

Cher Gemba Coach,

Nous avons déployé le Lean Visual Management dans mon entreprise depuis quelque temps maintenant, et je suis troublé parce que j'ai enfin pu visiter une usine Toyota et j'ai découvert qu'il y avait beaucoup moins de tableaux et de papiers sur les murs que chez nous – nous avons tendance à tapisser chaque pan de mur disponible. Je me suis demandé si nous étions dans le vrai.

Pour être honnête, c'est difficile à dire parce qu'il y a de grandes variations dans l'interprétation des outils du TPS par les sites Toyota, et de plus, les usines automobiles sont si grandes qu'il est difficile de se repérer et d'en saisir la perspective. Mais effectivement, je peux imaginer comment cela peut se produire.

Ce qui importe, comme souvent, c'est de savoir ce que Toyota essaie de faire avec son pilotage visuel. Ce que j'en comprends, c'est qu'ils cherchent 1/ à faire prendre conscience des problèmes - révéler les problèmes, pour 2/ encourager la résolution des problèmes, ce qui signifie que les gens apprennent à prendre de meilleures décisions, plus rapidement, voire sur-le-champ. Cela implique un mélange de « gestion quotidienne » – visualiser ce que nous avons à réaliser maintenant – et « un espace pour penser » – réfléchir plus profondément à nos problèmes, ce qui n'est un équilibre ni facile à comprendre ni même à atteindre.

J'ai eu voilà quelques mois la même expérience que vous. J'ai été aimablement invité par une équipe de direction à les accompagner lors d'une visite dans une usine Toyota, et à participer à la discussion qui a suivi pour savoir où ils en étaient dans le Lean – en particulier leur pilotage visuel. Après des semaines et des semaines de gemba walks avec le PDG, nous avons établi la liste suivante de ce que le pilotage visuel devrait apporter:

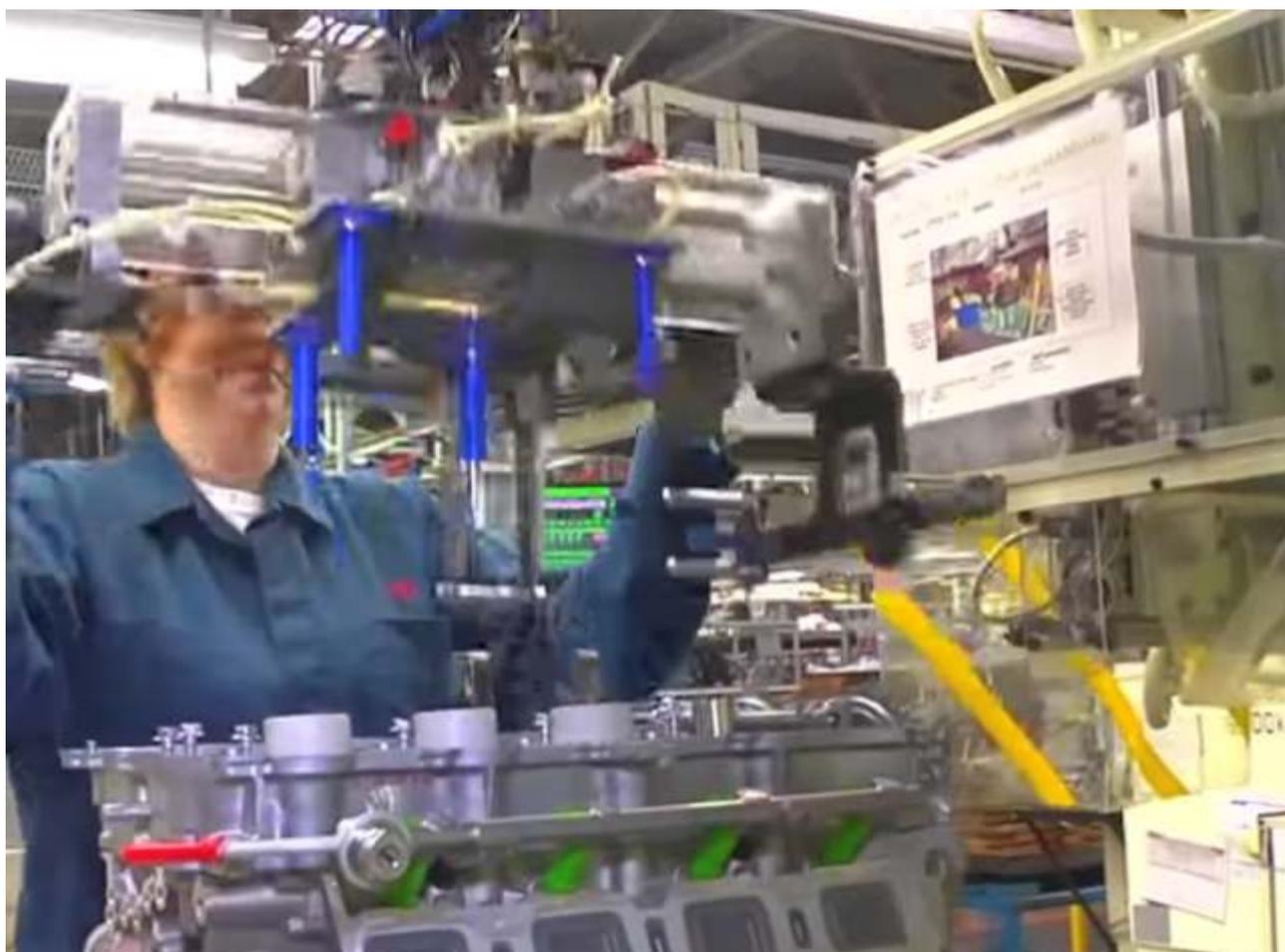
1. **Est-ce que le jeu est compris ?** Pouvons-nous, en nous tenant debout dans la zone, comprendre intuitivement ce qui est en jeu, ce qui se déroule et comment cela se déroule ?
2. **Les gains escomptés sont-ils clairs ?** Peut-on voir clairement où l'équipe essaie de progresser et comment cela va améliorer son jeu dans le contexte actuel ?
3. **La résolution de problèmes est-elle énergique et réfléchie ?** Est-ce que l'équipe s'attaque à ses propres problèmes, et est-ce que les équipiers réagissent intelligemment et rapidement dans l'instant et réfléchissent ensuite plus profondément sur les causes ?
4. **Les initiatives sont-elles visibles ?** Peut-on voir où l'équipe a besoin d'aide et de soutien ? L'équipe essaie-t-elle de faire quelque chose de nouveau et de suivre ses propres progrès pour que nous puissions, dans notre rôle de managers, leur prêter main forte et éliminer certains obstacles de leur chemin ?
5. **Que pouvons-nous apprendre de leurs expérimentations ?** Inutile d'avoir des éclaireurs si nous n'écoutons pas leurs rapports d'exploration – chaque expérience sur le terrain devrait nous apprendre quelque chose que nous ne savions pas, tant sur l'activité que sur notre propre organisation ?

La forme varie, mais dans chaque usine Toyota que j'ai vue, le jeu est assez clair. En observant un Gemba de Toyota <https://www.youtube.com/watch?v=k4-eJsFdxAUk> on peut observer : (voir photos ci-dessous) :

- *Le flux tiré*: Chaque voiture a son propre Kanban, et est un objet unique dans une séquence juste à temps, assemblé de manière aussi proche que possible de la demande du client (avec la flexibilité requise, ce qui signifie également apporter les bons composants au bon véhicule au bon moment).

- *Le Takt* : Chaque membre de l'équipe dispose d'un temps défini pour faire le travail, qui est visualisé sur le sol.
- *Andon* : La corde d'Andon rend évidents les soucis concernant la qualité du travail ou le respect du temps de cycle, et permet d'appeler à l'aide.
- *Tableaux de marche*: L'avancement dans l'usine est visualisé grâce à des écrans électroniques montrant les appels Andon, mais également le réel par rapport au prévu, et souvent les heures supplémentaires nécessaires pour réaliser le plan, et le taux de réussite du plan par rapport à l'objectif.





34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUELLE

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

info@leanfrance.fr - www.institut-lean-france.fr

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45



Ces éléments peuvent prendre des formes différentes d'une usine à l'autre, voire d'une zone à l'autre dans la même usine, mais les fondamentaux sont toujours présents.

Pour ce qui est du pilotage visuel au format « papier », on en trouve, le plus souvent sous forme de standards visuels, mais pas tant que ça, ce qui pourrait expliquer votre surprise.

Cette autre vidéo fascinante (<https://www.youtube.com/watch?v=wot9DFzFRLU>) montre que le but du Kaizen sur la ligne est clairement d'économiser des secondes (ou des fractions de secondes) sur le temps nécessaire pour assembler une voiture. Les gains attendus de l'amélioration sont clairs, de sorte que les gens savent sur quoi concentrer leur réflexion.



Le pilotage visuel consiste à orienter intuitivement les membres vers l'étape suivante : où dois-je regarder, que dois-je faire si cela se produit, à quoi dois-je faire attention ? Le pilotage visuel doit être mis en place avec soin parce qu'une trop grande quantité d'informations visuelles peut distraire et aller à l'encontre de l'objectif du pilotage visuel.

S'assurer que le jeu est compris et que les gains recherchés sont clairs est plus difficile qu'il n'y paraît, surtout parce que le management n'est jamais parfaitement clair sur ce qu'il est en train de faire. Par conséquent, le soi-disant « pilotage visuel » se remplit de trop d'indicateurs, de trop nombreux projets d'amélioration, et toutes ces choses que le management fait pour s'assurer qu'au final, les choses restent exactement comme elles sont parce que les gens au fond de la mine ne comprennent pas exactement ce qu'on attend d'eux.

L'étape suivante consiste à examiner la qualité de la résolution des problèmes. Le Kaizen, comme me l'a expliqué Takehiko Harada, l'auteur de [*Management Lessons From Taiichi Ohno*](#), est de rendre le travail à valeur ajoutée plus proche du processus final.

Cela nous donne un étalon pour évaluer si la résolution de problèmes n'est que du contournement – déplacer le problème dans une autre partie du système – ou de la vraie résolution de problème, qui consiste à changer la bonne chose pour mettre la valeur au plus près du client.

La résolution de problèmes réelle sera plus difficile à repérer lors de la visite d'une usine Toyota. Il est facile de passer à côté des zones (ci-dessous) où elle se produit, et les réunions ont lieu à des

heures fixes. Voici une autre vidéo montrant la résolution quotidienne de problèmes chez Toyota Material Handling, une société sœur de Toyota :
<https://www.youtube.com/watch?v=nFu4FFgbMY4>







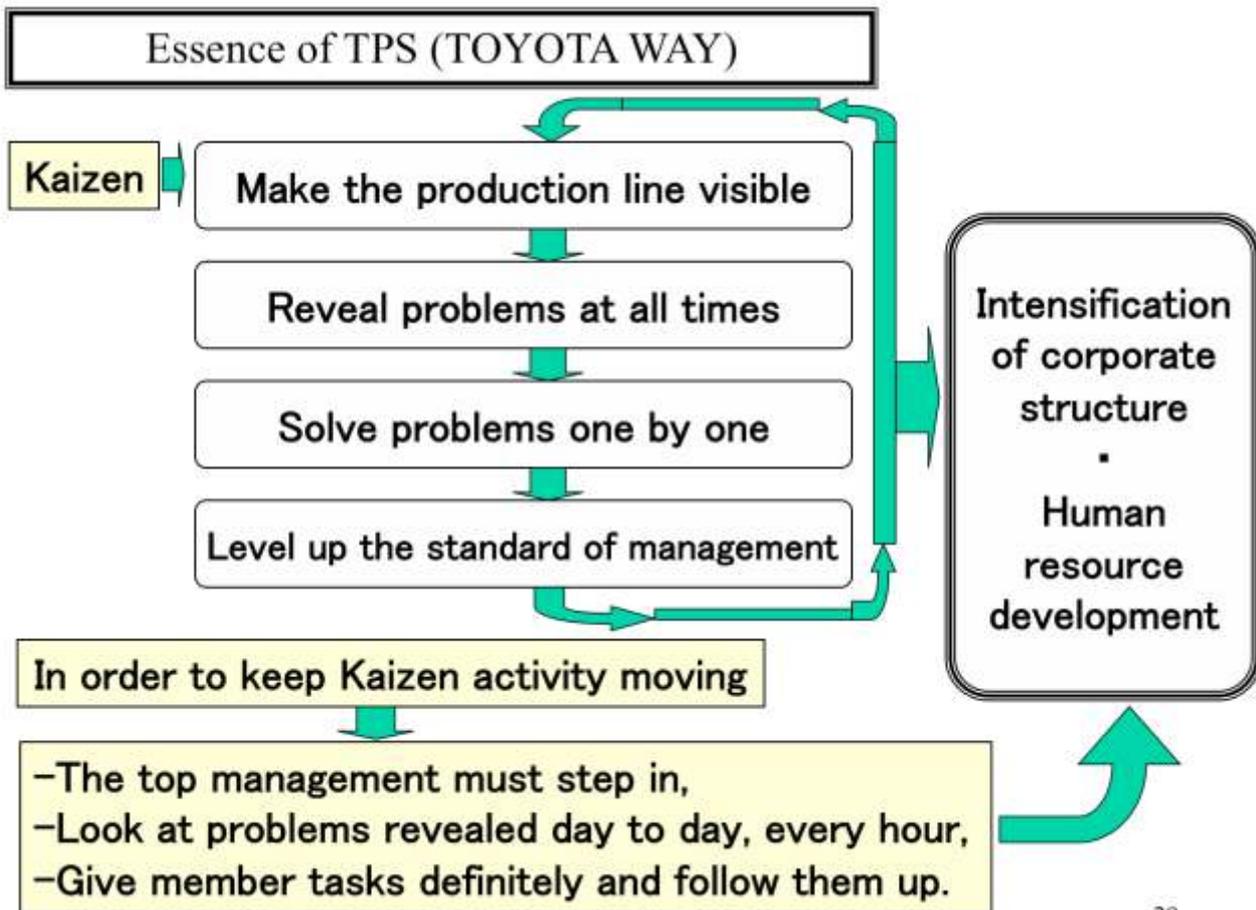
Encore une fois, le format de ces activités n'est pas normalisé à l'échelle de l'entreprise. Plus important encore, le fait d'avoir ces activités assure la qualité de la résolution des problèmes : la conscience de la situation, la réflexion approfondie et la créativité des contre-mesures.

Ce qui nous amène au rôle du management: chercher où il peut apporter de l'aide. Lorsque le système visuel fonctionne bien, ce que les équipes essaient d'améliorer est évident, comme par exemple, dans l'usine Toyota, où les équipes travaillant sur l'AGV - les véhicules à guidage automatique – cherchent à amener les pièces juste à temps sur la ligne.

Lorsque des équipes tentent de faire quelque chose de ce genre, il est clair que le management peut les aider en supprimant les obstacles sur leur chemin. Pour ce faire, les managers doivent faire preuve d'un intérêt et d'une implication réels dans ce que l'équipe essaie d'accomplir, et ne pas lancer d'idées ou de recommandations à l'emporte-pièces. C'est là que nous voyons l'un des changements d'attitude de la direction en rupture avec les modes traditionnels:

Donner des ordres et contrôler \leftrightarrow Challenger (orienter) et soutenir

Dans une usine Toyota, on trouve ces projets dans des « Obeyas » et ils ne sont pas nécessairement visibles lors d'une visite d'usine. En voici une que j'ai vue dans l'usine Toyota de Melbourne :



29

Dernier point, mais loin d'être le moindre : le but de toutes ces activités, comme l'a expliqué un jour le Sensei de mon père, est d'améliorer le standard de management afin que l'entreprise tout entière fonctionne mieux.

Et cela signifie apprendre. Un management visuel qui ne vous apprend rien de plus, que ce soit sur ce qui se passe sur vos marchés ou sur la façon dont les gens travaillent, est un management visuel de « bonnes nouvelles seulement » – conçu pour garder les patrons heureux et à bonne distance de leurs équipiers. Ce que nous recherchons, c'est un visuel qui montre « les mauvaises nouvelles d'abord », qui reflète vraiment une culture de résolution de problèmes, ce qui signifie la curiosité, l'ouverture et l'engagement de la direction.

Pour répondre plus directement à votre question, pourquoi ne pas appliquer la réflexion Lean à votre pilotage visuel? Plutôt que d'essayer de déterminer la meilleure pratique de pilotage visuel, réfléchissez à 1/ clarifier le but du pilotage visuel, et 2/ commencer à énumérer toutes les erreurs typiques du pilotage visuel – pour les éviter et en découvrir de complètement nouvelles. C'est exactement ce que fait le PDG dont j'ai parlé et qui a déjà appris à ne pas confondre le management quotidien (indicateurs et contre-mesures immédiates) avec « l'Obeya », qui est un outil d'ingénierie qui vise à créer un espace pour réfléchir plus en profondeur sur les problèmes.

Vous posez une excellente question de « prise de conscience » : le pilotage visuel de Toyota n'est pas celui auquel je m'attendais, il est différent du nôtre. N'essayez pas de résoudre le problème en adoptant ce que vous croyez être le plus proche de ce que vous avez vu à l'usine – ce n'était qu'une partie d'une usine. Essayez plutôt que de réfléchir plus en profondeur à ce que pourrait être un pilotage visuel idéal, de découvrir les nombreux pièges, et d'amener vos équipes à construire le leur d'une manière qui fonctionne pour elles et pour l'entreprise.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4759>

Tous droits réservés : Institut Lean France