Aider les employés en facilitant leur travail ou les accabler en protégeant le statu quo managérial.
- Apporter de la valeur au plus près des clients ou trouver des solutions qui diminuent la valeur pour le client.

Par exemple, lors d'un récent Gemba Walk, nous avons réalisé que le coach lean avait réduit la fréquence de ses déplacements sur un site parce que 1/ après avoir réussi sur un site pilote, nous lui avons demandé d'intensifier ses efforts sur d'autres sites, et 2/ il trouvait que le voyage hebdomadaire sur ce site était un réel fardeau.

Dans ce cas, les deux principes précédents se contredisent. Les employés du site se sont sentis délaissés parce qu'ils étaient très satisfaits des améliorations qu'ils avaient réalisées avec ce coach. Très concrètement, il était très doué pour amener l'entreprise à régler des problèmes pratiques pour eux et leur productivité s'était améliorée sans travailler plus fort, en réglant des problèmes structurels qui les gênaient chaque jour. Leur qualité et leur ponctualité avaient progressé de manière visible et leur travail était plus facile. Ainsi, dans les deux orientations précédentes, cela s'est bien passé, mais le coach s'est ensuite retrouvé lui-même surchargé par les voyages, quand la direction a décidé d'élargir son champ d'action, de sorte que la situation a régressé. Jamais facile.

La question évidente était : comment se fait-il que le management de premier niveau ait été incapable d'obtenir de l'aide du corporate sans l'intercession du coach lean ?

Plutôt que de laisser faire, nous avons essayé d'y réfléchir et en demandant plusieurs fois pourquoi, et nous avons constaté qu'il ne s'agissait pas seulement de ne pas oser demander - ou de ne pas prendre la peine - mais aussi que le coach savait très précisément ce qu'il fallait demander, alors que les équipes elles-mêmes ne savaient pas le faire.

Se former pour être autonome

Prenons un peu de recul et observons le Gemba d'une entreprise du bâtiment qui pratique le lean depuis plus de dix ans.



Les différents documents sur le mur retracent les exercices que l'équipe de management du projet doit faire :

1. Fiche de résolution de problèmes : Au moins une fois par semaine, l'équipe se consacre à un problème technique concret, l'exprime, cherche une cause, puis étudie la contre-mesure.
2. Document "Hoshin": Une feuille de papier énumère les facteurs critiques de succès de ce projet spécifique, ce que les équipes doivent apprendre pour réussir, et ce sur quoi se concentrer pour l'apprendre.
3. Jalons de haut niveau : Afin de visualiser un projet de 18 mois, l'équipe est invitée à afficher le tout sur un A3, au-delà des documents de planification habituels, pour rester concentrée sur la date de livraison finale.
4. Suivi détaillé des imputations : Indique à quoi sont affectées les ressources chaque jour.
5. Plan détaillé de coordination des sous-traitants : Un bâtiment a beaucoup de sous-traitants qui entrent et sortent et travaillent à des vitesses différentes, de sorte que l'équipe doit planifier en détail les interfaces et les relais entre les sous-traitants.
6. Initiatives de Kaizen : Chercher des moyens d'ajouter de la valeur au cours du projet au-delà de ce qui avait été défini à l'origine

Si nous oublions le Lean pendant une seconde mais pensons en termes d'ingénierie, le but de ces exercices est de demander aux ingénieurs du bâtiment de réfléchir plus précisément à des sujets qui les auraient autrement bloqués. L'expérience cumulée de l'entreprise est que si l'équipe projet concentre son attention sur ces détails, les chances que le projet soit livré augmentent. Quels sont ces « détails » :

- 1/ les problèmes techniques pratiques qui peuvent faire dérailler le plan,
- 2/ les écarts de connaissances qu'il est essentiel de combler pour la réussite de ce projet spécifique et l'apprentissage au fur et à mesure,
- 3/ comprendre l'impact des événements imprévus et des changements de calendrier sur la date de livraison,
- 4/ suivre de près la « fuite des heures » qui survient dans tout projet complexe,
- 5/ développer une compétence spécifique de coordination des sous-traitants,
- 6/ challenger en permanence les méthodes habituelles et chercher des façons plus intelligentes de faire.

Par exemple, certaines équipes ont des systèmes de visualisation supplémentaires, comme par exemple une liste visuelle des problèmes à régler avec l'architecte avant d'aller de l'avant lorsqu'il a une personnalité avec qui est particulièrement difficile de travailler (oui, figurez-vous que ça arrive !).

Le fait est que cette entreprise forme ses chefs de projet à être plus autonomes sur ces problèmes typiques, que nous savons que nous rencontrerons sur n'importe quel projet de construction. C'est ce que nous entendons par « pour fabriquer des produits, nous fabriquons d'abord des gens ». En demandant aux gens d'être plus précis sur des problèmes ponctuels, nous les amenons à réfléchir différemment sur l'ensemble de leurs tâches et, espérons-le, à développer leur perspicacité et leur esprit d'initiative.

Que doivent savoir les équipes sur le terrain?

Sur le premier Gemba que j'ai mentionné, le coach lean avait une compréhension parfaite des outils, et il a tiré des conclusions pour l'équipe qu'il a ensuite négociées pour eux avec le corporate. Bien que cela ait très bien fonctionné, nous avons réalisé collectivement pendant le Gemba Walk que nous étions complètement hors sujet. Le fait est que les équipes elles-mêmes devraient mieux comprendre les problèmes afin de négocier directement avec le groupe, et que c'était le travail de leur manager de les aider à le faire, et non celui du coach.

Pour bien réfléchir à la question que vous posez, je vous suggère de méditer pour savoir si vous, en tant que manager, avez une vision claire des problèmes typiques que les équipes de première ligne doivent savoir résoudre plus en détail pour améliorer globalement leur manière de travailler. L'hypothèse que nous faisons ici est :

Les gens étudient des choses spécifiques plus en détail -> ils comprennent mieux l'ensemble de leur travail -> ils prennent des décisions plus judicieuses.

Cette hypothèse n'est pas déraisonnable. Dans l'ensemble, c'est ainsi que fonctionne la science et c'est pourquoi nous avons toujours besoin d'instruments de mesure plus précis – des télescopes, des microscopes ou des collisionneurs de hadrons toujours plus puissants. Mais tout de même, elle repose sur la compréhension des problèmes que nous devons examiner.

Ce qui fait partie de notre travail sur le Gemba : pouvons-nous nous mettre d'accord sur les problèmes spécifiques qui, si l'équipe apprend à mieux les résoudre, l'aideront améliorer sa performance en trouvant ses propres solutions (que nous l'aiderons à mettre en œuvre). Cela vous a-t-il aidé ?

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4694>