

Chapitre 1

Le gemba

Le gemba est une pratique de « terrain ». C'est aussi l'endroit où tout se passe vraiment avec de *vraies* personnes, dans de *vraies* situations et à propos de *vrais* produits. Le premier gemba à effectuer est d'accéder à l'expérience du client. Pour cela, il faut trouver le lieu où les clients s'expriment librement sur leur expérience du produit ou du service. Au début, ce gemba n'est pas toujours facile d'accès, mais les réclamations et retours clients constituent un premier espace qui permet de pratiquer immédiatement le gemba client.

En réclamant ou en retournant les produits, les clients font l'effort d'éduquer l'entreprise sur leurs préférences – ce dont il faut leur être reconnaissant, car ils pourraient simplement tourner les talons et s'enfuir, comme l'a si bien montré Albert Hirschman dans son livre *Exit, Voice and Loyalty*¹. Les clients disent, haut et fort, ce qui leur convient et ce qui n'est pas acceptable. Se pencher fréquemment sur les réclamations clients sous toutes leurs formes, rassembler les produits qui ont suscité ces critiques, permet de comprendre ce qui, dans l'utilisation du produit, a posé problème. Tel est le premier gemba. Le deuxième gemba est bien évidemment l'atelier, là où les produits sont fabriqués (et son ingénierie, là où les produits sont conçus). Le troisième gemba se trouve dans les ateliers des fournisseurs, là où les composants sont utilisés. Il s'agit d'observer la valeur qu'on achète.

.....
1 Hirschman Albert O., *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press, 1990 ; trad., *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995.

Apprendre à voir

Aller sur le gemba, c'est d'abord *rechercher les faits à leur source*. L'entreprise est riche en données et en opinions, mais elle est incroyablement pauvre en faits. Toute organisation moderne est construite autour de sa structure de *reporting* qui fait « remonter » les données au top management. La théorie veut que, du haut de leur tour de contrôle, les dirigeants prennent connaissance des données agrégées, dégagent un diagnostic pertinent sur la situation, évaluent leurs options et prennent les décisions qui s'imposent. Cette vision du management fait une impasse totale sur la nature humaine qui a besoin de contexte pour comprendre et de connaissances pour décider. Assez naturellement, les innombrables pages de chiffres sont accompagnées d'opinions défendues par les uns et les autres, qui traduisent souvent les lignes de fracture de l'entreprise. Ces opinions reflètent autant les factions internes que ce qui se passe véritablement sur le marché. Par conséquent, les chefs d'entreprise, qui ont des montagnes de données à portée de main et sont conseillés par des experts très intelligents, n'en demeurent pas moins à la merci d'erreurs d'appréciation incompréhensibles pour le grand public et par leurs salariés.

Aller sur le gemba, c'est se donner la possibilité d'éviter de telles erreurs. Encore faut-il savoir rechercher sur le terrain l'information pertinente. La grande difficulté est la faible capacité à *observer* sur le gemba. Cela conduit nombre de dirigeants, quand ils visitent les ateliers, les espaces commerciaux ou les plateaux-projets, à ne rien voir, dignes émules du président Mac Mahon qui, visitant une ville inondée par la Loire, trouva pertinent de déclarer aux journalistes : « Que d'eau ! Que d'eau ! »

Savoir *observer* est la première capacité à acquérir sur le gemba. Il ne s'agit pas d'ignorer l'importance des données

chiffrées, mais l'accent doit être mis sur les faits, les expériences concrètes, partagées avec d'autres, et la valeur de se mettre d'accord sur la manière de faire ou de procéder. Le fait est au centre de l'approche lean. Or, avec l'expérience du terrain, il est rapidement manifeste que l'observation des faits n'est ni naturelle ni intuitive : c'est une pratique.

La légende veut que Taiichi Ohno, le grand ingénieur qui a posé les bases du *Toyota Production System* (TPS), avait pour habitude de tracer un cercle à la craie par terre et de laisser ses subordonnés des journées entières dans ce cercle jusqu'à ce qu'ils « voient » ce qu'ils étaient censés regarder. L'expérience montre qu'il faut effectivement avoir la discipline de rester au moins vingt minutes devant une situation pour commencer à *regarder* (c'est-à-dire dépasser le stade de voir seulement en fonction de ce que l'on pense ou connaît déjà).

Aller sur le gemba : que regarder ?

- Le sourire du client – et ses agacements.
- Le rythme des demandes par rapport au temps qu'il faut pour y répondre.
- Où est-ce que la personne s'y reprend à deux fois.
- La fluidité du geste (et là où il accroche).
- L'organisation de l'espace de travail pour soutenir le geste.
- Qui appeler en cas de besoin de support (retard ou problème qualité).

Savoir observer, c'est être capable de *se faire sa propre opinion* sur ce qui se passe sur le terrain avant d'écouter les commentaires des personnes qui y travaillent. Voilà pourquoi les *sensei*² interrompent vite les discussions en salle pour aller voir la situation concrète sur le terrain. Le fait et la situation concrète sont *toujours* différents de l'idée *a priori*. En outre, la présence physique sur le terrain permet de distinguer les cas de figure et de saisir le contexte qui, seul, aide à mieux comprendre.

Aller sur le gemba est le meilleur moyen de mettre d'accord les différentes parties prenantes sur des faits compatibles avec les données disponibles et sur la nature des problèmes. Des problèmes différents peuvent en effet donner lieu à des informations identiques. L'observation des faits réduit considérablement les possibilités d'interprétation car, comme cela est bien connu, les faits résistent. Dans les entreprises, un grand nombre de conflits proviennent de malentendus nés de l'analyse des situations ou de la perception des intentions des acteurs. Très fréquemment, les personnels n'acceptent pas les solutions qui leur sont proposées parce qu'ils ne sont pas d'accord sur la nature du problème en cause. Une solution imposée satisfait peut-être son instigateur, mais déçoit ou encore pire mécontente les autres personnes qui interviennent, d'une manière ou d'une autre, dans son application.

Il n'est pas surprenant que des idées, excellentes sur le papier, se perdent souvent dans les sables lors de leur mise en œuvre ou suscitent des guerres de tranchées sans que personne ne s'y attende. La plupart des êtres humains résolvent les problèmes très spontanément (et même avec plaisir), mais ils

.....

2 En japonais, littéralement « personne née avant une autre », à prendre au sens de « maître ». Nom donné aux grands experts du lean dans la tradition de Toyota.

ont beaucoup plus de mal à définir collectivement le problème à résoudre. En effet, le cadre d'analyse qu'ils utilisent implicitement – et qui leur paraît évident et universel – ne reflète que leur point de vue. Point de vue qui est rarement partagé. Mettre les acteurs d'accord sur la formulation du problème permet dans une large mesure de le résoudre car la créativité et l'initiative des uns et des autres tendent spontanément vers un dénouement. Par exemple, si une équipe de nuit produit plus de défauts sur une ligne d'assemblage que l'équipe de jour, il est possible de débattre en salle des raisons à n'en plus finir. La mauvaise qualité peut être imputée à la fatigue, à une formation insuffisante, à l'absence d'encadrement suffisamment compétent, à la sélection inadéquate des équipiers, aux relations sociales dans l'entreprise... Tout cela pour s'apercevoir, dans l'atelier, que le manque de lumière sur la ligne explique la difficulté. La plupart du temps, sur le terrain, la solution s'impose d'elle-même ou, du moins, le devrait !

Apprendre à apprendre

Discuter pour mettre les gens d'accord sur les termes d'un problème est une pratique du gemba. Cette pratique n'a rien d'évident et doit être acquise par l'expérience au cours des années pour être maîtrisée. Si les faits parlent fort, encore faut-il s'assurer que c'est bien eux que l'on écoute. Pour le manager, la tentation est d'imposer aux autres sa façon de voir. Toutefois, il va vite se rendre compte que si les autres ne sont pas d'accord avec sa conception, ils ne seront pas à ses côtés lors de la mise en place pour mener à bien l'action envisagée. Sans compter que les « autres » n'ont pas forcément tort. Obliger quelqu'un

à faire quelque chose est relativement facile, mais il est plus difficile de le faire changer d'avis. Un changement de position ne peut venir que de l'adhésion de la personne.

Aller sur le gemba : apprendre à apprendre

- Problèmes connus et solutions connues en interne qu'il suffit d'appliquer :
- Problèmes connus et solution connue par les meilleurs, qu'il faut adopter :
- Problèmes mal cernés et solution à découvrir par de l'exploration :

Le gemba est une pratique de discussion patiente avec les uns et les autres jusqu'à ce qu'une compréhension du problème émerge, et de là, un consensus s'établisse sur les grandes lignes de sa formulation. À l'évidence, le temps passé – perdu – en amont à mettre les gens d'accord sur le problème est largement récupéré lors de la mise en œuvre de la solution qui se passe généralement plus vite et sans anicroches. Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer le sentiment de satisfaction que ressentent les professionnels à travailler ensemble sur un sujet commun. Ce sentiment partagé est un élément clé de la réussite, tout comme la réussite est un des fondements de la motivation.