

Cher Gemba Coach,

Pourquoi le Lean se focalise-t-il autant sur la résolution de problèmes? Considérer que tout est un problème n'est-il pas négatif ? Ne devrions-nous pas plutôt rechercher des solutions ? Cela ne serait-il pas plus positif et créatif ?

Bonne question. En fait, la pensée Lean est tellement focalisée sur les problèmes qu'elle n'envisage même pas les solutions – elle a même inventé le terme barbare de « contre mesure » en remplacement ! Bon, OK, c'est bizarre – essayons de comprendre.

Prenons un peu de recul: qu'essayons-nous de faire? Rechercher des solutions aurait un sens si les processus étaient réels et stables, et que les problèmes dans les processus empêchaient la performance. On pourrait alors trouver des solutions permanentes qui amélioreraient le processus, la performance s'améliorerait, et voilà !

Mais en vrai, les processus ne sont pas réels: ils sont juste une représentation de ce que font les gens. La performance est en quelque sorte le résultat de la collaboration entre les gens au sein du processus. Elle dépend de la manière dont ils gèrent la situation pour obtenir le bon résultat pour le client et pour eux-mêmes. La performance est en fait le reflet de la compétence.

Le développement des personnes est au cœur de la recherche de la performance par le Lean. Il faut donc imprégner les gens avec plus de compétence pour qu'ils gèrent mieux les situations auxquelles ils sont confrontés et continuent d'aider les clients à la résolution de *leurs* vrais problèmes – pas ceux du processus.

Les singes ne sont pas de bons professeurs

Par conséquent, développer les personnes signifie en pratique que chacun doit acquérir des compétences nouvelles tout en faisant son boulot. Comment s'y prendre ? Permettez-moi ici une petite digression: [des recherches récentes en paléontologie](#) montrent que la principale divergence entre nos ancêtres et les autres hominidés n'était pas la capacité d'apprendre, mais celle d'enseigner. Après tout, nos cousins les chimpanzés ont appris à utiliser les outils par l'observation, mais n'ont jamais réussi à transmettre ce savoir entre générations.

Comment enseigner à des adultes l'acquisition de nouvelles compétences ? La question est loin d'être triviale. D'abord, il faut qu'ils soient motivés – c'est-à-dire prêts à faire l'effort d'apprendre. Ensuite, ils doivent être capables de faire cohabiter de nouvelles pratiques avec leur expérience actuelle, faute de quoi la greffe ne prendra pas.

La principale difficulté de l'apprentissage est la transmission du savoir : comment se transmet-il du maître à l'élève, comment l'élève le met-il ensuite en pratique ? Ces deux problèmes ont contrecarré tous les efforts des chercheurs depuis plus de cent ans dans leur quête de programmes d'apprentissage optimisés. Voici où nous en sommes :

- L'enseignement doit être concret pour que les étudiants puissent intégrer des idées nouvelles dans des modèles mentaux préexistants
- MAIS si des principes basiques abstraits ne sont pas enseignés en même temps, l'apprentissage concret ne se traduit pas par la capacité de gérer des situations similaires-mais-différentes
- Cela nécessite de mettre en pratique les nouvelles connaissances dans une grande variété de situations concrètes

Au bout du compte, l'enseignement par la résolution de problèmes semble être la meilleure méthode pour développer les compétences chez l'adulte, car il se concentre sur :

1. La motivation: la responsabilité de résoudre un problème plutôt que de l'ignorer – si vous voyez un enfant se pencher au-dessus d'un puits, vous allez le retenir, que vous le connaissiez ou pas.
2. Le diagnostic: la volonté personnelle de diagnostiquer correctement une situation, qui mobilise l'expérience de la personne en vue d'acquérir de nouvelles connaissances, au lieu de susciter un réflexe d'autodéfense face à une situation inconnue.
3. L'exploration de la cause racine: extrapoler le diagnostic vers des principes ou des théories plus basiques afin de comprendre le « pourquoi? » du problème, au-delà du « pas de bol ». là encore, cet effort délibéré de l'élève nécessite de mobiliser des connaissances plus profondes, et constitue donc une opportunité de les changer.
4. Formuler une contre-mesure: il s'agit d'utiliser l'expérimentation pour agir sur la réflexion de la personne. La contre-mesure est essentielle pour éviter la mise en œuvre de solutions trop théoriques. Pour que l'apprentissage soit effectif, la contre-mesure doit traiter un problème concret sur un périmètre limité, afin d'éviter de tomber dans le piège de l'ultra-solution (des solutions qui changent la situation de manière tellement radicale que le problème n'apparaît plus et qu'il n'y a plus de création de nouveau savoir). L'enjeu n'est pas ici de faire disparaître le problème, mais de changer la manière d'y répondre afin de le traiter mieux.
5. Vérifier l'impact: ne pas poursuivre tant que l'on n'a pas défini si la nouvelle manière de procéder avait eu un impact sur le problème (que cela ait marché ou pas)

Les vrais professeurs ne professent pas

Dans cette approche de l'enseignement, le professeur (le Sensei en jargon Lean) ne fait pas beaucoup d'enseignement, mais pointe du doigt les problèmes concrets qui doivent être résolus. De manière concrète, cela peut aboutir à une reformulation complète d'un problème et ouvrir la voie à un nouvel apprentissage.

Par exemple, dans le cas d'une opération complexe d'assemblage dans laquelle dix opérateurs assemblaient dix machines différentes de bout en bout, les managers se demandaient comment mieux contrôler le contenu d'une opération en visualisant l'heure de début et de fin. Le Sensei a demandé comment ils pourraient faire pour fabriquer un seul produit à la fois.

La réponse a été: nous travaillons déjà comme ça, vous ne le voyez pas? Chaque opérateur fait un produit à la fois !

Comment vous y prendriez-vous pour faire collectivement un seul produit à la fois?

En y réfléchissant, les managers ont fini par comprendre que cela signifiait décomposer le travail de dix opérateurs pour avoir un flux continu de travail afin de livrer un seul produit à la fois, par opposition à dix produits en parallèle.

Pour le Sensei, ce n'est pas une solution, mais une contre-mesure au problème de surcharge des opérateurs par de longues heures de travail complexe – bien trop pour pouvoir maintenir une attention suffisante et éviter les erreurs. En divisant le travail, les opérateurs peuvent se focaliser sur des tâches plus simples et mieux mettre en évidence les difficultés. On découvre alors de nouveaux problèmes, dont la résolution permet d'améliorer la performance et la qualité.

Pour l'équipe managériale, cela a posé un problème concret qui a pu donner lieu à un diagnostic et à une meilleure compréhension du concept fondamental de flux unitaire. Les tentatives de mise en œuvre ont généré de la connaissance sur la manière de mettre en œuvre le travail en continu sur d'autres opérations.

Des solutions toutes faites

Bien qu'il puisse sembler inutilement austère et rebutant de se focaliser sur les problèmes, le but n'est pas de faire disparaître les problèmes comme par magie en trouvant des solutions (j'ai horreur de cette ancienne managériale qui dit « si vous ne faites pas partie de la solution, alors vous faites partie du problème »). En reconnaissant leur existence, nous nous y attaquons sans relâche dans le but de développer la capacité de chacun à mieux réaliser son travail de manière autonome.

La recherche directe de solutions suppose que des problèmes génériques ont des solutions génériques qui peuvent être appliquées de manière uniforme dans toutes les situations. Ce n'est tout simplement pas vrai (ou exceptionnellement). Trouver des contre-mesures à des problèmes typiques permet de répondre au sujet de l'apprentissage face à un problème générique dans des situations diverses. Cela permet non seulement de mieux comprendre les principes de base (ce qui va ensuite permettre de résoudre des problèmes similaires), mais aussi de comprendre les spécificités de chaque cas pour être plus autonome dans la vraie vie. Enseigner – et apprendre – n'est pas seulement appliquer la connaissance dans un cas, mais transférer le savoir sur des cas divers.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3438>