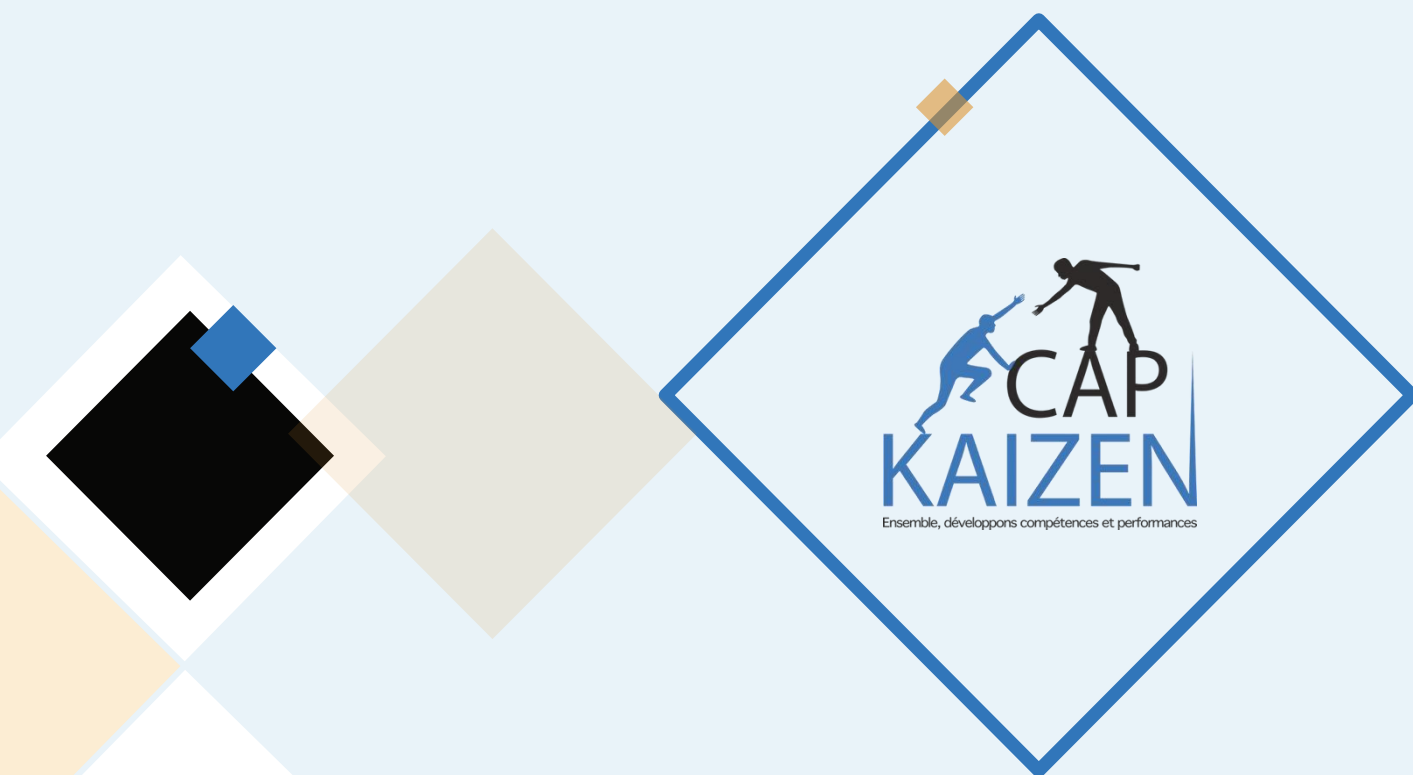


Le gemba comme promesse d'apprentissages partagés

Date : 10 Fév, 2026

Gemba / Apprentissages / Lean



Ensemble, développons compétences et performances

Le sens au travail, une quête universelle

Aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'engagement au travail, du sentiment d'utilité ou des indicateurs internes comme le NPS, un constat s'impose : chacun, toutes générations confondues, s'interroge sur le sens de son travail.

Indépendamment de notre fonction dans l'entreprise, nous avons tous besoin de sens pour orienter nos actions et nourrir notre engagement.

Certains signaux faibles nous alertent déjà : en les observant, on voit se profiler des mécanismes tayloristes, où l'exécution et la réflexion se retrouvent séparées — exactement l'inverse de ce qui permet aux équipes de retrouver du sens.

Retrouver du sens dans son travail, se sentir en confiance, écouté.e, reconnu.e comme acteur ou actrice du changement, tout en évoluant dans un environnement qui encourage l'apprentissage quotidien : c'est cette promesse que nous allons aborder. Une promesse qui ne relève pas d'un voyage *last minute*, mais bien d'un voyage *all inclusive*, car le lean management ne se choisit pas par fragments : il se pense dans sa globalité.



*Le gemba, un voyage immédiat.
Evacuations aéromédicales du
Québec (EVQ)*

Revenir au « gemba », là où l'on apprend avec le terrain, ouvre la voie à un sens partagé de nos missions. Et ce sens ne se construit qu'à travers les liens : créer du lien, faire du lien, c'est ce qui permet de co-construire une compréhension partagée.

Qu'on soit managé ou manager, technicien, infirmier, comptable ou développeur, nous entendons tous les mêmes phrases : « j'ai besoin de tes feedbacks », « on fait un point reporting », « il me faudrait plus d'indicateurs... ». Nous avons tendance à croire que plus nous alimentons ces circuits d'information, mieux nous piloterons nos activités.

Mais derrière nos Pareto et nos daily reportings, sommes-nous vraiment en train de nous rapprocher de la demande client ? Savons-nous ce qui est réellement attendu ? Comprendons-nous les contextes parfois très spécifiques dans lesquels les professionnels produisent ?

Ces questions restent sans réponse tant que nous restons dans la supposition. Elles ne trouvent de clarté que lorsque le management choisit d'aller voir, avec les équipes, ce qu'il se passe réellement sur le terrain. C'est là que se tisse ce fameux « lien ».

Quand la verticalité s'efface : la rencontre terrain-manager

Le terrain — le gemba, comme on le nomme dans le lean — est le lieu où tout se joue : là où la valeur se crée, là où l'équipe produit, et parfois même là où les clients vivent nos produits. C'est le « vrai lieu », celui qui révèle la réalité du travail.

Pour un manager, retourner régulièrement sur le gemba transforme profondément le travail engagé, autant du côté des équipes que du côté des produits. Mais cette démarche ne s'improvise pas : elle demande une intention claire, une posture précise et une pratique exigeante.



Le quotidien des équipes, vu de l'intérieur

En tant que lean officer, j'ai eu l'occasion de participer à un nombre considérable de gemba au sein d'un établissement en pleine transformation lean : près de cinq cent cinquante en cinq ans. Pourquoi partager ce chiffre ? Parce qu'il dit deux choses :

- le gemba est un art, et comme tout art, il demande de la précision et une pratique régulière ;
- c'est un geste exigeant, qui s'apprend, s'affine, se travaille, mais qui dépend avant tout de l'état d'esprit dans lequel on s'y engage.

Et c'est bien là toute sa richesse : il y a autant d'apprentissages que de gemba réalisés. Encore faut-il savoir comment s'y prendre.

La *recette secrète* d'un gemba ne tient pas dans une méthode figée, mais dans un état d'esprit. C'est accepter de se laisser surprendre, de cultiver la curiosité, et surtout d'être prêt à rencontrer une réalité parfois très différente de celle que l'on imagine ou que nos organisations prescrivent. Aller sur le terrain, c'est déjà faire un pas hors de sa zone de confort — un pas qui n'est jamais anodin, ni pour le dirigeant qui s'y rend, ni pour les collaborateurs qui voient arriver un supérieur. C'est un moment particulier, presque suspendu, où un lien se crée.

C'est pour cela que le manager porte une responsabilité essentielle. Le Sensei Yoshino (formateur pendant 41 ans chez Toyota, dont 14 ans aux USA où il a été responsable du « Manager Development Program) le résume parfaitement : « *Encourage people to think deeper and broader is a proof of great respect* ». Aller sur le gemba avec cet état d'esprit — fait de sens, de reconnaissance, d'engagement, de respect et d'humilité — change tout. L'exercice devient moins une visite qu'une rencontre, un lien qui se tisse au fil des échanges.

Et sur le gemba, les rôles sont toujours les mêmes, quel que soit le lieu : un atelier de maintenance, un poste de soin, un standard téléphonique. Il y a le manager, qui cherche à avancer dans sa prise de décision, conscient qu'il a des comptes à rendre. Et il y a l'équipe, plongée dans sa production, prévenue de la venue d'un supérieur, et qui continue malgré tout à faire tourner la machine.

Mais dès que l'on regarde l'état d'esprit nécessaire — respect et reconnaissance — quelque chose se transforme. La verticalité habituelle s'efface.

Le gemba devient un moment horizontal, un espace où l'on parle du travail réel, du sens qu'il porte, de l'engagement qu'il demande. Dans cet instant partagé, tout le monde regarde dans la même direction : celle de la production, et donc du client. C'est là que le lien prend toute sa force.

Lors de mon tout premier gemba, au moment du débrief, on me demande : « Alors Louise, qu'est-ce que tu as vu ? ». Nous venions de quitter une équipe en charge de la logistique. C'était la première fois que je me posais réellement cette question : *factuellement*, j'avais vu ceci, cela... une succession d'éléments. Mais je sentais bien que ce n'était pas ce qui était attendu. Faire une liste n'avait aucun sens. Ce n'était pas le cœur du propos.

C'est précisément à ce moment-là que j'ai compris que j'avais du travail devant moi : aller sur le gemba est un geste précis, un geste qui demande bien plus que de l'observation.

Apprendre à regarder : la posture avant la méthode

Je me suis alors rappelée mes heures de code avant de passer le permis de conduire. Mon moniteur s'évertuait à m'expliquer comment poser mon regard, comment anticiper, comment rester attentive.

Aller sur le gemba, c'est exactement cela : savoir regarder, savoir écouter, mais aussi savoir où l'on met les pieds. C'est une intention, une écoute active, une manière de se positionner. Une gestuelle presque invisible, mais essentielle, qui guide nos questionnements et nous permet de comprendre le travail réel.

Souvent, mes collègues me voyaient arpenter les différents services, passer des soins aux services techniques, et se disaient en souriant : « *En fait, elle se balade, prend le café, puis fait un reporting au chef* ». Vous l'imaginez bien, la réalité est subtilement différente.

S'investir sur le terrain, c'est tout autre chose. Jeffrey Liker le rappelle dans *The Toyota Way* : « *Principe 12 : Go and see for yourself to thoroughly understand the situation* ». Aller voir par soi-même, vraiment. Pas pour contrôler, pas pour surveiller, mais pour comprendre.

En réalité, le gemba, c'est entrer dans l'arène de l'équipe. C'est accepter d'être au plus près du travail de terrain, d'être prêt à questionner, observer, tester, parfois ajuster, mais surtout partager. Et parfois, un café n'est pas de trop pour affronter cet exercice... ni pour ceux qui le font, ni pour ceux qui le voient arriver.

Alors, aller sur le gemba n'est vraiment pas un geste simple ou banal ; il implique une posture particulière, vous l'aurez compris. Apprendre ce qu'est le gemba entraîne automatiquement un second apprentissage : celui d'apprendre *avec* le gemba. L'humilité en est la clé.

Aller sur le gemba, c'est accepter de déconstruire nos prénotions, nos standards implicites, et de regarder la réalité du travail telle qu'elle est — et non telle que nous pensons qu'elle devrait être.

C'est précisément ce regard sur la réalité qui différencie le gemba d'une séance d'audit. L'audit cherche à vérifier des écarts par rapport à un référentiel. Le gemba, lui, place l'amélioration continue au centre : il repose sur un exercice co-construit, qui vise à comprendre en profondeur le contexte particulier visité. Autrement dit, nous apprenons *avec* le terrain plutôt que *sur* le terrain.

Le gemba n'est pas un audit : comprendre plutôt que contrôler

Et c'est là que la différence devient tangible :

- À la fin d'un audit, on clôt un dossier.
- À la fin d'un gemba, un dirigeant peut se tourner vers l'équipe et dire, simplement :
« *Bon, vous tenez le chef... sur quoi, ou comment, je peux vous aider ?* »

Ce moment-là est souvent suspendu. Il marque une forme de réciprocité : l'équipe a montré sa réalité du travail, ses contraintes, ses choix, ses réussites. Le dirigeant, lui, offre en retour ce qu'il peut apporter. Un juste retour d'appareil, presque naturel, qui renforce la relation et donne du sens à la démarche.

Pour une équipe, la différence est immense entre un dirigeant qui reste derrière l'idée *des KPIs peu satisfaisants* et un dirigeant qui choisit d'aller sur le terrain. Non pas pour vérifier, mais pour chercher à voir, comprendre, écouter, et relier le travail prescrit à ce que l'équipe vit réellement.



Une réalité que les tableaux de bord n'affichent pas

Et cette différence prend encore plus de relief dans certains contextes.

Prenons l'hôpital, par exemple. En France aujourd'hui, la pénurie d'infirmiers est devenue un problème structurel. Imagine-t-on vraiment aisé pour un dirigeant de se rendre dans un service qui fonctionne avec plus de 80 % d'intérim ?

L'impact est partout : sur la qualité des soins, sur la vie de l'équipe, sur la prise en charge des patients au quotidien. Et, pour couronner le tout, la politique interne de l'établissement exige de réduire d'urgence les dépenses — en particulier celles liées à l'intérim.

Lors d'un gemba, ces tensions apparaissent sans filtre. La logique médico-soignante se retrouve face à la logique administrative, et les deux mondes se rencontrent parfois de manière brutale. Pourtant, le gemba peut devenir un véritable terrain d'entente. Non pas pour aborder d'emblée les dépenses trop élevées, mais pour travailler la stabilisation des bonnes pratiques, la fidélisation des infirmiers qui s'investissent, et surtout remercier l'équipe dans son ensemble pour le travail accompli en pleine tempête.

Le courage du dirigeant consiste donc à y aller, mais aussi à prévoir d'y retourner. C'est cette régularité qui fait progresser l'amélioration continue de la qualité du travail.

Elle aide les équipes à garder le cap du sens dans leur quotidien, malgré les contraintes, malgré la pression, malgré tout. Et, surtout, c'est en y allant puis en y retournant que le dirigeant fait vivre le lien tissé avec l'équipe — un lien qui ne tient que s'il est nourri dans la durée.

Confiance, stabilité, écoute, amélioration incrémentale : ces éléments constituent le socle de toute équipe. Ils conditionnent l'évolution des standards et, plus largement, la performance de la chaîne de valeur pour le « client ».

À la différence d'un audit, le gemba ne cherche pas à contrôler les écarts, mais à les constater. Et parfois, une procédure peut en cacher une autre... voire plusieurs. Pratiquer régulièrement le gemba, c'est presque un antidote à la rigidité du prescrit, rappelant que les standards doivent évoluer avec le contexte du terrain.

La force de notre écoute active et de notre regard agile, c'est justement cette capacité à faire un pas de côté par rapport à nos représentations du travail — et des outils censés le soutenir. Je laisse volontairement de côté les aspects de sécurité, qui doivent être traités avec toute l'attention nécessaire, pour me concentrer ici sur le travail du quotidien.

Nous avons tous nos habitudes. Face à une vis manquante, nous savons tous improviser avec une autre, un peu plus grosse : elle abîme le pas de vis, elle marque le produit, mais ça ne se voit presque pas... jusqu'au jour où cela finit par compter.

Eh bien, c'est exactement cela, le gemba : découvrir qu'il existe bien une procédure, mais pas forcément un standard de travail ; constater que le stock de fournitures n'est pas accessible à l'équipe ; comprendre qu'elle doit attendre une commande sans cesse repoussée parce qu'on demande de faire des économies cette année. À contrario, dans un audit, l'écart aurait été relevé et consigné, avec une observation sur l'usage de ces vis — logique budgétaire oblige.

Le gemba, lui, nous offre une autre lecture : il transforme ces *à-peu-près* du quotidien en occasions d'engager un dialogue utile autour des pistes d'amélioration.



Sur le terrain, la vérité des gestes dans le quotidien

Les gestes qui compensent, les réalités qui s'imposent

Notre rôle est justement de saisir ces « à-peu-près » pour initier des échanges constructifs et faire émerger les premiers apprentissages. L'un des attendus du dirigeant lors de son gemba est de rester humble : reconnaître que ce sont souvent les *petits bricolages* qui permettent au système de tenir au quotidien. J'aime à dire que chaque problème est une opportunité d'apprentissage partagé.

Précisément, l'opportunité d'apprentissage se révèle chaque fois que nous faisons face à l'une de ces petites astuces de terrain qui viennent compenser un manque ou contourner une difficulté.

Dans ces moments-là, la personne qui accompagne découvre la situation en même temps que l'équipe et cherche à guider l'apprentissage, autant pour soutenir la résolution de problème que pour nourrir la progression collective.

Pour l'équipe aussi, au fil des visites et à force d'intégrer le geste du gemba, ces situations deviennent des occasions de mieux comprendre leur propre travail. Avec la confiance accordée, elle peut (re)prendre conscience de son pouvoir d'agir sur son quotidien, sur sa manière de travailler, et de sa capacité à être source d'améliorations — voire d'innovations.

L'amélioration comme l'innovation ne viennent pas d'une consigne : elles émergent naturellement de notre façon de manager et d'accompagner le terrain. Ne serait-il pas urgent d'apprendre à apprendre ensemble ?

Enfin, quelle est la dernière décision que vous avez prise pour votre équipe, qui s'est traduite en protocole ou en procédure et qui est désormais appliquée ? Peut-être faisait-elle suite à une demande précise de votre N+1. Ce nouveau protocole a sans doute modifié la façon de faire de l'équipe, tout en répondant au besoin exprimé par le siège.

Et si, à présent, vous alliez voir votre équipe pour échanger avec les différentes cellules qui la composent et explorer ensemble ce que ce changement a produit ?

Ce type de situation se retrouve dans de nombreuses organisations. Nos chaînes décisionnelles et nos modes d'application s'inscrivent dans une culture commune, qui peut parfois nous éloigner des mécanismes sous-jacents, surtout lorsque la cadence des changements s'accélère.

Il arrive alors que des décisions d'envergure, pensées pour répondre à un besoin global, génèrent des effets de bord inattendus et complexifient le quotidien des équipes. « La solution de l'un est bien souvent le problème de l'autre. »

Prendre un moment pour réfléchir à nos décisions n'est finalement pas un luxe. C'est même une manière de mieux accompagner le terrain — même si ce temps semble rarement disponible.

Le gemba ne se résume pas à uniquement à ces aspects. Bien au contraire.

Et derrière ces *ajustements*, nous pourrions aussi parler d'autres familles de *problèmes types* et de comment les regarder. Aller sur le gemba c'est emprunter un chemin que nous avons l'habitude d'emprunter, mais en s'efforçant de regarder autrement. Donc « des écarts » pourront être constatés à différents endroits des processus observés, tout comme sous différentes facettes.

Les repères essentiels pour un gemba réussi

En filigrane de tout cela, une idée se dessine : lorsque nous prenons le temps de réaliser des gemba, nous ouvrons une nouvelle boucle d'apprentissage décisionnel.

- observer concrètement comment les actions ou les changements demandés se traduisent dans l'application quotidienne du travail ;
- impliquer l'équipe dans son contexte propre, pour comprendre et coconstruire la décision suivante.

C'est un pas supplémentaire vers une vision réellement partagée de l'amélioration continue. Nous parlions d'horizontalité précédemment : l'amélioration devient alors une dynamique collective, et non plus uniquement descendante. Et au-delà d'une vision partagée, c'est ce lien dont nous parlons depuis le début qui se manifeste enfin dans le quotidien.

Ensemble, vous pourrez voir, constater, apprendre à regarder autrement le processus, puis formuler des propositions dans un esprit *safe* et sans jugement.

Ces propositions pourront être testées localement — naturellement — avant de statuer et de décider plus largement.

Ce que je retiens de tous mes gemba, et de ce que je continue à observer, c'est que le gemba nous sert à :

- **Voir pour mieux comprendre**
- **Pour apprendre à aider l'équipe à se développer pour mieux réagir**
- **Me développer dans mon rôle de manager pour mieux décider**

Mon questionnement initial portait sur le sens aujourd'hui dans nos quotidiens et environnements de travail. Alors bien évidemment, le gemba n'est pas la solution miracle pour cette quête, mais il représente un levier concret, car nous sommes tous porteurs de « sens », à toutes échelles confondues d'une organisation.

Parfois, le sens s'étirole par des décisions qui « tombent d'en haut » et qui sont peu adaptées aux particularités des équipes.

C'est dans ce contexte que le gemba prend toute sa place. Alors vous l'aurez compris, le gemba est un exercice complet, qui n'a de valeur que s'il s'appuie sur un état d'esprit de remise en question et d'absence de jugement. Riche pour le manager comme pour les équipes, il ne s'agit pas d'y pointer du doigt la première imperfection rencontrée (au contraire, il faut rester *cool*, car il y en a beaucoup !), mais de les regarder sous l'angle du « *qu'est-ce qui fait que nous générons cette non-qualité ?* ».

Le gemba devient alors un véritable marchepied pour faire progresser l'organisation dans sa démarche d'amélioration continue, et un levier puissant pour une transformation durable et profonde.

C'est un terreau d'apprentissages multiples : un espace où nos certitudes sont parfois bousculées, mais où l'on retrouve surtout ce qui fait sens. Car le gemba est, au fond, le lieu où les valeurs se vivent réellement, grâce au lien qui s'y (re)crée.

Avec le temps, certains repères se sont imposés à moi lorsque je réalise un gemba :

- Adopter un état d'esprit ouvert, sans jugement, avec l'envie sincère de développer les équipes et de se développer soi-même.
- Porter un regard et une écoute tournés vers la compréhension, nourris de bienveillance et de curiosité.
- Arriver en ayant prévenu l'équipe, en sachant où l'on met les pieds, tout en acceptant de ne pas savoir ce que l'on va découvrir.
- Exprimer sa gratitude à l'équipe, dans une logique d'échange équilibré.
- Repartir avec le désir de comprendre davantage ce qui a conduit à la situation observée, plutôt que de chercher des responsables ailleurs.

Il ne s'agit donc pas d'endosser un rôle particulier pour y aller : venez comme vous êtes ! Mais venez surtout avec une intention claire : apprendre, et faire apprendre.

A propos de Louise Manteau, coach Lean chez Cap Kaizen



Transformer la complexité en progrès

Louise Manteau aide les organisations à transformer la complexité en moteur de progrès. Forte de sept années dans le secteur de la santé, dont cinq à piloter la démarche Lean d'un grand groupe psychiatrique parisien, elle a développé une expertise fine des environnements sensibles et des dynamiques collectives.

Renforcer l'autonomie des équipes

Convaincue que chaque problème mérite une attention singulière, elle accompagne les équipes vers plus d'autonomie, de clarté et d'efficacité. Pour elle, les outils ne sont qu'un support : la véritable solution réside dans l'intelligence collective.

Construire des organisations apprenantes

Devenir une organisation apprenante passe avant tout par le développement des personnes.

S'engager dans des transformations durables

Aujourd'hui, elle rejoint Cap Kaizen pour accompagner des transformations durables, centrées sur l'humain et la résolution de problèmes.

Pour Louise, une organisation ne devient apprenante que lorsque chaque individu développe ses compétences au bénéfice du collectif.

Contactez-nous !

Bertrand : [Agenda](#)

Marjorie : 06 32 44 16 19

mlohez.ext@capkaizen.com