

Cher Gemba Coach,

**Je suis coach en développement organisationnel, et je m'intéresse au Lean. Je me demande en quoi le Lean est différent de la création d'une culture de résolution de problèmes.**

Ah ! Le terme de culture est délicat car il est difficile à définir. Considérons-le de manière générale en termes de « que faisons-nous et que pensons-nous des choses ? ». Cela nous amène à poser deux questions :

1. Que considérons-nous comme un problème (ou pas) ?
2. Comment traitons-nous un problème (ou pas)?

La plupart des entreprises vous affirmeront qu'elles ont une culture de résolution de problèmes – la question est de savoir quels types de problèmes et quels types de résolutions.

J'ai récemment visité une entreprise où le management m'a fort aimablement invité à déjeuner au restaurant des cadres. Quand j'ai demandé pourquoi ils avaient une zone de restauration différente du reste du personnel, ils m'ont répondu que comme le temps des managers était une ressource rare, ils n'avaient pas de temps à perdre à faire la queue à la cantine. La solution naturelle était donc un restaurant réservé aux cadres. C'est certes une manière de résoudre le problème, mais absolument pas Lean. La manière Lean de l'aborder serait plutôt de considérer que:

- Un contact direct quotidien entre le personnel et les cadres est essentiel pour établir un esprit d'équipe et une confiance mutuelle – les gens ont besoin de se voir face à face et de discuter ouvertement des problèmes, et également de papoter pour établir cette confiance (le problème du Lean). Par conséquent, une cantine commune avec des queues communes fonctionne (la solution), même si le vrai problème serait plutôt : pourquoi y a-t-il la queue ?
- Une zone de restauration spécifique pour les cadres avec du personnel dédié ne constitue en aucune manière une solution Lean puisqu'il s'agit de surinvestir dans une solution non flexible.

Curieusement, pendant la visite du Gemba, l'équipe de management m'a montré les nombreux efforts qui avaient été faits pour améliorer la productivité grâce à des outils Lean. Ils pistaient la production heure par heure et répondaient rapidement aux problèmes. Ils s'attachaient à éliminer tout gaspillage des mouvements des opérateurs, et avaient mené de nombreux chantiers Kaizen pour étudier le travail standardisé et éliminer les mouvements inutiles.

Des problèmes et de la résolution de problèmes absolument Lean.

Ils avaient en revanche très peu à montrer sur la résolution des problèmes de qualité, de flexibilité (réduction des tailles de lots et des temps de changement de série) ou de formation des opérateurs. Encore une fois : qu'est-ce qui est un problème ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ?

**Qu'est-ce qu'un problème?**

La définition Lean d'un problème est très précise. Le but de la plupart des outils Lean est de révéler les problèmes selon plusieurs aspects:

- Améliorer la valeur en production et en ingénierie (sécurité, qualité, flexibilité, coût, motivation, performance énergétique)

- Réduire les Lead Times pour révéler les problèmes de livraison (en général du manque de flexibilité et de collaboration)
- Ne pas laisser les défauts se propager vers l'aval du processus et réagir toujours plus vite à chaque défaut détecté.
- Améliorer la planification et l'équilibrage de la charge
- Impliquer toujours plus les équipes dans l'amélioration de leurs standards et méthodes de travail
- Bâtir sans relâche une confiance mutuelle entre le personnel et le management en encourageant chacun dans la quête du meilleur de ses capacités, en incitant les équipes à prendre possession de leurs espaces de travail et en s'assurant que tous les systèmes en place rendent les choses possibles pour les équipes sur le terrain.

Le Lean décrit aussi très précisément ce qu'il convient de faire une fois que les problèmes ont été détectés. Les problèmes ne doivent pas être résolus par des administratifs ou des managers. On cherche plutôt à enseigner aux équipes sur le terrain à mieux maîtriser leur environnement de travail, pour qu'elles puissent résoudre le problème elles-mêmes (le rôle du management est bien-sûr de rendre possible cette autonomie).

Ainsi, ajouter un contrôle qualité, un audit, un processus, un comité quelconque, ne SONT PAS des approches Lean de résolution de problèmes. Des solutions Lean consisteraient plutôt à enseigner à un opérateur comment mieux utiliser un outil, à faire en sorte que celui qui a réalisé l'outil se rende disponible sur-le-champ quand l'outil pose problème et le répare, à trouver en équipe une meilleure manière d'utiliser l'outil – la vraie terminologie Lean serait d'ailleurs plutôt des « contremesures » (un problème n'est vraiment résolu que quand la cause racine est traitée, c'est-à-dire que les conditions de création du problème ont été éliminées et que le problème n'apparaît plus).

Créer une culture de résolution de problèmes fait certainement partie du Lean. En fait, « les problèmes d'abord » est un slogan clé du Lean – encourager l'affichage d'informations adverses et faire face aux problèmes. Mais à l'inverse, toutes les cultures de résolution de problèmes ne sont pas forcément du Lean. Le Lean est très précis dans la manière dont les problèmes sont considérés (un écart au standard – sans standard, un problème est une préoccupation), et sur le type d'actions qui doivent être menées (faire en sorte que l'équipier soit plus autonome et demander pourquoi jusqu'à ce que la cause racine du problème soit éradiquée)

À la différence de la plupart des méthodes de coaching des managers, le Lean a tendance à être bien plus précis dans la manière de définir le problème et les contremesures qui sont mises en œuvre. Cela implique notamment que le coach doit absolument comprendre quelles sont les difficultés techniques que son « apprenti » rencontre dans son travail, afin d'orienter la réflexion. Pour un coach Lean, demander « pourquoi ? » n'intervient qu'après avoir bien détourné un problème précis. la première étape est donc bel et bien de savoir quel problème désigner, ce qui constitue à la fois le défi et le fun de cette manière de coacher.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3523>