

LIVRE ÉLECTRONIQUE

Gemba Walk : L'ultime guide

DE LA CHECKLIST À LA
TOURNÉE DE SUPERVISION ACTIVE

PROACTION  INTERNATIONAL +  UTrakk





Intro

Si vous vous intéressez aux méthodes de gestion qui contribuent à améliorer la performance des organisations, le Lean Management est probablement déjà apparu sur votre radar. Gemba Walk, élimination du gaspillage, Just in Time, 5S... plusieurs pratiques liées à ce grand concept gagnent aujourd'hui en popularité. Et pour cause ! Elles sont flexibles et ont pour objectif de générer de la valeur pour l'organisation, l'élimination de la non-valeur ajoutée et l'amélioration continue, le tout avec un minimum d'investissement (sans CAPEX).

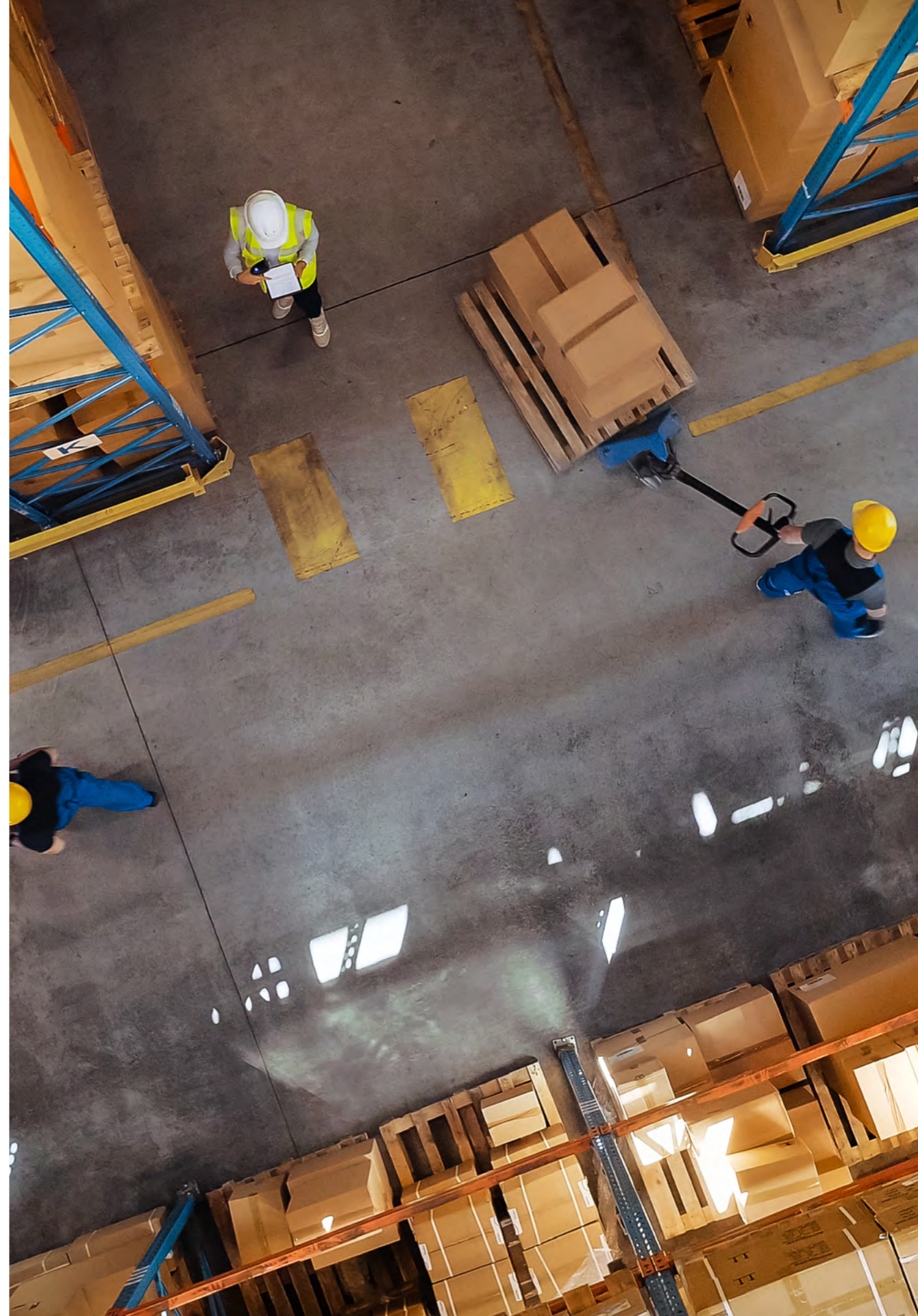
Le Gemba Walk, par exemple, est l'une de ces pratiques issues du toyotisme et adoptées par un nombre croissant d'organisations pour comprendre la réalité de leurs opérations et optimiser leurs processus, qu'il s'agisse d'un plancher de production ou d'opérations administratives. Il est toutefois possible (et souhaitable) de pousser le Gemba Walk plus loin pour intégrer la notion de comportements de gestion au pilotage des axes de performance dans ce que nous appelons « tournée de supervision active ».

Ce guide définit en profondeur cette pratique de gestion incontournable, vous offre des trucs et astuces pour les réaliser efficacement et bâtir les meilleures listes pour vous aider à piloter la performance de vos équipes comme jamais auparavant.



Yves LeBrasseur
Expert sénior, Procédés techniques, Proaction International

☰ Table des matières



Qu'est-ce que le Gemba Walk ?

Le mot Gemba est issu du mot japonais « Genba », qui se compose de deux caractères kanji. « Gen » signifie « réel », et « ba » signifie « lieu ». Cela signifie littéralement qu'il faut aller voir de ses propres yeux là où le vrai travail se fait (le point d'exécution).

Aspect fondamental du Lean Management, le Gemba Walk tire son origine d'une expérience connue sous le nom du Cercle d'Ohno. Taiichi Ohno, initiateur du système de production Toyota, avait l'habitude de demander aux gestionnaires de se tenir dans un cercle tracé à la craie sur le plancher au point d'exécution des processus à observer et de les y laisser pendant une période prolongée pour qu'ils s'imprègnent de la réalité du terrain pour mieux la comprendre.

N'obtiendrait-on pas le même résultat en installant des caméras ou en consultant les rapports ?

La réponse est non, pas du tout en fait. Ce qu'Ohno a compris, c'est que la gestion

des opérations n'est pas un travail de bureau — elle se passe sur le plancher, avec les équipes.

C'est dans cet esprit que le Gemba Walk fait évoluer cette pratique d'observation vers un mode plus actif. On charge donc le superviseur de suivre l'avancement de la production, d'informer les employés des objectifs pour la période à venir, de capturer les écarts de performance et d'entreprendre les actions nécessaires pour y remédier.

Comme tous les outils lean (5S, PDCA, SMED, lean six sigma), la marche gemba peut être utilisée dans tous les secteurs d'activité pour n'importe quel processus, comme les opérations de marketing, les centres d'appels, les ateliers de fabrication, l'expédition et les entrepôts, entre autres.

Cette méthode est très efficace en soi, mais elle peut être approfondie pour obtenir de meilleurs résultats grâce à des tournées de supervision active.



Pourquoi faire un Gemba Walk ?

Le suivi des indicateurs de performance (KPI) est un élément important du Lean. Le Gemba Walk complète cette activité en validant le progrès sur place, de ses propres yeux. Le Gemba walk constitue également un point de départ à une activité Kaizen (ou blitz Kaizen) en permettant de bien comprendre une problématique ou des points à améliorer.

Les possibilités d'amélioration et les problèmes de processus peuvent être révélés non seulement par les indicateurs de performance mesurables tels que le taux d'erreur, le taux de satisfaction des clients, la rentabilité, la rapidité, etc, mais aussi par ceux qui ne peuvent pas être mesurés. C'est pour cette raison que le Lean Manufacturing, et plus particulièrement le Gemba Walk, sont importants. Il faut être sur place et voir par soi-même pour déterminer s'il y a des dysfonctionnements ou gaspillages (mudas), en trouver la cause et décider des mesures correctives à prendre pour apporter des améliorations.



Selon une étude menée à Harvard*, les Gemba Walks améliorent les performances pour les raisons suivantes :

- **Ils permettent de résoudre les problèmes de manière efficace**, car le fait de voir un problème dans son contexte aide les managers à mieux comprendre la situation, l'origine du problème ainsi que ses répercussions, ce qui les motive davantage à collaborer avec le personnel de première ligne et les autres responsables pour le résoudre.
- **Les cycles récurrents d'identification et de résolution des problèmes** du Gemba Walk permettent de renforcer les capacités d'amélioration organisationnelle et donc de réduire le coût des efforts d'amélioration futurs, créant ainsi une dynamique positive.
- **En communiquant avec les employés de première ligne** au sujet des problèmes, les managers harmonisent leurs points de vue avec les expériences des clients, ce qui leur permet de répartir efficacement les ressources limitées entre les multiples possibilités d'amélioration de l'organisation.
- **La présence des managers sur le terrain** démontre clairement que l'organisation prend la résolution des problèmes opérationnels au sérieux. Les employés sont ainsi convaincus que les améliorations sont importantes pour la direction, ce qui les encourage à adopter de leur propre chef les comportements nécessaires à l'amélioration des processus.

* Tucker, Anita L., and Sara J. Singer. «The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study.» Production and Operations Management (forthcoming).

La tournée de supervision active : vers une gestion plus humaine

Déployée chez Toyota dans les années 60, la technique du Gemba Walk a été popularisée dans le monde nord-américain dans les années 1990-2000. Plusieurs des entreprises d'industries variées que les experts chez Proaction International ont eu la chance d'accompagner dans les 15 dernières années utilisent d'ailleurs la méthode Gemba Walk avec succès.

Cependant, bien que les bienfaits d'une supervision active accrue et de pratiques de Lean Management bien implantées sont évidents dans ces organisations, une dimension importante manquait à la formule.

Les experts chez Proaction International ont donc fait évoluer le modèle pour intégrer le capital humain en tant qu'axe de performance dans la pratique du Gemba Walk et ont accompagné des centaines d'entreprises de toutes tailles à adopter les tournées de supervision active qui décuple les gains de façon durable.



Comment mettre l'humain au cœur du processus ?

Pour intégrer les bonnes pratiques humaines de gestion au Gemba Walk et maîtriser la tournée de supervision active, il importe d'abord de définir ce qui est attendu d'une « bonne » tournée de terrain :

Format

La tournée de supervision active est un moment planifié à intervalles réguliers au cours de la journée de travail.

Les employés savent que leur superviseur passera les voir, par exemple, à 8 h, 11 h et 14 h et que ces quelques minutes leur sont réservées pour faire l'état de la situation, poser des questions au besoin et porter à sa connaissance les enjeux qui ont un impact sur leur travail afin de les résoudre.

Contenu

Chaque tournée de supervision active est une occasion de consolider l'alignement des opérations avec les axes de performance, priorités et valeurs de l'organisation.

Qu'il s'agisse de l'atteinte des objectifs opérationnels (unités produites, dossiers traités ou heures facturées), du respect des normes de santé et sécurité ou de valeurs de considération et d'écoute des employés, c'est un moment qui permet de faire vivre cette cohérence indispensable de façon concrète.



Chapitre 2 – Comment mettre l'humain au cœur du processus ?

Comportement

Un superviseur doit être beaucoup plus qu'une personne qui surveille.

En adoptant une attitude et un comportement d'ambassadeur avec un état d'esprit mobilisateur, la tournée de supervision active devient un moment privilégié.

En s'intéressant réellement aux gens et en leur demandant leur avis, en les impliquant dans les solutions, ce moment devient un point de contact riche, un pilier pour le pilotage, non seulement de la performance, mais également de la mobilisation des équipes.

Alors que le Gemba Walk offre une manière plus active de suivre les processus avec des indicateurs clés de performance, il est possible d'adopter la même rigueur envers la qualité de la gestion à travers les tournées de supervision active.

L'adoption d'indicateurs clés de comportement contribue à l'intégration du facteur humain aux axes de performance des organisations ainsi qu'à l'amélioration continue des pratiques et habiletés de gestion des managers.



La gestion de proximité comme vecteur d'engagement

C'est incontestable, le pilotage de la performance est un sport de terrain. Et comme celle-ci dépend largement du travail humain, il est logique de considérer son engagement et son bien-être parmi les principaux axes de performances des organisations. C'est pourquoi il est temps de transformer vos Gemba Walk en tournée de supervision active, un rituel de gestion qui met l'humain au cœur de la performance.

En impliquant les employés dans des moments privilégiés, récurrents et structurés avec leurs gestionnaires de proximité, les tournées de supervision active leur permettent d'échanger de façon proactive sur leurs activités et leur impact sur la performance. Une pratique qui a des impacts majeurs sur la mobilisation des employés et des équipes.

C'est d'autant plus important dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre; quand les employés savent ce qui est attendu d'eux, sont consultés sur la méthode à suivre et savent que les enjeux qu'ils remontent dans l'organisation entraînent des actions concrètes, l'engagement envers l'organisation augmente, tout comme la fidélisation des employés.

*Il est temps
de transformer vos
Gemba Walk en tournée
de supervision active,
un rituel de gestion qui
met l'humain au cœur
de la performance.*



Comment faire un Gemba Walk ?

Pour comprendre le processus et les éventuelles possibilités d'amélioration, vous devez baser votre Gemba Walk sur trois points essentiels : aller voir, demander pourquoi et faire preuve de respect.

Aller voir

Le premier élément du Gemba Walk est d'aller là où se déroule le processus en temps réel. Il peut s'agir d'une ligne de caisse, d'un centre d'appels, d'un atelier, d'un entrepôt ou de tout autre endroit où se déroulent des processus de travail.

Le fait d'aller sur place vous permet une meilleure compréhension des personnes qui travaillent dans votre organisation. Vous pourrez savoir précisément si elles comprennent l'objectif de leur travail, si elles appliquent les pratiques de travail standard et si toutes les ressources nécessaires sont disponibles et utilisées efficacement.

Demander pourquoi

Plutôt que de se contenter de faire des suggestions, un bon manager cherche d'abord à comprendre le problème. Une des principales techniques consiste à utiliser la méthode des 5 « pourquoi » pour analyser les relations de cause à effet du problème. Cette méthode consiste à demander cinq fois « pourquoi » pour comprendre la nature du problème et trouver une solution.

Note : Il ne faut pas forcément se limiter à cinq pourquoi. Vous pouvez en utiliser autant que nécessaire pour comprendre le problème et trouver une solution.

Voici un exemple de problème pouvant être résolu à l'aide de la méthode des 5 pourquoi. Imaginons que le lait ait tourné.

LE PROBLÈME : LE LAIT TOURNE.

- **Pourquoi ?** Nous n'avons pas bu tout le lait avant la date d'expiration.
- **Pourquoi ?** Nous avons trop de lait.
- **Pourquoi ?** Nous avons acheté plus que ce dont nous avons besoin.
- **Pourquoi ?** Il y avait une réduction sur les achats en gros.

Faire preuve de respect

Si vous voulez que les personnes que vous dirigez vous accordent assez de confiance pour vous faire part d'informations précieuses dont vous pourrez vous servir pour résoudre le problème, vous devez d'abord les traiter avec respect. Vous ne devez pas utiliser le Gemba Walk pour évaluer les performances ou pour rejeter la faute sur quelqu'un d'autre.

Une routine de Gemba Walk bien exécutée donne aux membres des équipes terrain le sentiment que leur manager les priorise. La preuve : il investit plusieurs heures chaque jour à réaliser des tournées de supervision active pour être présent et disponible pour eux.

Voici les 5 grandes étapes de base d'un Gemba Walk plutôt standard* :

1. Déterminer les endroits critiques du procédé et les étapes clés de chacun des processus (où aller).
2. Déterminer un indicateur pour chaque étape clé (quoi vérifier).
3. Effectuer la tournée :
 - Valider l'indicateur identifié pour l'étape du processus de ce poste de travail.
 - S'informer auprès des opérateurs s'ils ont des problèmes à signaler.
4. Noter les actions à entreprendre pour remédier aux problèmes.
5. Faire le suivi à propos des actions entreprises pour régler le problème.



* Mentionnons qu'il s'agit d'une approche semi-structurée, ce qui implique qu'il n'existe pas de recette unique du Gemba Walk, mais plutôt une multitude de variations inspirées du modèle de Toyota.

La liste de vérification

Même si certaines questions vous viendront en cours de route lorsque vous faites une tournée de supervision active (ou Gemba Walk), il est important d'établir une liste de vérification, ou checklist, de ce que vous voulez couvrir.

Cette liste structure le processus et vous assure de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur à chaque tour de terrain sans négliger d'éléments importants. Vous pouvez même structurer des modèles de listes de contrôle sous la forme d'un questionnaire interactif dans un système de gestion quotidien tel que UTrakk pour documenter toutes les observations et discussions.

Au contraire, une liste de vérification mal structurée pourrait négliger certaines questions et étapes importantes. Dans ce cas, vous risqueriez de passer à côté d'occasions de relever des problèmes et écarts de performance pour y remédier ou seriez contraint de retourner sur place valider le point manqué.



Quelles questions inclure dans une liste de vérification ?

Le point le plus important de la tournée de supervision active ou le Gemba Walk est de capturer les écarts en observant et en questionnant les opérations. Pour ce faire, vous devez poser les bonnes questions, et ce, en fonction de vos axes de performance.

Voici des exemples de questions que vous pouvez inclure dans votre liste de vérification en fonction de vos axes de performance :



Humain :

- Comment ça va aujourd'hui ?
- Les objectifs et priorités sont-ils clairs ?
- Prévoit-on des embûches ou obstacles d'ici la fin de la journée ?



Qualité :

- Le produit est-il bien emballé ?
- S'agit-il du bon format de palette pour l'expédition ?
- Le poids et le numéro de la succursale sont-ils inscrits sur l'emballage ?



Santé et sécurité :

- Y a-t-il eu un incident depuis le dernier Gemba Walk ?
- Est-ce que l'équipement de protection individuel (EPI) répond aux besoins et sont disponibles ?
- Est-ce que l'équipe a tous les outils nécessaires pour effectuer un travail sécuritaire ?



Processus :

- Est-ce que l'équipe respecte les bonnes méthodes de travail (SOP) ?
- Est-ce que l'équipe a rencontré des enjeux techniques ?
- Avez-vous identifié des opportunités d'amélioration des processus ?



Productivité :

- La vitesse de la machine est-elle réglée au standard ?
- Le changement de quart est-il fluide et sans arrêt ?
- Les employés ont-ils rencontré des enjeux à la productivité ?



Environnement de travail :

- Est-ce que l'environnement de travail respecte les standards ?
- Y a-t-il des débris sur le plancher ?
- Y a-t-il des palettes debout sur le sol ou entre les postes ?

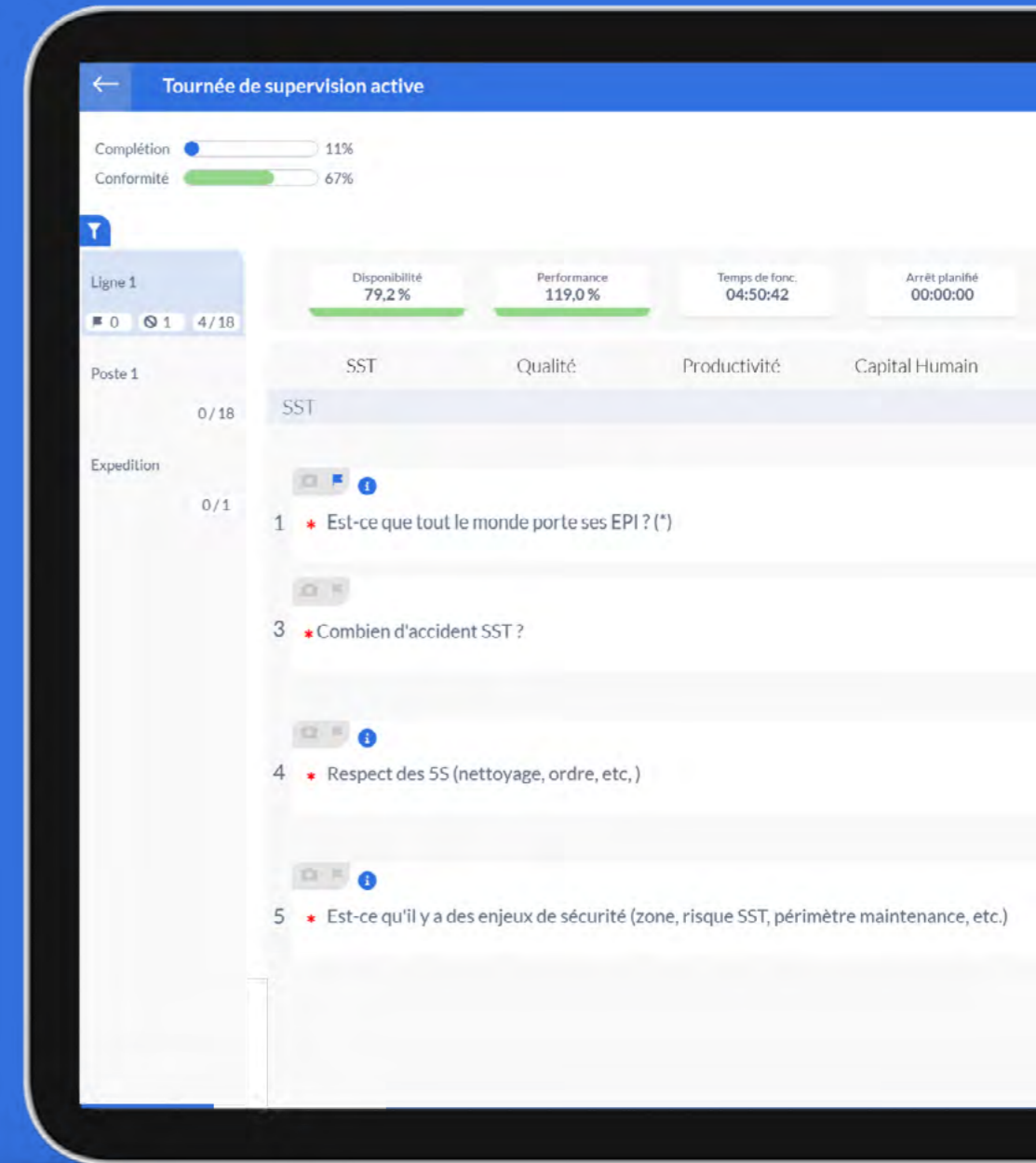
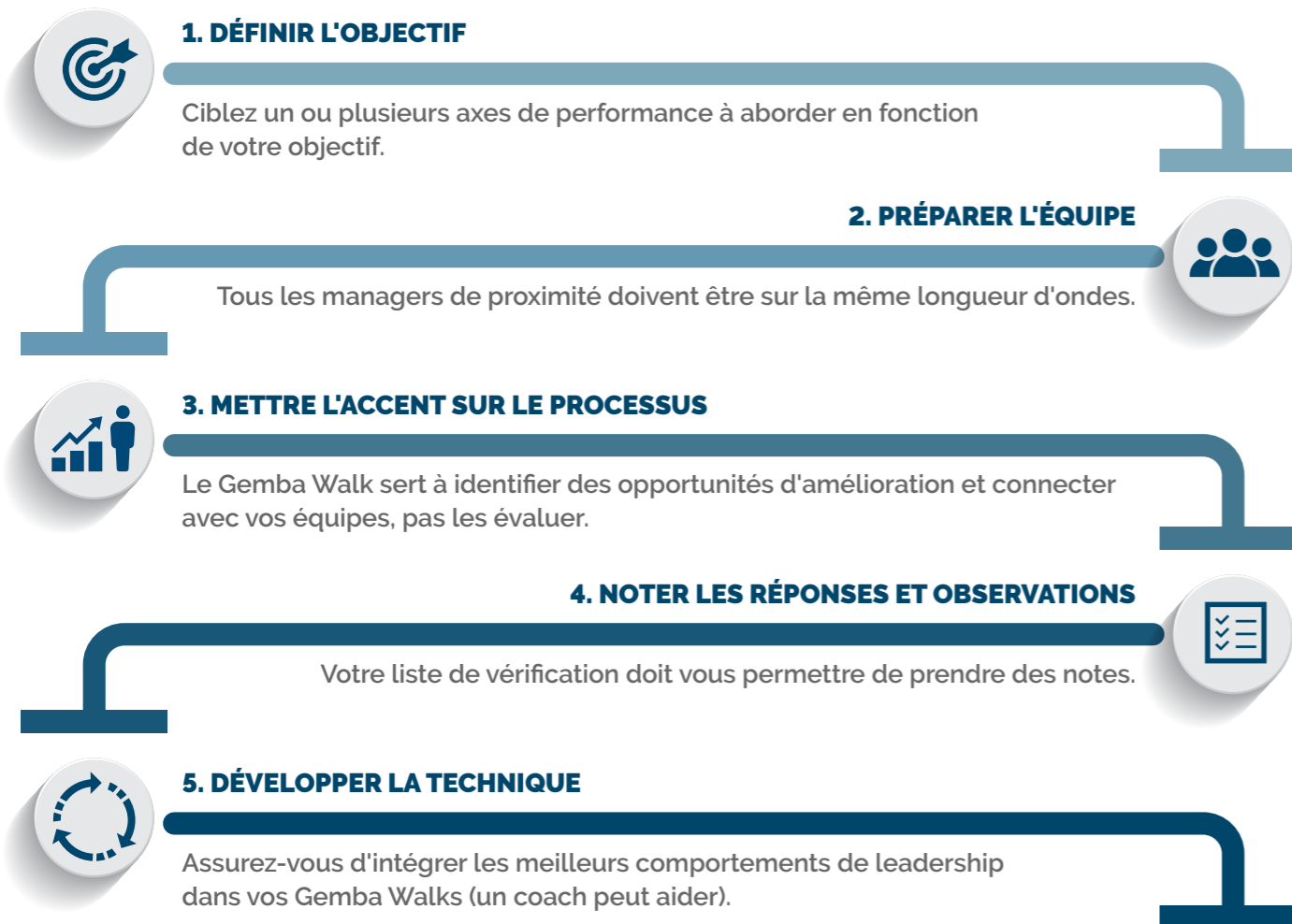


Varia :

- Avez-vous des remarques particulières ?

Comment créer la meilleure liste de vérification pour vos tournées de supervision

Les exemples de questions ci-dessus sont uniquement destinés à vous donner une idée générale du type de questions à poser lors d'un Gemba Walk. Pour créer une liste de vérification Gemba Walk qui soit parfaitement adaptée au processus spécifique que vous souhaitez évaluer, voici cinq étapes à suivre.



Exemple d'une liste de vérification digitalisée avec UTrakk

1 Définir plus précisément l'objectif

Pour que votre Gemba Walk donne de bons résultats, vous devez cibler un ou plusieurs axes que vous souhaitez aborder. Cela permet de focaliser toute l'attention sur une seule chose ou encore de vous assurer de couvrir toutes les priorités de votre organisation. Ainsi, un Gemba Walk peut cibler un seul ou tous les axes de performance (productivité, qualité, délai, humain, santé-sécurité, etc.). Tout dépend de l'objectif :

- Analyse
- Innovation
- Résolution de problèmes
- Tout autre objectif pertinent
- Besoins en ressources

Ceci vous permettra d'adapter votre checklist Gemba Walk à votre objectif et de poser des questions judicieuses. En revanche, un Gemba Walk ne sera pas un exercice de résolution de forme pour un problème moindrement complexe. Dans ce cas, un exercice distinct est de mise.

Note : Identifier des paramètres de suivi standardisés permet à l'organisation d'envoyer des messages forts sur ses priorités. Si les managers de proximité de tous les quarts de travail et départements font des suivis systématiques sur la santé-sécurité, la qualité et la productivité, les équipes de travail seront clairement conscientes de l'importance accordée à ces axes dans la culture organisationnelle.

2 Préparer l'équipe

À moins de travailler seul, expliquez à l'équipe concernée les objectifs du Gemba Walk et la manière de procéder. Cela évitera le trac de la première fois.

Vous devez également leur communiquer votre liste de vérification. Si vous leur demandez leur avis, ils pourront peut-être vous faire remarquer une question, un détail ou un problème qui vous a échappé pendant la préparation.

3 Mettre l'accent sur le processus

Rappelez-vous que l'objectif d'un Gemba Walk est d'identifier les possibilités d'amélioration. Par conséquent, vos questions doivent être structurées de manière à évaluer le processus et non la personne.

Si une personne a l'impression d'être évaluée, jugée ou blâmée, elle ne sera pas en mesure de donner des réponses honnêtes.

Attention ! Ceci ne signifie pas que vous ne devez pas vous intéresser à la personne, bien au contraire. Les écarts à capturer peuvent être de nature humaine, c'est-à-dire en lien avec le bien-être des individus, leur formation, leurs habiletés et compétences, etc. Après tout, le Gemba Walk est un moment privilégié avec les membres de l'équipe pour les aider à réaliser leurs objectifs.

Chapitre 4 – La liste de vérification

4 Noter chaque observation et chaque réponse

Chaque donnée que vous et votre équipe relevez doit être notée. Votre liste de vérification doit prévoir un espace pour les réponses aux questions.

Certains outils tels que UTrakk permettent de numériser les Gemba Walks et facilitent la saisie des données (textuelles, numériques, photos, vidéos) pour en tirer des conclusions utiles. UTrakk vous permet également de créer une action et de désigner une personne responsable de s'en charger.

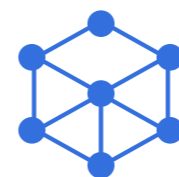
5 Développer la technique de Gemba Walk

Le superviseur doit maintenant être capable de faire sa tournée. Outre le fait d'avoir une bonne checklist en main, il doit développer les bons comportements de supervision active pour offrir à son équipe le support dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

On parle ici de l'habileté à mobiliser les membres de l'équipe, à communiquer des objectifs clairs et à exprimer régulièrement de la reconnaissance pour un travail bien fait, une initiative ou encore une belle attitude.

Un coach est un précieux allié pour développer ces habiletés et comportement, puis s'assurer de les intégrer au quotidien.



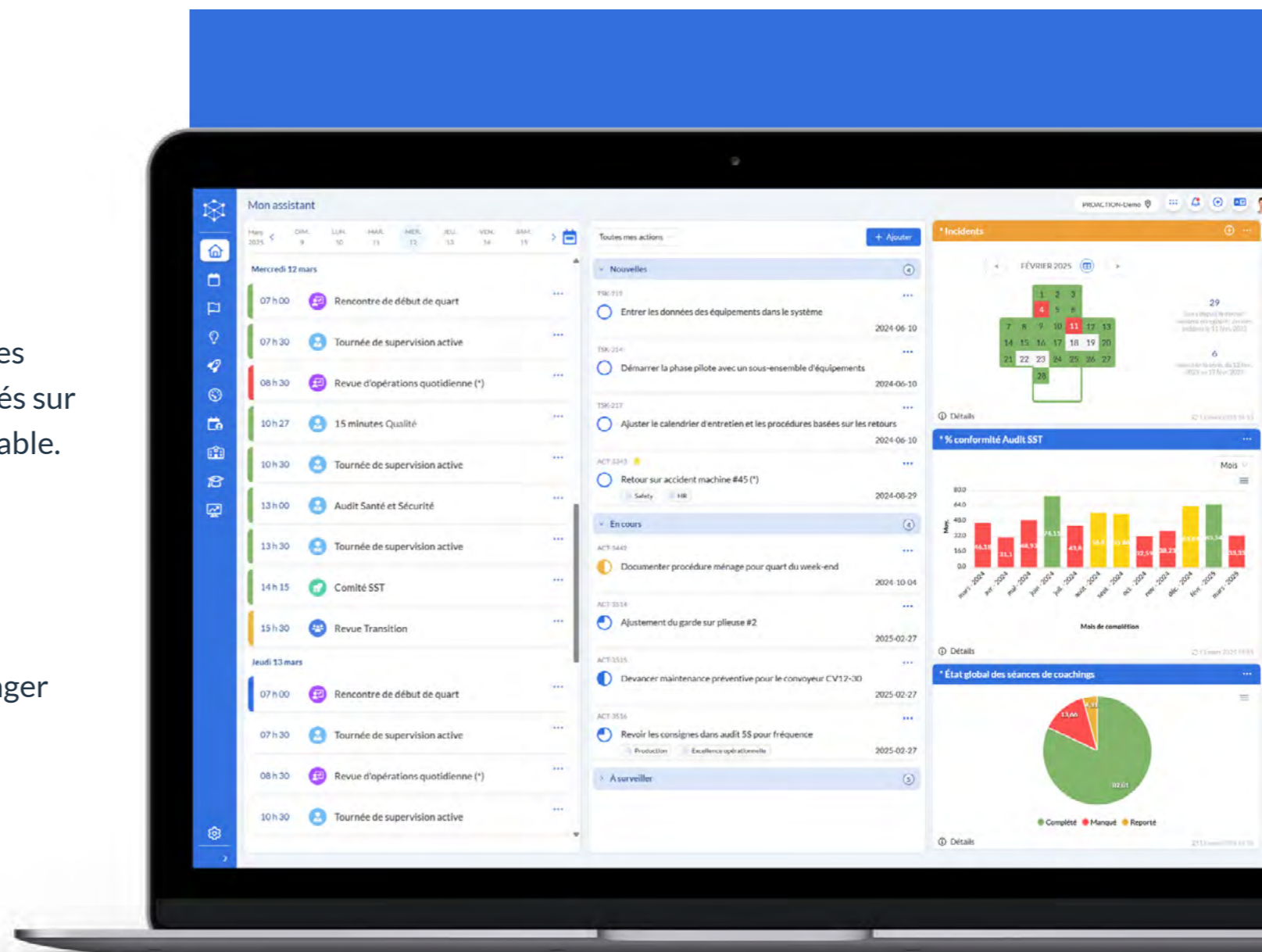


Les outils technologiques pour structurer vos tournées de terrain

Pour faire en sorte que les bonnes pratiques de gestion soient adoptées par les managers, intégrées à des tournées de supervision active structurées, et leurs bienfaits assurés sur le long terme, s'équiper des bons outils est un incontournable. L'époque des Gemba Walk avec un bloc-notes et un stylo est révolue.

Alors que plusieurs plateformes comme Damasix, Shizen et Tervene existent pour digitaliser les Gemba Walk, seul UTrakk offre un ensemble d'outils pour aider le manager à être meilleur dans son rôle et mettre l'humain au cœur du pilotage de la performance des organisations.

Avec une solution qui stimule la collaboration, augmente l'imputabilité et assure l'alignement, le Management 4.0 est à vos portes.



Le Manager's Journey

Voyez comment UTrakk peut vous soutenir au quotidien



UTrakk vous accompagne sur le terrain pour **simplifier vos activités de gestion quotidiennes** et **propulser la performance** des opérations et des équipes.

Manager's Journey

Explorez UTrakk

Que faire après un Gemba Walk ?

Une fois le Gemba Walk terminé, l'étape suivante consiste à organiser une réunion ou apporter l'information dans une rencontre existante appropriée. Cette réunion portera essentiellement sur la synthèse des commentaires et des points de vue des membres de l'équipe sur l'amélioration des processus, ainsi que sur la formulation de conclusions concrètes. Voici des exemples de points à aborder lors de la réunion.

- Discuter des méthodes utilisées lors du Gemba Walk et de leur efficacité.
- Identifier les activités à valeur ajoutée et celles qui n'en ont pas dans le processus et éliminer ces dernières.
- Clarifier et documenter les points de discussion et les éléments qui doivent être contrôlés lors du prochain Gemba Walk.
- Échanger des pistes d'amélioration et créer un plan d'amélioration basé sur le retour d'information et les observations notées lors du Gemba Walk.
- Comparer les résultats passés pour voir les tendances en matière de résultats et de mise en œuvre.
- Enfin, élaborer un plan de suivi pour vérifier si les améliorations préconisées ont bien été mises en œuvre.

Une liste de vérification Gemba Walk n'est pas une checklist comme les autres, qui servent généralement uniquement d'aide-mémoire. Le rôle d'une liste de vérification Gemba Walk est bien plus important. Elle détermine le succès ou l'échec d'un Gemba Walk.



Plus sur le Gemba Walk et la supervision active

Aborder le Gemba Walk avec une liste de vérification vous permet de recueillir toutes les données dont vous avez besoin pour une amélioration continue. Elle vous permet également de rester structuré et de recueillir des données de qualité. Cependant, il y a beaucoup trop de détails à prendre en compte, de données à collecter et de formulaires à remplir pour se promener avec un énorme document. Vous devez choisir entre un Gemba Walk efficace et un support agréable à utiliser.

Heureusement, avec un outil tel que UTrakk, vous n'avez pas à faire ce choix.

Il vous permet d'effectuer un Gemba Walk sans avoir à transporter de formulaires ou de documents papiers. Il simplifie la collecte et la saisie des données afin que vous puissiez procéder à un Gemba Walk sans problème, puis visualiser les données dans un tableau de bord pour interpréter les variances et prioriser les opportunités d'amélioration.



Si vous voulez améliorer les performances opérationnelles et financières de votre organisation à travers une démarche lean ou d'excellence opérationnelle, les experts de Proaction International sont là pour vous.

Nous vous aiderons à améliorer vos outils de gestion, vos processus et votre communication afin de devenir plus efficaces au quotidien. Nous analyserons avec vous vos processus et structures actuels afin de trouver des solutions qui vous permettront de réaliser les meilleurs gains de productivité pour votre organisation.

À PROPOS DE PROACTION INTERNATIONAL ET UTRAKK



Avec plus de 20 ans d'expertise, **Proaction International** accélère le leadership et l'excellence opérationnelle à travers le coaching et la formation des leaders et l'optimisation des opérations.

Nous aidons ainsi les organisations à transformer leur gestion et à élever leur performance.

En 2014, l'entreprise a lancé le **système de gestion quotidienne (DMS) UTrakk**, afin d'accompagner les managers sur le terrain, simplifier la gestion quotidienne et piloter la performance des opérations et des équipes.

