

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5122>

Cher Gemba Coach,

Dans beaucoup d'histoires que j'ai entendues sur le Lean, le Sensei intervient de manière complètement odieuse. Est-ce vraiment nécessaire ?

"Êtes-vous responsable de cette usine ? Kawabe acquiesça. Alors Ohno rugit, "Ce fonctionnement est une honte. Vous êtes complètement incompetent. Yamamoto-san [le président], renvoyez cet homme immédiatement !"

C'était la toute première histoire que j'aie lue à propos de Taiichi Ohno. J'étudiais le TPS dans l'atelier pour mon PhD et j'avais dévoré *Lean Thinking* dès sa sortie. Les employés de Toyota que j'observais chez un fournisseur n'avaient jamais mentionné Ohno, et ne se comportaient pas ainsi. Mais le sensei japonais avait cette réputation et en effet, cela pouvait être son style lors de visites PDG/sensei. Dans *Lean Thinking*, l'histoire se poursuit en décrivant comment Kawabe a mené la transformation complète de la société – mais en tant que doctorant en sociologie s'intéressant aux modèles mentaux, je me demandais réellement dans quoi je m'étais embarqué.

Retour rapide dans le présent, sur le Gemba. Une startup digitale dans une entreprise de services financiers. Le PDG et le Sensei viennent d'avoir une grande discussion avec le directeur des services informatiques sur la meilleure manière de contrôler le flux des modifications apportées au site web afin d'éviter les incidents de production. Partant d'un bug, ils avaient remonté le fil des opérations, discuté des causes possibles et du meilleur endroit où commencer à améliorer l'auto-qualité. Très intéressant, tous motivés et dans de bonnes dispositions.

La prochaine étape évidente du Gemba est de remonter à la rencontre de l'équipe de conception qui génère une grande partie de ces demandes de modifications (l'une d'entre elle seulement – dans une telle entreprise, les demandes de modification viennent de plusieurs sources, ce qui complique la situation). Le responsable du programme Lean s'est battu en faveur d'une visualisation des nouvelles modifications venant de l'équipe de conception. Cette équipe cherche à rendre le service plus simple ou plus attractif pour le client, ce qui doit ensuite être codé sur le site.

Le chef d'équipe, un jeune type très brillant, traînait des pieds, mais a finalement dédié un mur au « PDCA », avec des feuilles A4 expliquant les changements. Le mur est plein de feuilles vides, et une seule est remplie.

Le Sensei prend la feuille, la lit, et commence à être odieux : « Je ne peux pas lire ça, c'est trop petit, c'est trop verbeux, cela ne m'explique rien clairement – cela n'aide pas. »

Le Sensei essaie de faire comprendre que le but de la carte est de clarifier quel est le changement (quoi et pourquoi), mais aussi la manière dont le changement doit être mis en place (où exactement), de sorte que toutes les autres équipes impliquées comprennent de quoi il s'agit et puissent à la fois partager leur avis sur la difficulté de mise en œuvre de ces changements et proposer leur aide – à la fois du soutien et des remises en cause, dans la limite du raisonnable. Plus largement, l'intention est de renforcer le travail d'équipe tout au long du flux du travail – et d'éviter le type de bug qu'ils venaient juste de constater.

Le chef d'équipe résiste à chaque remarque. Non seulement la carte est parfaitement claire pour quiconque ayant besoin de comprendre (regardez, c'est un travail de spécialiste), mais d'abord pourquoi nous demande-t-on de manipuler ces cartes ? Nous n'avons pas de temps à consacrer à ce

travail supplémentaire. Le PDG rappelle calmement qu'à chaque fois qu'ils ont rendu un processus plus visuel, ils avaient eu des gains visibles. Le gars n'est pas convaincu et campe sur ses positions. Le Sensei reprend, expliquant à l'équipe entière pourquoi ces cartes sont importantes : ils ne font pas que recopier sur un mur des informations présentes dans le système informatique. Il s'agit d'expliquer clairement les changements au reste de l'entreprise.

Une personne de l'équipe acquiesce et dit, « Oui, je vois bien que la carte n'est pas claire, et que cela a du sens de travailler là-dessus. » Mais alors le chef d'équipe intervient à nouveau en lui coupant la parole et retourne à sa plainte initiale de manque de temps pour cette tâche.

Puis tout dérape. Le PDG quitte les lieux en colère. Le Sensei devient ironique et essaie de contourner le chef pour parler avec l'équipe, puis ensuite il laisse tomber et s'en va en lâchant un « Comme vous voulez » dédaigneux. *Tout le monde* a perdu la tête.

La suite n'est pas plus simple. L'équipe ne décolère pas et est incapable de se remettre au travail. Le PDG et le Sensei étaient venus rencontrer l'équipe dans le cadre d'une résolution de problème – qui est devenu maintenant un problème de personnes : le chef d'équipe a-t-il été surpris et a mal réagi – ou est-il toujours comme ça ? Le Sensei est dur, mais nous le savions.

Et c'est là que le bât blesse. La théorie de base de l'apprentissage qui soutient le Lean sur le Gemba est que l'apprentissage au travail se fait dans l'action :

Apprentissage au travail = Connaissance programmée + Questionnement des connaissances

Dans des termes Lean :

Apprentissage = (travail avec les standards nécessaires pour que tout aille bien) + (investigation sur un cas d'élimination de gaspillage)

Il est attendu des chefs d'équipe qu'ils fassent les deux :

1. 99% : Résoudre les problèmes chaque jour de sorte que les standards soient tenus dans des conditions diverses et que la manière actuelle de satisfaire les clients soit maintenue, que le flux du travail soit stable, et que l'équipe sache ce qu'elle fait.
2. 1% : S'attaquer à une amélioration du processus de travail avec toute l'équipe de manière à ce que chacun réfléchisse sur son propre travail et trouve des trucs et prenne des initiatives.

D'un côté, nous avons besoin de nous ennuyer et de suivre des routines, de résoudre des problèmes pour revenir *dans* la routine. De l'autre, nous avons besoin de sortir des routines une à une en suivant la piste la plus intéressante.

Les routines sont nécessaires pour trouver une zone de confort. Il est nécessaire de s'attaquer à une question difficile/intéressante pour avoir un minimum de stimulation. Mais si le défi est trop grand, les gens se mettent en mode panique et adoptent le pire des comportements.

Les Senseis que j'ai vus sont rarement désagréables sur le Gemba. Ils ne se moquent pas, n'insultent pas, ne menacent pas, ne font pas de mauvaises blagues ou n'agissent pas avec rudesse. Mais ils peuvent aussi le faire, chacun à leur manière. Si la relation PDG/Sensei est connue au sein de l'entreprise, et que le Sensei met le doigt sur un problème, pour, soit : mieux visualiser un processus, ou mieux explorer le problème identifié ou travailler en plus étroite collaboration, la plupart des gens l'acceptent et se mettent à regarder ce que le Sensei pointe du doigt plutôt que de se limiter à regarder le doigt. Mais ensuite si quelqu'un n'accepte pas de se pencher sur le sujet pointé par le Sensei, le

choix du Sensei est soit de lâcher prise, soit d'enfoncer le clou. Dans la pratique, c'est généralement 1/ enfoncer le clou, 2/ lâcher et... 3/ discuter avec le PDG des raisons pour lesquelles cette personne ne voulait pas se pencher plus sérieusement sur le problème. C'est une discussion perpétuelle entre le Sensei et le PDG qui concerne *la compétence* (la personne a peur de ne pas être capable de gérer le problème découvert), *la volonté* (la personne n'a aucune intention de progresser) ou l'étrangeté (ils cachent quelque chose).

A l'évidence, les Senseis ne sont pas des surhommes et sont tout à fait capables d'être totalement odieux, aussi bien que de se tromper sur un problème. Et c'est ce qu'ils font. Mais ce n'est pas le sujet. Les Senseis sont comme des boussoles – leurs années d'expérience et de résultats rendent leurs intuitions précieuses. Si la boussole pointe le nord, la boussole n'a pas besoin de savoir pourquoi elle le fait pour que vous sachiez qu'il faut suivre sa direction. Si vous avez un chien n'aboyez pas à sa place. Ne mettez pas un Sensei sur le Gemba sans approfondir ce qu'il fait remarquer. Le chien pourrait aboyer pour une raison non visible – ou bien il semble avoir remarqué quelque chose que vous n'aviez pas vu. Le Sensei pourrait faire des histoires parce qu'il s'est levé du mauvais pied ce matin, ou bien il pourrait avoir trouvé un indice important.

Comme vous le dites, les histoires classiques dans le Lean racontent les fois où le Sensei devient caractériel (i.e. désagréable avec les personnes éprouvant des difficultés *in situ*) ce qui permet ensuite de révéler un chemin de progrès spectaculaire que personne n'avait vu jusqu'à présent. Ces histoires construisent le mythe du Lean, et la manière dont une grande part de la tradition du Lean se transmet. Bien sûr, personne ne raconte les fois où le Sensei était désagréable et où cela n'a donné lieu à aucune opportunité d'apprendre au final, ou bien les nombreux, les innombrables cas où rien ne s'était passé parce que le PDG, le Sensei, le responsable local et l'équipe ont juste fait le job sans histoire.

Le facteur clef est *la sécurité psychologique* – et c'est bien plus un problème de PDG que de Sensei. Dans le cas précédent, il est à peu près clair que le PDG n'a jamais viré ou démis quiconque suite à un mauvais Gemba. Il est connu que le PDG passe plus de temps là où les Gemba sont sympas. Cependant, il est aussi avéré que certaines personnes ont quitté l'entreprise parce qu'elles n'aimaient pas ces Gemba. Complicé. La sécurité psychologique est l'ingrédient clef qui sécurise quand on est pris au dépourvu et qu'on a une mauvaise réaction.

Lorsque les problèmes deviennent vraiment durs, l'effort mental requis pour y faire face tend aussi à éprouver les personnes émotionnellement, ce qui les fait rarement apparaître sous leur meilleur jour – si elles sont pleinement engagées, elles franchissent la ligne de séparation stress/panique et cela peut devenir embarrassant. Le PDG est la personne qui maintient alors un esprit de sécurité psychologique en calmant le jeu lorsque ça chauffe, consolant le perdant, et montrant sans cesse que tant que les gens restent authentiques et honnêtes, personne ne tiendra rigueur à quelqu'un qui s'est un peu énervé et qui a dit les choses.

Toutefois, la sécurité psychologique est toujours fragile, parce qu'il y a une mystérieuse ligne qui, une fois franchie, est sans retour. Une fois que la sécurité est partie, la situation devient toxique et tout le monde y perd.

Il n'y a pas de réponse simple. Mettre les gens au défi de : 1/ rendre plus visuel, 2/ approfondir les investigations, 3/ clarifier davantage les expériences réfléchies, 4/ davantage de travail d'équipe, *c'est cela* la méthode Lean. Un Gemba réussi est un Gemba dans lequel le PDG a appris quelque chose et a été capable de féliciter les personnes pour leurs efforts. Tout va bien tant que tous ceux que vous rencontrez l'admettent. Il arrive ensuite que pour une raison inconnue, le Gemba parte en vrille. Cela ne doit clairement pas avoir lieu, mais c'est également inévitable. Je n'ai donc pas de réponse toute faite à ces situations autres que : cela dépend – traitez les au cas par cas et ne vous en voulez pas

lorsque des gens (ou vous) ont le sentiment de n'être pas parfaits. Passez à votre prochain Gemba et essayez de faire mieux la prochaine fois.

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