

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4730>

Cher Gemba Coach,

Quelle est la différence entre la manière « Lean » et les autres manières de résoudre les problèmes ?

Intéressant, merci – une question assez profonde en fait. Au fil des ans, j'ai rencontré deux situations : la résolution de problèmes pilotée par le manager et la résolution de problèmes pilotée par le Sensei. Même dans un atelier Toyota, vous pouvez voir les deux, et les managers s'engagent rarement dans la résolution de problèmes de type Sensei, jusqu'au jour où ils finissent par « piger ».

La résolution de problèmes pilotée par le manager consiste à résoudre le problème, à corriger le processus et à passer au problème suivant. Un bon résultat est quand le problème demeure corrigé, que la performance est améliorée et ainsi de suite. Les managers préfèrent résoudre les problèmes à fort impact.

La résolution de problèmes pilotée par les Senseis consiste à faire en sorte que la personne qui résout le problème comprenne mieux la situation et les mécanismes profonds qui la sous-tendent. Les Senseis recherchent des problèmes intéressants à résoudre, même s'ils sont mineurs.

J'étais la semaine dernière sur le Gemba dans l'entrepôt d'une société de services où le directeur des opérations essayait de raviver l'enthousiasme pour le 5S. C'est une entreprise qui a adopté le Lean comme stratégie principale il y a cinq ans et qui a connu un succès spectaculaire grâce à elle, doublant son chiffre d'affaires sans croissance externe, augmentant sa rentabilité sans jamais licencier de travailleurs, le tout dans un marché en évolution rapide. Ils ont commencé avec le 5S, et des années plus tard, le 5S est toujours un sujet.

Non pas que l'entrepôt avait l'air désordonné – il était dans un état de propreté tout-à-fait satisfaisant. Un nouveau gros client avait déversé chez eux un entrepôt complet de vieux matériels, sans instructions claires sur ce qu'il fallait en faire. Ils ont pensé qu'ils devraient le garder, juste au cas où. Les gars de l'atelier ne savaient tout simplement pas quoi faire avec la marchandise qu'ils avaient empilée – assez proprement – là où ils le pouvaient.

Le responsable de l'entrepôt pensait que le directeur des opérations voulait simplement que les choses disparaissent ou soient mieux organisées, ce qu'il considérait comme beaucoup de travail inutile. Il s'est plaint de la manière dont le contrat avait été rédigé et du fait qu'ils ne devaient pas tolérer un tel comportement de la part des clients. Le directeur des opérations savait que le fait d'accepter des demandes bizarres ou inappropriées des clients était essentiel pour obtenir des contrats et voulait que le responsable de l'entrepôt et son équipe apprennent comment traiter une telle requête – en espérant qu'il y en ait d'autres par la suite.

Le directeur des opérations essayait d'abord d'approfondir la compréhension par le responsable de l'entrepôt de la finalité de son travail, qui est 1/ d'aider les clients à résoudre leurs problèmes, même si c'est peu pratique, car c'est ainsi que nous obtenons de nouveaux contrats et 2/ de le faire avec le moins de gaspillage possible pour l'entreprise en établissant des standards de haut niveau pour manipuler les pièces difficiles à traiter, les composants, les articles obsolètes, et ainsi de suite.

En termes de développement des personnes, le responsable de l'entrepôt a « pigé » qu'il devait gérer un entrepôt sûr et efficace, n'a pas « pigé » que l'entreprise avait besoin de sa contribution pour

résoudre les problèmes du client, et « s'est trompé » en pensant que le fait d'empiler soigneusement les choses était suffisant, au lieu de chercher à formuler des standards sur la manière de traiter toutes ces choses encombrantes. Le directeur des opérations s'est attaqué à ce que le gars avait mal compris, en essayant d'élargir sa compréhension de son travail - avec une progression lente, parce qu'il est difficile de réveiller quelqu'un qui prétend dormir, et que convaincre les adultes de regarder ce qu'ils ne veulent pas regarder (parce qu'ils n'y voient pas leur propre intérêt) est toujours un défi : un peu plus de patience, un peu plus de persévérance, chaque jour

La résolution de problèmes Lean est une méthode pratique pour le développement sur le tas, et pas seulement pour résoudre les problèmes afin que les processus fonctionnent plus efficacement. En fait, Toyota appelle sa méthode de résolution de problèmes "Toyota Business Practices" dans le but explicite de rechercher la satisfaction et la croissance. Toyota considère que la base de la satisfaction personnelle découle du désir de réussir et de la volonté d'amélioration continue - et de la satisfaction de poursuivre un projet jusqu'à son terme. Autrement dit, le développement personnel est considéré, sur le plan opérationnel, comme un moyen de surmonter les difficultés, de mener à bien une mission et d'en tirer des enseignements.

Les huit étapes de la méthode de résolution de problèmes s'attachent donc autant à l'approfondissement de la compréhension d'une situation qu'à la résolution du problème.

Étape 1 : Clarifier le problème

La première étape consiste à apprendre à appréhender les problèmes ambigus en les clarifiant. Il y a là deux questions sous-jacentes : premièrement, la prise de conscience des problèmes au sein du travail (de nombreux problèmes sont simplement ignorés ou transmis à quelqu'un d'autre) et, deuxièmement, l'attention portée à la compréhension réelle du problème. Il faut savoir comprendre le sens ultime du travail, son but ultime, clarifier ce que devrait être la situation idéale, puis visualiser l'écart par rapport à la situation actuelle.

Étape 2: Analyser

La deuxième étape concerne le *genchi genbutsu*, qui traite des faits plutôt que des opinions, ce qui permet de décomposer le problème en éléments constitutifs et de lui donner un caractère concret. Trop souvent, les problèmes sont discutés en termes génériques, c'est-à-dire qu'il s'agit davantage de confronter des opinions que d'explorer ensemble des faits. L'astuce d'une approche basée sur les faits pour décomposer un problème est de chercher le *point de cause* : le point spécifique où le processus réel diverge du processus idéal. Les points de cause sont souvent insaisissables et nécessitent des heures de *genchi genbutsu* – aller sur le lieu du problème et regarder ce qui se passe, encore et encore. Ici, l'apprentissage implique à la fois de tracer une explication théorique de ce qui devrait se produire (jusqu'aux principes de la physique si vous le pouvez) et de se familiariser avec les différentes choses qui se produisent dans la vraie vie. C'est l'occasion de rafraîchir votre compréhension théorique et de vraiment *apprendre à observer*.

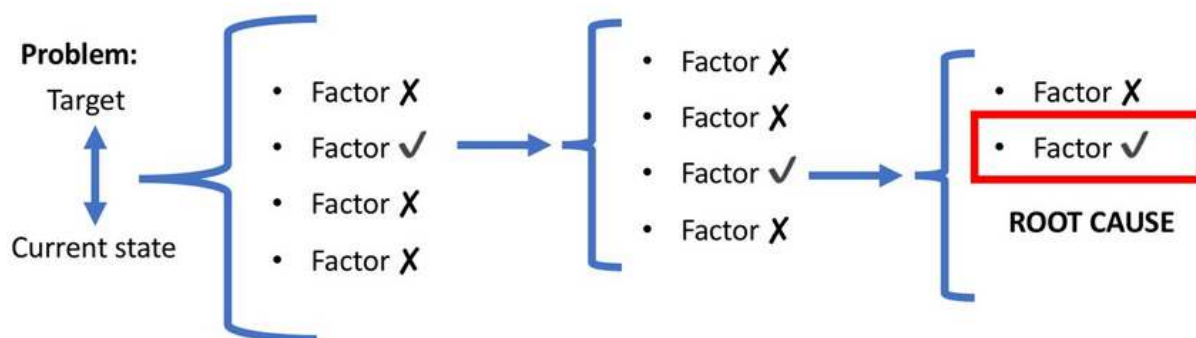
Étape 3: Définir une cible

Fixer des objectifs à l'étape 3 est la clé de la prise de responsabilité et de l'engagement : combien ? Pour quand ? Cela rend la résolution de problèmes concrète et crée un espace pour apprendre a posteriori si le problème a été résolu ou non (dans la vie réelle, cela se passe toujours « autrement »). Au moment où vous établissez la cible, vous vous demandez si vous contribuez à l'objectif ultime et vous renforcez votre engagement dans votre travail et dans son impact sur les

clients. Dans la pratique, la cible définit intuitivement le problème en précisant le champ d'application de l'effort.

Étape 4: Rechercher la cause racine

Et c'est la clé de la quatrième étape, la recherche de la cause racine. Les problèmes de la vie réelle sont généralement confus : ils ont de multiples éléments, qui sont en général interconnectés. Une cause racine peut être une erreur - un mauvais calcul, une hypothèse erronée - qu'il est difficile de repérer parce qu'elle est enchâssée dans un contexte. Chercher une cause racine signifie énumérer les facteurs, éliminer ceux qui ont un faible impact sur le point de cause, puis expliquer le facteur principal au moyen d'une deuxième liste et ainsi de suite.



Il est nécessaire mais pas suffisant de se demander « Pourquoi ? ». Le vrai travail consiste à confirmer les faits de chaque facteur au moyen d'une méthode de test, à rechercher la cause racine, puis à vérifier s'il s'agit vraiment de la cause racine. Le but de l'analyse des causes racines est autant la découverte – l'apprentissage du processus – que la livraison, quand on dit finalement « J'ai pigé ».

Le fait d'avoir réduit les facteurs à une cause racine nous amène à réfléchir à des contre-mesures. Le principal problème dans la recherche de solutions est que les esprits sont conçus pour être « motivés » – ils ont tendance à travailler à rebours à partir d'une solution préférée.

Étape 5: Développer des contre-mesures

À la cinquième étape, nous devons ouvrir la réflexion avant de la refermer, ce qui signifie qu'il faut examiner l'ensemble le plus large possible de contre-mesures pratiques. Il faut donc impliquer tout le monde pour voir comment ils s'y prendraient pour résoudre ce problème, puis définir des critères d'efficacité et de faisabilité. Cet ensemble de contre-mesures est la base de discussions animées avec les partenaires sur la meilleure façon de progresser. La question clé à se poser ici est : Quel est le changement spécifique que nous voulons faire ?

	Criteria 1	Criteria 2	Criteria 3	Overall
Countermeasure A	X	△	○	△
Countermeasure B	○	△	○	○
Countermeasure C	X	△	X	X
Countermeasure D	○	X	X	X

Étape 6: s'assurer que les contre-mesures sont effectivement menées

Une fois que vous avez obtenu un consensus sur une stratégie de contre-mesures, vous pouvez ensuite passer à la sixième étape, c'est-à-dire élaborer un plan de mise en œuvre et le mener à son terme. Comme le dit l'adage : « La planification est essentielle, mais les plans ne valent rien ». Il est donc probable que l'équipe de mise en œuvre rencontrera des obstacles imprévus, et c'est pourquoi il est essentiel de dérouler le plan. Plus la mise en œuvre sera rapide, moins vous courrez le risque de vous enliser et de ne jamais atteindre votre objectif

Un point essentiel dans l'utilisation de la résolution de problèmes pour apprendre et pas seulement pour faire disparaître les situations déplaisantes est d'examiner attentivement les résultats et le processus. Les résultats positifs sont-ils le résultat d'un bon processus ? Ou est-ce qu'on a eu de la chance ? Est-ce qu'un bon processus a conduit à un résultat négatif parce que nous avons loupé quelque chose ? Voici une diapositive du Sensei Lean Isao Yoshino qui souligne à quel point il est important que le succès et l'échec donnent tous deux lieu à apprentissage :

2. Attitude Towards One's Work

2-4) "Process/Method" is as important as "Result".

- You **develop "process"** to attain your goal. It is controllable. "Result" is the **outcome of many factors including luck**, which is often uncontrollable.
- The harder you contemplate the best process to attain your target, the more likely you **find the most efficient process/method**.

↑ process	△ ⁺	◎
	X	△ ⁻
	result →	

◎ = good △⁺ = process is good
X = bad △⁻ = by luck

Good process will more likely bring you good result.

L'évaluation ne doit pas se faire uniquement du point de vue d'un seul individu, mais aussi du point de vue du client et de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les solutions fonctionnelles semblent bonnes pour la fonction (nous avons mis à niveau le système avec succès) mais avec peu de bénéfices pour le client ou l'entreprise dans son ensemble. Encore une fois, le but ici est d'apprendre, donc il faut s'efforcer de bien comprendre à la fois les facteurs qui mènent au succès aussi bien qu'à l'échec. Jusqu'à la sixième étape, nous avons beaucoup d'idées et une réflexion idéalisée, mais le dialogue avec la réalité commence avec le fait de mener à bien le plan d'action, et c'est là que nous commençons à recevoir un feedback réel et factuel.

Étape 7 : Vérifier

La septième étape, l'étape de « Check » du cycle PDCA, est au cœur de la compréhension. C'est à ce moment-là que les équipes veulent surtout conclure et passer à autre chose, entièrement en mode « Livraison ». Mais c'est précisément à ce moment-là qu'il faut garder une attitude de curiosité – la réalité est en train de répondre. Ecoutez.

Étape 8 : standardiser et partager

Enfin, à l'étape huit, il est intéressant d'apprendre une compétence de plus - celle de s'assurer que les problèmes qui ont été résolus le restent. C'est loin d'être évident, comme le montre l'expérience du directeur des opérations avec les 5S. En effet, les problèmes difficiles demeurent difficiles et il se passe toujours quelque chose d'autre. L'idée à ce stade est de standardiser le changement par un nouveau processus. Dans la pratique, cela implique de partager avec d'autres personnes sur le sujet afin de voir l'impact qu'il a sur les autres personnes et de s'assurer que les interfaces peuvent fonctionner avec le nouveau processus – sans oublier de poursuivre avec d'autres changements pour s'assurer que cela soit le cas. Inévitablement, cette étape déclenche la prochaine étape du kaizen.

Je ne suis pas en train de suggérer que tous les problèmes devraient être traités de cette façon – au quotidien, il suffit souvent de « retourner sur place et de regarder un peu plus longtemps » pour régler les choses. Je suggère que dans la pratique, développer les personnes signifie que chacun devrait avoir à tout moment un problème en cours de résolution par cette méthode – non seulement pour résoudre de gros problèmes difficiles, mais aussi pour en apprendre davantage sur leur travail et son contexte. Le but est d'approfondir et d'enrichir leur compréhension.

La différence entre la résolution de problèmes Lean et la résolution de problèmes traditionnelle est son objectif fondamental. Ce processus rigoureux et exigeant ne consiste pas seulement à résoudre les problèmes pour qu'ils restent résolus. Il s'agit aussi d'en apprendre davantage sur le problème lui-même et ses causes profondes dans son contexte, afin de mieux comprendre ce qui se passe et de devenir plus efficace dans tout ce que nous faisons par une meilleure connaissance de ce qui est quoi, de qui est qui, et de comment s'y prendre pour apporter des changements significatifs.

Traduit de l'américain par François Lopez