

Cher Gemba Coach,

Nous travaillons d'arrache-pied sur la résolution de problèmes, nous pratiquons les 5 « pourquoi » et recherchons systématiquement les causes racines, mais je dois avouer que j'ai du mal à voir une quelconque amélioration de nos capacités de résolution de problèmes, ni même à comprendre dans quelle mesure la recherche de causes cachées pourrait nous aider

Question troublante – désolé d'avoir été si long à y répondre, mais j'y ai beaucoup réfléchi. Soyez indulgent, je crois que nous devons explorer davantage la théorie de la résolution de problèmes.

Un problème, j'espère que vous en conviendrez, est un écart entre la situation actuelle et celle que vous aimeriez atteindre. Vous voulez que les choses soient comme elles ne sont pas actuellement et voyez des obstacles qui les empêchent de se produire. C'est en formulant cet écart et en clarifiant la nature des obstacles que l'on transforme une préoccupation ou une question vague en un problème à résoudre.

Il s'avère que cette partie cruciale de l'analyse est souvent négligée, et les gens essaient d'agir sur des problèmes vaguement définis en espérant que la situation changera (ce qui est parfois le cas – il vaut parfois mieux avoir de la chance que d'être bon). La question clé pour nous ici est d'abord de décrire le problème en termes de résultat souhaité – c'est là que je voudrais être, comment je voudrais que les choses se passent, etc. – et la situation actuelle, puis de l'exprimer en termes d'obstacles.

Cela dit, cela dépend uniquement de notre manière de penser : nous voulons que les choses soient comme-ci ou comme ça, nous croyons que certaines actions nous conduiront plus près du but, nous reconnaissons certains obstacles, certaines ruptures, et nous sommes aveugles aux autres. Rien de tout cela n'est « réel », il n'y a que des pensées – et pourtant la difficulté à obtenir ce que nous voulons est très réelle – sinon, il n'y aurait pas de problème au départ. Examinons la nature de cette résistance : qu'est-ce qui rend la réalité si prégnante?

Cherchez l'écart

Prenez un problème qui concerne plus ou moins tout le monde : Pourquoi est-il nécessaire d'avoir autant de chance pour concilier style de vie, réussite financière et travail intéressant ? Et pourquoi cet équilibre est-il constamment remis en question ?

Si vous regardez autour de vous, vous constaterez que la plupart des gens que vous connaissez en atteignent presque toujours un, souvent deux, et rarement trois sur trois. Pourquoi ? Parce qu'il y a des compromis à faire entre ces trois contraintes et que l'ordre dans lequel vous cherchez à les aborder est important.

Si, par exemple, vous commencez par satisfaire votre désir d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, cela limitera les types d'emplois que vous pouvez trouver - par exemple, si vous ne voulez pas travailler dans une capitale – et il est probable, à moins que vous n'ayez eu beaucoup de chance, que vous devrez choisir entre le salaire et l'intérêt du travail.

A l'inverse, si vous privilégiez la rémunération, vous opterez pour un emploi dans la finance d'entreprise, dans une ville qui bouge, et vous devrez ensuite faire un compromis entre l'intérêt du travail et la qualité de vie. Dans ces deux exemples, nous pouvons voir que la forme de la solution sera très différente selon l'ordre dans lequel les contraintes sont traitées, en raison des compromis qu'elles comportent.

De ce point de vue, un problème peut être décrit comme un écart entre le présent et le souhaité, les obstacles qui se dressent et les contraintes sous-jacentes qui rendent ces obstacles « réels » dans notre esprit.

Résoudre le problème implique de découvrir que ces contraintes peuvent ne pas être aussi réelles qu'on pourrait le penser. Il y a ici trois stratégies principales :

1. Pousser sur une contrainte pour voir à quel point elle est forte,
2. Ignorer une contrainte et voir où cela vous mène,
3. Découvrir que la véritable contrainte est cachée ailleurs, et agir en conséquence

La démarche de résolution de problèmes

Prenons un exemple sur le Gemba. Imaginez que vous dirigez une entreprise organisée par projets. Qu'il s'agisse de conseil ou de construction, vous réalisez des projets pour des clients. En raison de la nature du travail, une partie de ces projets est sous-traitée à une société spécialisée.

Au cours d'un Gemba Walk, vous découvrez qu'un des projets est en retard parce que le sous-traitant est en retard – il n'a tout simplement pas recruté suffisamment de monde pour effectuer le travail dans les délais. Votre propre équipe projet est très ennuyée, blâme le sous-traitant pour son dérapage et est entrée dans une négociation difficile avec le patron de l'entreprise.

Par pure curiosité, vous demandez combien de personnes seraient nécessaires pour rattraper le retard et on vous répond que c'est quatre. Vous demandez à votre équipe de vérifier dans les documents combien de personnes sont employées par le sous-traitant, et la réponse est ... quatre. L'équipe ne considère pas cela comme un problème parce que c'est le travail du sous-traitant de... sous-traiter. Vous réalisez d'ailleurs que votre équipe suppose que le sous-traitant saura mieux gérer ses ressources qu'elle ne le fait elle-même pour ses propres ressources.

Ensuite, l'équipe essaie de vous rassurer en vous expliquant que, depuis qu'elle a mis la pression sur le sous-traitant, il y a au moins deux personnes qui travaillent sur cette tâche. C'est la moitié des quatre nécessaires pour terminer à temps, mais au moins le travail progresse. Ils ont opté pour la première stratégie de résolution de problèmes, la plus évidente : pousser sur l'une des contraintes du problème et voir si c'est vraiment une contrainte. Très souvent, personne n'a regardé très attentivement et le simple fait d'y prêter attention révèle que de nombreuses contraintes ne sont présentes que sur le papier, pas dans la réalité.

Et c'est pourquoi la première étape de la résolution de problèmes Lean, aller sur le Gemba pour voir par vous-même, peut être si puissante (en supposant que vous savez ce que vous recherchez). Souvent, en regardant de plus près n'importe quel problème, on se rend compte que le problème est autre que ce qui a été énoncé et que les contraintes apparemment intangibles ne le sont pas – elles exigent simplement plus d'attention.

Vous vous dites « bon, les choses avancent, mais nous ne serons toujours pas en mesure de terminer à temps pour notre client, alors que pouvons-nous faire d'autre ? » L'équipe creuse alors en disant que peu importe la pression qu'elle exerce sur le sous-traitant et peu importent les promesses qu'il fait, il n'y a toujours que deux personnes sur le projet au lieu des quatre promises.

Vous demandez à l'équipe d'être plus créative et de trouver d'autres façons de faire le travail. Rapidement, ils suggèrent qu'ils pourraient engager un autre sous-traitant pour faire le travail. Bien sûr, ils y avaient pensé, mais ils ne veulent pas le faire à cause des coûts que cela entraînerait. Ils

ont fait appel au sous-traitant actuel parce qu'il avait une bonne réputation dans l'entreprise et qu'il était le moins-disant – ils ne veulent pas renoncer à cet avantage financier en embauchant quelqu'un d'autre en toute hâte – nous voyons maintenant la deuxième contrainte, la maîtrise des coûts. De plus, ils pensent que, sur le plan contractuel, ce sera délicat et ils ne veulent pas dégrader la relation avec le sous-traitant actuel parce qu'ils ont besoin d'un travail de qualité et n'ont pas le temps de se plonger dans les questions juridiques de résiliation du contrat - troisième, peut-être quatrième contrainte.

A ce stade, vous essayez la deuxième stratégie de résolution de problèmes : ignorez toutes les autres contraintes, faites appel à un deuxième gars et faites en sorte que ça marche – oubliez le coût, oubliez le juridique, faites en sorte que ça marche. L'équipe réfléchit alors à tous les moyens de faire appel à un deuxième sous-traitant et commence progressivement à réfléchir à la façon de diviser le travail qu'elle a confié à l'extérieur en plusieurs parties faisant appel à différentes compétences techniques. Elle finit par admettre qu'il pourrait effectivement y avoir un moyen de recruter quelqu'un d'autre proprement – ce serait du travail, mais cela peut se faire.

La deuxième stratégie pour résoudre un problème est d'ignorer l'une des contraintes secondaires, de trouver une solution évidente, puis de revenir en arrière pour la faire fonctionner pratiquement sans trop de dommages sur la contrainte que vous avez ignorée en premier lieu. C'est ainsi que nous avons tendance à résoudre le problème du compromis mode de vie/salaire/intérêt du travail. Nous ignorons l'une des contraintes, faisons nos choix en conséquence, puis nous nous adaptons en fonction de la troisième – mais cet équilibre est instable car lorsqu'un facteur extérieur change, la situation tout entière peut changer.

Le leader est heureux que l'équipe progresse mais reste perplexe. Comment ont-ils pu se retrouver dans cette situation ? Ils voyaient bien qu'ils prenaient un risque avec ce sous-traitant puisqu'il avait sur papier juste assez de ressources pour faire le travail. Même si l'on considère qu'il savait comment doubler ses propres ressources de quatre à huit personnes en faisant lui-même appel à la sous-traitance, les chiffres sont encore proches – l'équipe a supposé (sans faire une analyse approfondie dans ce cas) que tous (ou même la moitié) des employés du sous-traitant travailleraient exclusivement pour eux au moment convenu dans le cadre de leur projet.

Alors : pourquoi ce gars ?

- Parce qu'il n'est pas cher et qu'il a une bonne réputation.

Comment en sommes-nous si sûrs ?

- Parce-que nous avons déjà fait appel à lui sur d'autres projets de l'entreprise

Et c'est alors que vous comprenez que le même sous-traitant est également employé dans un autre projet de l'entreprise – et qu'il a également du mal à recruter. C'est la troisième grande stratégie de résolution de problèmes : découvrir la véritable contrainte cachée. Dans ce cas particulier de Gemba, en raison de la technicité du travail, de la rareté des techniciens à prix abordable, les chefs de projet des entreprises s'étaient repassés entre eux le nom d'un « bon gars » – et l'entreprise le surchargeait sans le savoir – ce qui constituait la source première de la difficulté.

Vous commencez à vous gratter la tête sur la façon de mieux gérer une base de sous-traitants critiques pour éviter d'être pris dans cette situation – qui, en termes d'apprentissage, consiste à passer de la gestion des causes (l'instance spécifique) à la gestion des conditions (les causes profondes, pas les causes proximales).

Une discipline mentale

La méthode Lean de résolution de problèmes, qui consiste essentiellement à aller voir de visu, à clarifier le problème (quel est l'écart entre l'objectif et l'observé), à demander pourquoi et à essayer, repose sur le principe que des contremesures pratiques permettent de mieux comprendre le problème et de passer progressivement des causes aux conditions. En d'autres termes, plutôt que de découvrir et ensuite livrer, la livraison (la contre-mesure) est la clé de la découverte (demander « Pourquoi ? », chercher les causes profondes). Comme avec beaucoup d'autres outils Lean, la résolution de problèmes Lean fonctionne si nous ne perdons pas de vue ce que nous recherchons – ainsi que les pièges à éviter.

La résolution de problèmes est un dialogue avec la réalité. Nous avons une idée (apparemment) claire de ce que nous voulons ou ne voulons pas, de ce qui est possible ou ne l'est pas. Ce sont des idées - elles sont rarement complètement fausses, mais elles ne sont jamais tout à fait justes. La résolution de problèmes est la discipline mentale qui consiste à formuler plus clairement comment nous comprenons ces contraintes et le modèle causal qu'elles représentent (comment les causes se chevauchent et interagissent) et nous testons les contraintes en essayant des choses pour voir si :

1. Les contraintes sont aussi solides qu'elles le paraissent
2. Toutes les contraintes sont réelles ou si l'on peut en mettre une de côté (pour la prendre en compte plus tard)
3. La vraie contrainte est cachée et peut être découverte.

En gardant cela à l'esprit, le fait de regarder plus attentivement et de se demander « pourquoi peut être utilisé comme un puissant levier pour la résolution de problèmes. Art Byrne aime rappeler les paroles de son sensei : "Si vous n'essayez rien, le savoir ne peut vous rendre visite."

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4763>

Tous droits réservés : Institut Lean France