

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5118>

**Cher Gemba Coach,**

### **L'obsession de la résolution de problème n'est-elle pas inutilement négative et déprimante?**

Bien sûr que c'est négatif – c'est même le but. Savoir si c'est déprimant ou au contraire encourageant dépend de votre approche de la résolution de problèmes. Pour commencer, pourquoi la négativité est-elle nécessaire ?

Les événements négatifs nous marquent bien plus que les positifs. Nos cerveaux sont câblés pour donner plus d'importance aux aspects négatifs que positifs, et c'est logique du point de vue de l'évolution. Le primate inquiet de manger des baies toxiques avait plus de chances de survie que celui enclin à manger toute nourriture appétissante qu'il trouvait. En fait, les événements négatifs non seulement nous marquent plus, mais ils nous motivent également plus – motivation dans le sens de se mettre en action. Le psychologue Antonio Damasio décrit très bien cela dans ce que j'appelle souvent la première loi de Damasio sur le comportement humain :

Insatisfaction > Négociation > Surveillance

La satisfaction nous laisse joyeusement dans notre zone de confort, mais l'insatisfaction nous aiguillonne, nous force à nous bouger, et finalement nous fait faire quelque chose. Comme nous sommes des créatures sociales, notre premier réflexe naturel est de renégocier la situation – nous nous plaignons à quelqu'un, et demandons réparation. Dans la grande majorité des cas, le problème est facilement résolu, par exemple en achetant un sandwich : notre insatisfaction due à la sensation de faim est résolue par un achat rapide à la boulangerie. Mais de temps en temps, nous rencontrons des obstacles dans cette négociation et lorsque ça se passe mal, nous surveillons attentivement la tournure des événements, en quête d'un dénouement. Trop d'insatisfaction, et nous basculons du mode « stimulation » au mode « panique ».

Parce que nous sommes bien plus intelligents que nos aïeux primates, ce processus devient rapidement complexe – et déconcertant. L'insatisfaction d'une situation peut soudainement cristalliser sur un point spécifique ou un détail qui devient insoutenable, provoquant un enchaînement imprévu d'événements. Le processus de négociation est rarement direct et rationnel, et mène souvent à des imbroglios émotionnels car nous négocions de la mauvaise manière avec la mauvaise personne.

*La capacité du management de créer un environnement sécurisé pour les équipes ... sera déterminante pour que donner la priorité aux problèmes soit plus amusant que déprimant.*

Finalement, lorsque les événements ne vont pas dans notre sens, notre attention tend à se détourner de la recherche d'une solution au problème originel pour se focaliser sur le processus de négociation

lui-même : sommes-nous audibles ? Recevons-nous des marques de respect ? A quel point sommes-nous contrariés par les autres personnes impliquées ?

La pratique du Lean canalise ces impulsions instinctives :

1. Les sujets d'insatisfaction sont définis, et balisés par le management visuel ;
2. Le processus de négociation est structuré par les outils de résolution de problèmes et le Nemawashi ;
3. La surveillance est accentuée explicitement dans le processus de conduite du changement plan-do-check-act (PDCA)

### **Prêt pour les difficultés**

Sur le Gemba avec les équipes dirigeantes de Theodo et de BAM, des entreprises du numérique qui conçoivent des applications mobiles, tout ce que vous pouvez voir ne sont que des développeurs penchés sur leurs ordinateurs. Tout a l'air calme, mais le PDG sait que les feux peuvent s'embraser n'importe où, dès qu'un client, une équipe ou un développeur rencontre des difficultés. Il est alors souvent trop tard pour faire autre chose que d'éteindre les incendies. La pensée Lean, en revanche, nous amène à visualiser :

- **L'architecture du produit et son lien avec la performance client** : Comment le produit est-il conçu, quelles fonctionnalités assurant quels services avec quelles technologies ? Comment anticipons-nous les obstacles ?
- **Le flux et le reflux de code** : Comment le code circule-t-il depuis l'environnement de développement jusqu'au test puis la production – où sont les lots, comment les tickets sont-ils gérés, où sont les principales sources de retouches ?
- **Les bugs et les problèmes de surcharge** : Où est-ce que les équipes sont-elles aux prises avec les bugs et/ou la surcharge lorsque quelques bits de code s'avèrent plus difficiles que prévu à créer ou à corriger ?

Visualiser ces points de contrôle permet de faire émerger les problèmes précocement et de garder un œil sur l'humeur de l'équipe à travers la manière dont elle gère les obstacles et pratique l'entraide dans les difficultés. Cela ne résout rien en soi, mais canalise les insatisfactions vers des causes qui *peuvent* être corrigées.

De manière analogue, le processus formel Lean de résolution de problème est en fait un processus de négociation dont tout le monde peut comprendre les tenants et les aboutissants :

1. Quel est le problème dans le contexte, et quels gains recherchons-nous ?

**34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUELLE**

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

[info@leanfrance.fr](mailto:info@leanfrance.fr) - [www.institut-lean-france.fr](http://www.institut-lean-france.fr)

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45

2. Quelles sont les analyses et les causes de la situation présente?
3. Quel est le changement principal proposé?
4. Comment ce changement va-t-il être mis en place et ses impacts surveillés ?
5. Quel enseignement essentiel pouvons-nous tirer de cet exercice de résolution de problème ?
6. En étant rédigée formellement et transmise à travers un processus de Nemawashi (susciter l'adhésion au changement proposé), la négociation du problème permet une résolution plus calme et plus intelligente et évite de se plaindre rageusement et d'imposer sa solution préférée.

Finalement, le processus PDCA met explicitement en exergue la vérification de l'impact des changements avant d'en tirer la conclusion (ajuster, adopter, abandonner). Le processus de surveillance est formalisé aussi par le choix au départ de ce que nous avons besoin de surveiller, rendant ainsi le processus global plus fluide.

Être obsédé par la résolution de problème, comme vous dites, est très intelligent parce que c'est ce que nous faisons dans tous les cas. Formaliser le processus intuitif est d'une grande aide pour tempérer les échanges et atteindre des solutions plus judicieuses et collectives. Est-ce déprimant ? Eh bien, cela dépend.

Le stress est essentiellement causé par l'écart *perçu* entre la difficulté *perçue* des défis auxquels chacun fait face (je n'y arriverai jamais !) et notre capacité *perçue* à dépasser ces défis (je n'ai jamais été bon là-dessus). Nous avons tous nos propres névroses bizarres – moi, par exemple, j'ai du mal avec mon courrier (je regarde la pile grandir et j'ai le sentiment que je n'y arriverai jamais) et ensuite je me remémore combien il est en fait douloureux d'ouvrir et de classer chaque lettre (j'ai toujours détesté cela). Je suis donc déraisonnablement, hanté, stressé par le courrier. Etrangement, les mails ne posent pas de difficulté.

Ce qui me stresse tant quand j'ouvre mon courrier, c'est je ne me sens pas en *sécurité*. De nos jours, je ne reçois dans ma boîte à lettres que des factures et de la réclame (aussi conçue pour vous culpabiliser ou vous stresser), qui *sont* angoissantes. Le mail, d'un autre côté, est la plupart du temps professionnel et comme j'ai la chance de travailler en grande partie avec des personnes que j'aime bien et que je respecte, les échanges sont positifs et les problèmes amusants à résoudre. C'est rassurant.

Par ailleurs, travailler chaque jour la résolution de problèmes augmente la perception de notre capacité à relever n'importe quel défi – car nous apprenons que tous les problèmes peuvent être résolus. Mais nous devons toujours faire face à la difficulté perçue du défi.

## **Ce qui est fun dans la résolution de problème**

La sécurité psychologique émerge doucement dans la littérature commerciale comme un prérequis clef à l'engagement, quelque chose que les systèmes Lean ont su très tôt. Le premier papier écrit sur le TPS en 1977 décrit le système comme ayant deux piliers : Juste à temps (incluant le Jidoka) et le Respect des personnes, qui était ensuite décliné comme (1) l'élimination des gaspillages de mouvements par les employés, (2) la considération pour la sécurité des employés et (3) l'auto-affichage des capacités des employés en leur confiant plus de responsabilité et de reconnaissance – en d'autres mots mettre l'accent sur la sécurité physique et morale

La capacité du management à créer un environnement sécurisé pour les équipes -- demander les mauvaises nouvelles en premier ; être intransigeant avec le problème, compréhensif avec les personnes, être équitable dans la prise de positions lors d'un conflit et comprendre que le perdant a besoin d'aide, et savoir gérer avec talent les attitudes négatives et les « pommes pourries » -- fera la différence pour que mettre les problèmes en premier soit plus amusant que déprimant. C'est pourquoi Toyota a écrit le Toyota Way (amélioration continue et respect des personnes) pour compléter le système de production Toyota.

Une méthode n'est jamais qu'une méthode, tout dépend de l'attitude qu'adoptent les managers au départ : inclusif (créer les conditions pour que les personnes grandissent et progressent et reconnaître leurs contributions) ou extractif (utiliser les outils pour les pressuriser, les maintenir à leur place et leur piquer leurs résultats). Pourtant, le fait est que le négatif exerce un pouvoir bien plus grand sur nous que le positif et ce n'est pas un bug, c'est une caractéristique. Le Lean se nourrit de cela et exploite ce biais fondamental de la manière dont les gens réfléchissent pour en faire un processus pour trouver les problèmes, relever les défis, cadrer les questions et construire les solutions ensemble. Et je trouve, cela encourageant et excitant. C'est sûrement positif ?

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