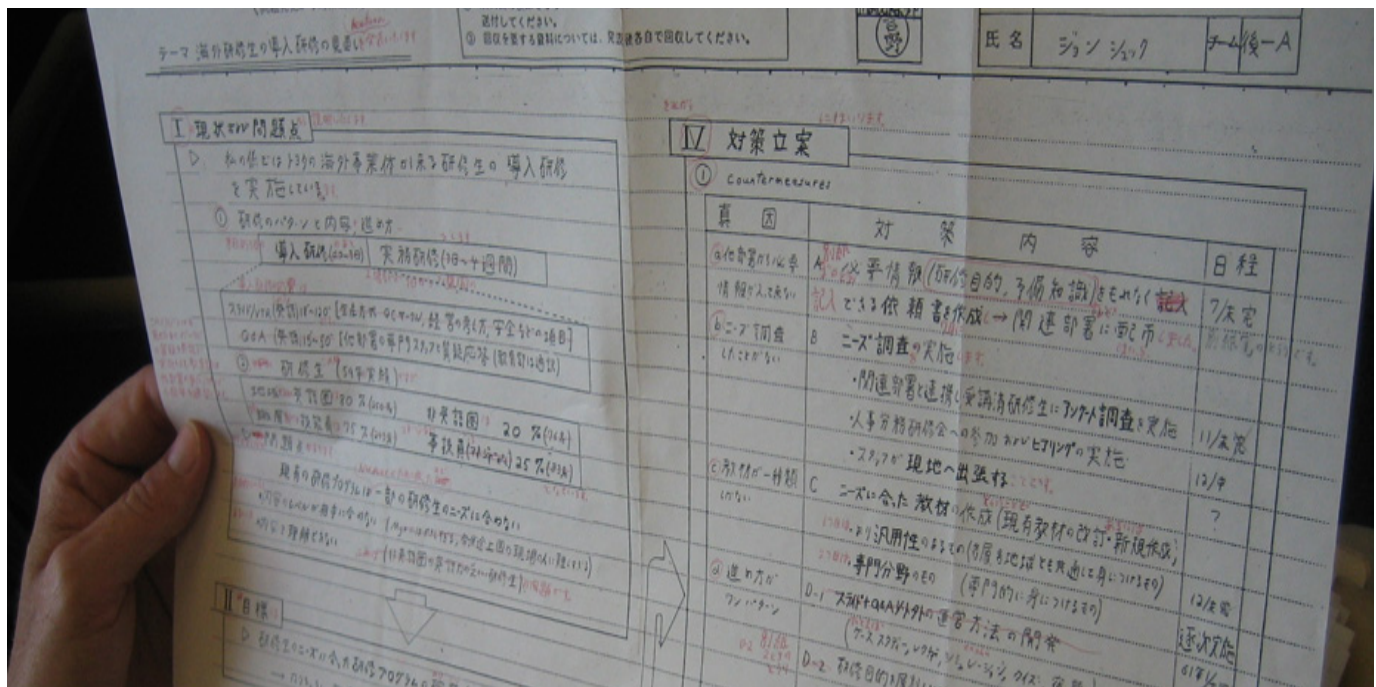


Comment l'A3 est devenu le processus référent de management pour le travail des experts fonctionnels

par John Y. Shook & Isao Yoshino

Initialement publié sur The Lean Post, 2 Août, 2016

Traduit par Catherine Chabiron – Institut Lean France – Juillet 2017



A la fin des années 70, Toyota décida d'investir dans le développement des capacités managériales de ses managers intermédiaires. Masao Nemoto, le même cadre exécutif qui avait dirigé l'initiative réussie du Prix Deming de Toyota en 1965, lança un programme de développement dédié aux managers hors production, appelé le "Kanri Nouryoku Program", "Kan-Pro" en court. Nemoto choisit de structurer cette initiative critique de développement du management sur le processus A3.

L'A3 est bien connu aujourd'hui dans la communauté lean. En tant que processus, en tant qu'outil, comme mode de pensée, de management et de développement d'autrui. La question récurrente porte plus sur l'origine de l'A3 et comment il est devenu une pratique usuelle. La réponse habituelle est qu'il est essentiellement venu de Toyota. Mais comment est-il devenu si courant chez Toyota? Et comment a-t-il évolué depuis son origine modeste d'outil, sur lequel on s'appuyait pour raconter une histoire d'amélioration de la qualité au travers d'un PDCA, sur un format de papier A3, comme le faisaient de nombreuses entreprises japonaises dans les années 1960 ?

Ce qui avait commencé chez Toyota comme un simple outil sur lequel raconter une histoire de PDCA est devenu quelque chose de plus: le processus A3 en est venu à personifier la manière de manager de l'entreprise, dans un sens extraordinairement profond. Comment est-ce arrivé?

Mon premier “kacho” (manager) à Toyota (au Japon à partir de 1983), Mr. Isao Yoshino, était membre d’une équipe de 4 hommes montée par Nemoto, qui créa et mit en place l’initiative de développement managérial “Kan-Pro”, Le Kan-Pro est la réponse même à cette question. Ce programme est resté inconnu à l’extérieur de Toyota ... jusqu’à présent.

—John Shook

Interview de Mr. Isao Yoshino

Q: Quel était le but du Kanri Nouryoku Program?

A: L’objectif principal était de nourrir les capacités managériales des employés qui étaient au niveau manager (kacho) et au-delà. On attendait des managers 4 grandes capacités de base:

- Capacité à planifier, capacité à juger
- Connaissance générale, expérience et vision
- Capacité à faire exécuter un travail, leadership, capacité à mener un kaizen
- Capacité à présenter, influencer, négocier

Q: Pourquoi Toyota décida qu’ils avaient besoin de ce programme?

A: Après avoir introduit le Total Quality Control (TQC) en 1961 et reçu le prix Deming en 1965, une vision appuyée sur le TQC avait largement pris racine dans l’entreprise. Fin des années 70, Mr. Nemoto (un des principaux acteurs de l’initiative TQC) remarqua que les capacités managériales et la compréhension du TQC diminuaient chez les managers, particulièrement chez ceux situés hors du secteur de production ou dans les fonctions support. Mr. Nemoto décida d’agir pour renforcer les managers (notamment administratifs) et les aider à mieux comprendre leur rôle. Et ainsi, en 1978, il forma un groupe de travail qui a promu un programme de 2 ans (le Kanri Nouryoku Program) pour 2000 managers au travers de l’entreprise. J’étais un des 4 membres du groupe de travail à Toyota City.

Q: Qu’est-ce que le Kanri Nouryoku comprenait comme outils et activités?

A: Tous les managers devaient venir à une « session de présentation » deux fois par an (en Juin et en Décembre)¹. Tous les Directeurs de département y pratiquaient une session de Questions – Réponses avec leurs managers. Les Directeurs essayaient de comprendre les problèmes que chaque manager rencontrait, mais se concentraient tout autant sur la manière de résoudre ces problèmes et sur le degré d’effort qui était engagé. Les Directeurs se concentraient plus sur “Quelle est la cause principale de ce problème ? » que sur « Qui a fait ces erreurs ? ». Cette attitude des Directeurs centrée sur le problème (à l’opposé d’une recherche de coupables) encourageait les managers à partager leurs problèmes plutôt qu’à les cacher.

¹ Note du Traducteur : au sein de chaque Division ou Département

Le point clé était que les présentations devaient être faites en utilisant un A3. Les managers ont appris à sélectionner quelle information ou donnée était utile et lesquelles ne l'étaient pas, du fait de l'espace très limité laissé par l'A3. Cela les a aidés à comprendre et maîtriser les fonctions *seiri* et *seiton* du 5S, appliquées au travail d'expert fonctionnel. Pour les Directeurs, l'A3 était également un outil très puissant. Ils pouvaient voir, d'un seul coup d'œil, tous les points clé que le présentateur voulait faire passer. Comme tout est sur une seule page, vous pouvez rapidement lire l'A3 de gauche (en haut) à droite (en bas), et comprendre les idées force que l'auteur a voulu communiquer. Vous ne pouvez pas obtenir le même effet d'un rapport ou d'une présentation powerpoint.

Q: Quelle fut votre expérience personnelle sur ce programme ?

A: Tout d'abord, j'ai eu la chance de pouvoir rencontrer beaucoup de managers admirables, qui m'ont inspiré de façons multiples. J'ai aussi appris à m'exprimer plus efficacement en étudiant les A3s produits par 2000 managers. Il était frappant de constater que les managers dont les A3s étaient excellents, s'avéraient être aussi d'excellents managers sur le terrain.

Nemoto-san félicitait les managers qui prenaient un risque en racontant leurs erreurs (et non leurs succès) sur un A3, dans l'espoir de trouver une solution. Nemoto valorisait leurs attitudes pro-actives et sincères. Nemoto s'adressait d'ailleurs aux managers 3 ou 4 fois par an (les « Discours de Nemoto »). Il relisait chacun des mémos écrits par l'audience sur leurs impressions au précédent discours avant de préparer le discours suivant².

Mr. Nemoto appréciait les efforts des managers qui essayaient de développer d'excellents collaborateurs. Cela contribua à répandre l'idée dans l'entreprise que "développer ses collaborateurs est une vertu". C'était impressionnant de voir les managers de 40 ou 50 ans prêts à mettre 100% de leur énergie sur le hoshin kanri³ et le travail des A3s, parce qu'ils étaient convaincus que le programme était pragmatique et utile, et qu'il pouvait les amener à un meilleur niveau. Voir tout cela m'a vraiment aidé à grandir professionnellement.

Q: Quel a été l'impact du programme sur Toyota?

A: Déjà, chaque manager intermédiaire impliqué dans ce programme pendant 2 ans a été amené à clairement comprendre son rôle et ses responsabilités, et a aussi appris l'importance du système de hoshin kanri. Plus personne à Toyota n'hésite à rendre compte de mauvaises nouvelles, ce qui a été l'héritage de Toyota depuis le premier jour. Le programme Kanri Nouryoku a renforcé cette tradition, car ceux qui étaient honnêtes et parlaient de leurs erreurs étaient valorisés. La mise en place de ce programme sur les fonctions support leur a permis d'avoir la même compréhension de leur rôle que les managers de production, ce qui a considérablement renforcé la fondation managériale.

² Note du Traducteur : M. Yoshino me précise dans une récente correspondance que la relecture de ces mémos sur les impressions de l'audience était passionnante à suivre car Nemoto San en tirait énormément d'informations sur le sens caché, les points de préoccupation et les opinions de leurs auteurs

³ Note du Traducteur : Les A3s du Kan Pro, me confirme M. Yoshino, étaient en fait un exercice d'alignement de stratégie, d'où le terme utilisé ci-dessus de hoshin kanri

Tout le monde a appris à utiliser l'A3 quand une communication documentée était nécessaire – penser avec l'A3 est finalement devenu une part essentielle de la culture de Toyota. Les managers ont appris à faire la différence entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas.