

Source : [should I be worried that management is buying software for virtual Gemba walls?](#)

Cher [Gemba](#) Coach,

Un consultant nous propose un logiciel de « Gemba walks virtuels » pour planifier les [Gembas](#) avec une check-list « [travail](#) standardisé du responsable » et un suivi des indicateurs de pilotage. Le management, c'est de l'écoute. Ça sonne un peu faux, mais tout ce qui éveille l'attention du management est bon à prendre, non?

Virtuel? Vous voulez dire, on reste dans le bureau et on passe en revue les indicateurs, ou bien on se déplace sur le [Gemba](#) et on regarde avec une check-list prédéfinie de points d'attention? Question intéressante. Si je considère mon expérience du travail avec des dirigeants, il me semble que j'ai besoin de les convaincre de :

1. Aller voir par eux-mêmes où se passe le [travail](#) ;
2. Se doter d'un système visuel mettant en lumière le déroulement réel du [processus](#) ;
3. Rechercher l'imprévu et ce sur quoi les personnes travaillent ;
4. Utiliser leurs Gembas-Walk pour favoriser le développement des personnes.

La première difficulté pratique est bien sûr de construire une planification de Gembas-Walk : [travailler](#) avec un assistant de direction pour s'assurer que Gembas-Walk sont 1) dans l'agenda et 2) utilisés pour aller régulièrement voir sur le terrain tous les aspects des opérations – depuis le service client jusqu'à l'ingénierie, la production, la logistique, l'informatique.

En général, les dirigeants conviennent aisément du fait que c'est une bonne chose d'aller sur le terrain pour voir comment ça se passe, mais de là à planifier un programme structuré de visites régulières – c'est une autre histoire. C'est aussi le premier test de l'engagement dans une transformation Lean. Veulent-ils vraiment améliorer la performance de l'entreprise, ou bien cherchent-ils seulement à maintenir le statu quo ?

<p>Faciliter le travail en comprenant les problèmes de la vraie vie</p>	<p>Maintenir le statu quo en s'assurant que tous les dispositifs fonctionnent bien</p>
<p>Aller sans cesse sur le Gemba, observer les vrais problèmes de performance que rencontrent les gens et explorer les causes et les conditions, en cherchant ce qu'on a bien pu faire pour provoquer cette situation.</p>	<p>Faire occasionnellement son Gemba pour se rassurer sur le fait que la plupart des dispositifs fonctionnent suffisamment bien, écouter les explications et rationalisations du pourquoi tout n'est pas comme cela devrait être, et encourager les solutions de contournement</p>

Aller sur le [Gemba](#) pour voir ce que nous faisons de travers – et encourager les gens à dire « les mauvaises nouvelles d'abord », est au début une certaine expérience émotionnelle, mais lorsque vous n'y êtes pas habitué, cela sonne comme un procès. Beaucoup de dirigeants s'y essaient, et ensuite se relâchent en prétendant être trop occupés, ou bien en autorisant les reprogrammations pour une raison ou pour une autre. Avoir un système pour planifier les Gembas-Walk dans le calendrier est une véritable aide.

La seconde difficulté réelle est d'abandonner la mentalité de contrôle de la direction. Notre image de nous-même est que nous sommes des personnes calmes, raisonnables : nous absorbons une nouvelle information, nous la digérons et raisonnons, pour ensuite trouver un plan d'action sensé. Ce sont tous les autres qui sont des idiots émotionnels et irrationnels, qui ne peuvent pas faire face à la réalité, restent enfermés dans leurs croyances étriquées, et sont stupides dans leurs réactions impulsives. Du point de vue de la science cognitive, la raison en est que nous avons deux modes distincts de raisonnement :

- 1. Le raisonnement motivé :** lorsque nous sommes très investis dans un projet ou dans un résultat, nous nous concentrons sur la confirmation que tout fonctionne comme prévu, nous sommes obsédés par les obstacles et essayons de les faire disparaître, en les niant ou bien en forçant les gens à « faire quelque chose ». Le raisonnement motivé est un puissant facteur de motivation (c'est à dire : qui vous fait bouger) pour résoudre les problèmes et faire avancer les choses. Mais souvent, il aggrave vos problèmes car vous insistez sur de faux problèmes et malmenez ceux qui désobéissent ou qui ont un point de vue différent.
- 2. La pensée réflexive :** c'est une manière plus libre et plus curieuse de considérer le contexte plus large, la signification et les implications de ce que nous voyons. Récemment, les scientifiques ont utilisé le terme d'ouverture d'Esprit Active. La pensée réflexive est capitale pour éviter de faire des erreurs coûteuses et pour, schématiquement,

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

lever le nez pour voir vers où vous vous dirigez. C'est plus facile à faire avec moins de pression émotionnelle sur les résultats ou bien en préservant sa personnalité, et rarement un élément de motivation aussi puissant que le raisonnement motivé.

Chahut

La vraie question sur le Gemba n'est pas tellement « est-ce que tous les dispositifs fonctionnent? » mais « où nous emmènent-ils réellement? » Monter à cheval est une chose (et parfois juste rester en selle est un défi permanent) mais savoir où est-ce qu'il va et l'orienter en est une autre. Dans notre activité, nous montons souvent à cheval à vive allure et sans carte – ou sans destination claire. Cela requiert en fait une Ouverture d'Esprit Active.

Bien sûr, vous commencez par regarder comment tournent les systèmes existants, mais pour comprendre dans quelle direction ils vous emmènent, vous avez besoin de vous concentrer sur les problèmes. L'intérêt du management visuel est d'aider cette pensée réflexive en facilitant la phase d'exploration. Avec un bon management visuel, vous pouvez voir comment le système fonctionne plutôt que d'avoir à en discuter avec les gens. Et c'est bien plus fluide cognitivement. Vous pouvez alors consacrer plus de matière grise à « qu'est-ce que cela signifie » au lieu de « qu'est-ce qu'ils disent? »

Cependant, observer les dispositifs pour constater s'ils fonctionnent comme prévu ou faire le tour des standards pour voir comment ils sont entretenus est uniquement le point d'entrée, c'est entrer dans la pièce. Le but réel du Gemba walk est de comprendre les causes et les conditions sous-jacentes des non performances, si bien que nous pouvons réfléchir dessus : raisons et conséquences potentielles. Nous devons voir si le cheval boite ou galope dans la mauvaise direction tout en le montant – ce n'est pas un défi facile.

Vous êtes sur le Gemba, à la direction des systèmes d'information de votre entreprise, où les développeurs vous montrent leur nouvelle application mobile qui a un taux d'approbation de de 87%. Ou vous vous intéressez à la nouvelle machine que vous avez installée dans l'usine qui a 97% de qualité au premier coup et 82% de taux de rendement synthétique (TRS).

Ensuite, comme nous levons le nez et réfléchissons sur le Lean, nous nous rappelons que nous allons sur le Gemba pour développer les personnes, pas juste pour corriger le système

Et ensuite ? Tout le monde explique que compte tenu des circonstances, ces résultats sont vraiment bons – ce qui est probablement vrai. Et de ne pas s'inquiéter, ils travaillent dur sur un plan d'action pour faire en sorte que la situation s'améliore. Probablement vrai également. Le défi du Gemba est de ne pas être aspiré dans ces discussions et d'essayer de comprendre pourquoi 13% des utilisateurs n'approuvent pas cette application, ou pourquoi la machine produit 3000 pièces mauvaises par million. Et ensuite de lever le nez et se demander : est-ce que l'application satisfait les clients? Ou

est-ce juste un argument supplémentaire pour les convaincre que nous sommes sans espoir? La machine était-elle le bon investissement? Ou aurions-nous dû avoir corrigé les problèmes dans le [processus](#) précédent ?

Oui, avoir un ensemble de points de contrôle est utile, mais ce n'est qu'un point de départ, pas d'arrivée. Aller sur le Gemba avec une liste rigide de points de contrôle fait totalement basculer dans le raisonnement motivé.

Ensuite, comme nous levons le nez et réfléchissons sur le Lean, nous nous rappelons que nous allons sur le Gemba pour développer les personnes, pas juste pour corriger le système. Qu'est-ce que cela veut dire? Le premier changement de mentalité est assez dur :

Nous convaincre que tout marche comme prévu → creuser les problèmes et nous demander où est-ce que tout cela mène

Le second changement est de se demander comment les personnes mêmes en charge des processus voient où est-ce qu'elles vont et quels sont les problèmes sur lesquels elles travaillent :

Nous convaincre que tout marche comme prévu → creuser les problèmes et nous demander où est-ce que tout cela mène → comprendre comment les gens voient leur situation et ce qu'ils ont l'intention d'en faire

Une caractéristique clef du raisonnement motivé est que cela réduit les situations complexes aux quelques aspects que l'on peut contrôler. A cause de la complexité même des opérations, les gens qui travaillent sur un processus choisissent naturellement un élément – livrer à temps, coût de la main-d'œuvre, productivité, qualité (rarement) et ensuite l'optimisent. Ils ajustent tous les autres aspects du travail pour stabiliser cette seule variable. Le hic, c'est que cette seule variable qui les fait courir est largement masquée, premièrement par la multitude d'indicateurs contradictoires qu'on leur a demandé de suivre, et deuxièmement par leur propre opinion sur ce qui compte vraiment pour progresser dans ce travail.

A cet égard, les cercles [Kaizen](#) ou les groupes de résolution de problèmes sont très utiles car, comme avec le [management visuel](#), vous pouvez vous attaquer directement aux problèmes ou aux améliorations que les personnes choisissent d'elles-mêmes plutôt que d'avoir à ce sujet des discussions longues, alambiquées et polémiques. Dès lors qu'ils sont interrogés sur n'importe quoi, les gens réagissent naturellement sur un mode défensif ou démonstratif :

- **Défensif** : je ne vois pas pourquoi vous posez la question, tout est là, nous faisons tout bien – aucun problème.
- **Démonstratif** : regardez ça, je vais vous prouver que nous travaillons dur pour que cela fonctionne - et voilà.

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

S'en donner à cœur-joie

Pour les humains, défendre/démontrer est la réponse de combat/fuite au fait d'être mis sous les projecteurs, particulièrement par quelqu'un de puissant. En mode défense, ils se battent pour leur pré carré et protègent leur équipe. En mode démonstratif, ils fuient le questionnement pour montrer qu'ils sont des employés diligents qui font ce qu'on leur demande. Aucune de ces deux réponses spontanées ne conduit à une pensée réflexive, ce qui explique pourquoi il est si essentiel d'avoir des tableaux visuels mettant en lumière ce sur quoi les personnes travaillent et comment ils gèrent les problèmes.

A ce stade, sur le Gemba, le raisonnement motivé des responsables s'impose encore une fois. Les responsables voient rapidement que ce que font les équipes ne les mènera pas là où ils auraient souhaité aller (les équipes sont aux prises avec des problèmes locaux, pas nécessairement les programmes stratégiques sur lesquels les responsables veulent les voir progresser). Les responsables vont ensuite essayer de diriger l'équipe vers des problèmes plus « intéressants » et, essentiellement, de les convaincre de l'importance aussi bien des initiatives stratégiques que de leur [travail](#) quotidien.

Il n'y a rien de mal à cela. En effet, une des fonctions clefs des Gemba Walks est d'aligner toute l'entreprise sur sa vision stratégique – qui mieux que le responsable peut expliquer où est-ce qu'il veut emmener l'entreprise et pourquoi ? Mais ce n'est pas cela, développer les personnes. Bien qu'inévitable, ce n'est encore qu'une autre manière de les forcer à résoudre les problèmes pour que notre vision stratégique soit concrétisée (je ne dis pas que ce n'est pas une bonne manière de faire fonctionner le système – ce n'est juste pas une voie de développement). Si nous atteignons ce stade, nous sommes prêts pour le quatrième grand saut : discuter des priorités avec les responsables locaux de manière à ce qu'ils comprennent à quels problèmes ils doivent s'attaquer.

Nous convaincre que tout marche comme prévu → creuser les problèmes et nous demander où est-ce que tout cela mène → comprendre comment les gens voient leur situation et ce qu'ils ont l'intention d'en faire → discuter des défis et de l'orientation prise par l'entreprise de manière à ce que les responsables locaux lèvent le nez, comprennent mieux où est-ce qu'ils se dirigent et modifient leurs priorités en faveur de la [résolution de problème](#).

Pour chaque responsable que nous essayons de développer nous devrions poser les vraies questions :

<i>Responsable</i>	Quels problèmes résolvent-ils par eux-mêmes : prendre la responsabilité sans qu'on le demande et trouver une solution qui soit alignée avec la stratégie globale	Quel nouveau problème ont-ils besoin de comprendre et d'attaquer : explorer quelque chose hors de leur zone de confort qu'ils ne voient pas ou ne savent pas comment résoudre
Jeanne		
Jean		

Ces questions simples sont vraiment stimulantes. Si nous les abordons en mode réflexif, elles peuvent être très inconfortables :

- **Pourquoi sont-ils occupés à résoudre ce problème maintenant?** Qu'est-ce qui se passe sur le marché ou dans leur environnement de [travail](#) que nous ne connaissons pas ou ne comprenons pas et qui fait qu'ils doivent y faire face – alors que cela ne semble pas être si important dans notre système de croyances a priori. Ratons-nous quelque chose?
- **Sur quoi devraient-ils plutôt travailler ?** Sommes-nous suffisamment clairs sur les implications pratiques de notre stratégie pour l'expliquer concrètement au responsable, et pourquoi cela restera un problème tant qu'ils ne l'auront pas compris et pris à bras le corps ?

Je reste convaincu qu'il est très utile d'avoir un système pour planifier les Gemba walks et de savoir quels sont les sujets clefs sur lesquels les gens travaillent. D'un autre côté, tout système tend à renforcer le raisonnement motivé et à devenir égocentrique à sa façon. Les Gemba Walks ont besoin de rester ouverts pour stimuler la curiosité et la pensée réflexive – tant de la part de la direction que des gens du terrain. En ce sens, tout système de « Gemba walks virtuel » n'est pas susceptible d'aider. Comme toujours avec le Lean, ce n'est pas tant l'outil en lui-même qui compte – mais l'intention derrière son utilisation.

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez

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