

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4984>

**Cher Gemba Coach,**

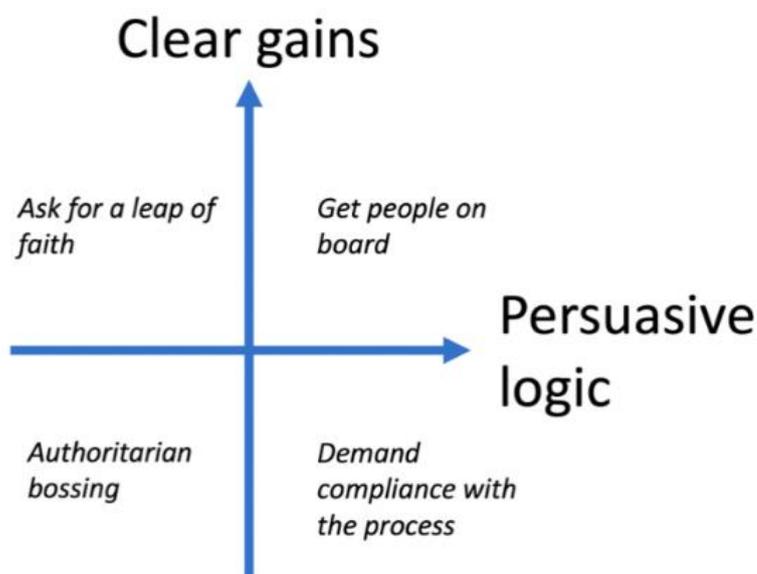
### **Les A3 devraient-ils être utilisés pour résoudre des problèmes organisationnels ou techniques ?**

Les deux. Ni l'un ni l'autre. Je ne suis pas persuadé que les A3 visent à résoudre les problèmes, mais plutôt à communiquer vos investigations et vos solutions à d'autres personnes concernées. Je pense qu'il est préférable de considérer un A3 comme un rapport A3 – rendant compte du processus de résolution de problème, la définition du contexte, jusqu'à l'analyse de la cause racine, aux contre-mesures envisagées, au plan de mise en œuvre, à la vérification, à ce qui est nécessaire pour standardiser la solution.

Revenons un peu en arrière. Lorsqu'on est confronté à une erreur, une réaction naturelle est de se demander « qui a fait cette erreur ? » – pour ensuite blâmer la personne, pour une mauvaise réflexion ou une intention douteuse. Si je me souviens bien de ce qu'Isao Yoshino m'a dit (il se peut que je sois en train de réinterpréter), Toyota voulait que ses managers arrêtent de blâmer et adoptent le parti pris que les gens faisaient de leur mieux mais qu'ils ne réfléchissaient pas. Si vous voulez comprendre cela, vous devez savoir où ils se sont trompés dans leur raisonnement (cependant, quand les gens refusent de partager leur raisonnement, la question des intentions reste ouverte). Il est alors logique de se demander : « Quelle est la cause principale du problème ? »

Les rapports A3 avaient pour but, pour les chefs de service, d'avoir des séances de présentations et de questions-réponses régulières avec leur subordonnés directs afin d'entraîner ces managers à réfléchir de manière logique. Les meilleurs rapports étaient ceux qui présentaient des erreurs ou des mauvaises nouvelles. Un élément clé de la culture de Toyota est qu'il est acceptable de présenter des informations défavorables et de remettre en question la façon de penser, tant en amont qu'en aval de la chaîne hiérarchique.

*Aucun problème ne peut être résolu par une personne seule. C'est un élément important et implicite des rapports A3. Les problèmes, en particulier dans les organisations complexes, nécessitent que les gens coopèrent sur les contre-mesures. Un bon rapport A3 qui démontre que nous recherchons des gains clairs par une logique persuasive est la clé pour obtenir l'adhésion d'autres personnes. C'était aussi beaucoup plus efficace que la discussion comme moyen de soulever des objections et de corriger des idées fausses. Par exemple, voici comment j'utilise ces chroniques de Gemba Coach – j'écoute attentivement quand les gens me disent que j'ai tort à propos de ceci ou de cela et j'essaie de comprendre ce que cette personne sait que je ne sais pas ou voit ce que je ne vois pas.*



De manière assez naturelle, quand on entend parler de ce que quelqu'un veut faire, on essaie de comprendre :

- Que cherche-t-il ?
- Où s'attend-il à trouver le gain ?
- Selon lui, quelle méthode va marcher ?
- Comment va-t-il le mettre en œuvre et avec qui ?
- Comment saura-t-il si ça fonctionne ?
- Que faut-il changer d'autre si nous voulons standardiser sa solution à l'avenir ?

C'est ce que les huit étapes de l'A3 vous amènent à clarifier :

1. Quel indicateur cherchons-nous à changer et dans quel contexte ?
2. Où le processus actuel dérape-t-il ?
3. Quel est notre objectif d'amélioration ?
4. Selon nous, quelle est la cause racine du problème ?
5. Quelles sont les différentes contre-mesures que nous avons explorées ?
6. Quel est le plan de mise en œuvre ?
7. Quels sont les résultats que nous constatons ?
8. Quelles conclusions en tirons-nous et comment pourrions-nous standardiser cet apprentissage ?

## Gagnants et perdants

Evidemment, il est tentant d'utiliser cette logique pour tout problème complexe et en particulier pour les problèmes organisationnels. C'est une erreur que j'ai moi-même faite à plusieurs reprises. J'ai mis du temps à retenir la leçon, mais j'ai été, à maintes reprises, désarçonné par la façon dont les choses vont de mal en pis lorsque vous essayez de clarifier un problème organisationnel avec une solution organisationnelle. Dans tout changement organisationnel, il y a des gens qui se considèrent comme des gagnants et d'autres comme des perdants, et les choses deviennent souvent difficiles.

Avec du recul, voici ce que j'ai appris :

1. La plupart des problèmes organisationnels sont causés en cherchant une solution à un problème technique. Il y a quelque chose que nous ne savons pas faire techniquement, alors, comme nous sommes des abeilles très occupées, nous inventons des solutions créatives pour nous organiser autour de cela – ce qui tend à incorporer notre incompetence dans le système. Ce qui était un bug devient une fonctionnalité.
2. Lorsque vous résolvez le problème technique, si vous y arrivez, vous devez effectivement changer l'organisation pour rendre cette solution durable. Si vous n'y arrivez pas, les forces élastiques du statu quo étoufferont vos nouvelles solutions, et on voit tous les jours dans la presse où cela mène – le syndrome Kodak/Nokia.
3. Aborder d'abord le problème organisationnel a tendance à vous exploser à la figure, car vous mettez souvent les gens face à un problème technique qu'ils ne savent pas résoudre, et donc ils esquissent des solutions qu'ils ne sauront pas mettre en œuvre. Ils n'aiment vraiment pas ça, et ils vous en voudront.

*C'est quelque chose qui apparaît dans toutes les études sur les équipes engagées : les gens ont besoin de se sentir en sécurité pour oser ne pas être d'accord avec ce qu'on leur demande ou avec l'analyse qui leur est présentée, afin de pouvoir penser par eux-mêmes.*

La leçon, je suppose, est de résoudre d'abord le problème technique, ce qui requiert souvent un soutien politique, et nous en revenons au problème organisationnel – rien n'est jamais simple. Mais ce qui est certain, c'est que si on ne comprend pas en détail les erreurs du processus technique actuel, il est vraiment dangereux de s'aventurer dans le bazar organisationnel.

En fin de compte, la partie vraiment, vraiment difficile est d'appliquer la devise « les problèmes d'abord », ou « les mauvaises nouvelles d'abord ». Un ancien manager de Toyota m'a un jour expliqué qu'il était vraiment dans leur culture d'aller à la source pour écouter directement les employés, visualiser les problèmes et demander pourquoi afin de chercher les causes racines et les contre-mesures et – le plus difficile – de faciliter la transmission des informations défavorables à la direction. C'est quelque chose qui apparaît dans toutes les recherches sur les équipes engagées : les gens ont besoin de se sentir en sécurité pour oser ne pas être d'accord avec ce qui leur est demandé ou avec l'analyse qui leur est présentée, afin de pouvoir penser par eux-mêmes.

Tel que je le comprends, l'utilisation systématique du A3 dans les premiers temps de Toyota a servi à créer une telle atmosphère, en se recentrant sur les problèmes techniques (un A3 typique était « pourquoi cette machine tombe-t-elle en panne si souvent » ou « pourquoi obtenons-nous 2% de rebuts avec ce processus alors que nous en obtenons ailleurs 2 pour mille sur des opérations similaires ») et ensuite se consacrer au changement du mode de pensée et des procédures du management intermédiaire pour améliorer le niveau global du management. Ce processus finira par renforcer l'ensemble de l'organisation en renforçant son capital humain.

Mais il faut d'abord résoudre les problèmes techniques.

**Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez**