

Se précipiter sur les solutions.

Nous sommes tous coupables de l'un des plus grands pêchés contre le Lean – ne pas avoir la patience de vraiment comprendre le problème que nous essayons de résoudre et de nous précipiter sur une solution qui pourrait ou ne pourrait pas être la bonne façon de résoudre ce problème. Il en résulte beaucoup de Muda – des efforts gaspillés qui ne font pas réellement la différence – pour votre entreprise ou pour vos clients.

Nous voyons cela tout le temps. Quand nous analysons les questions que nous recevons, cela nous dit que ce problème ne s'arrange pas. Quand les gens nous demandent de l'aide sur leur démarche Lean, nous leur demandons quel problème ils essayent de résoudre en utilisant le Lean. Souvent la réponse est : "on nous a dit de faire du Lean, nous avons besoin de formation". Quand nous demandons ce que ces formations vont réaliser et comment, ils répondent "dites le nous, vous êtes les experts Lean!".

Si nous leur suggérons alors de s'en retourner et de clarifier pourquoi leur management veut faire du Lean, et ce qu'il veut accomplir en faisant du Lean pour que nous puissions examiner les alternatives pour apprendre le Lean plutôt que de rester assis dans une salle de classe, les choses deviennent plus intéressantes. Les réponses que nous obtenons nous en disent beaucoup sur l'entreprise – après tout l'atelier est vraiment le miroir du management.

Si la réponse est "mais j'ai un budget de formation à utiliser d'ici la fin d'année" ou "on nous a dit de faire de nombreux chantiers Kaizen" nous savons qu'ils ne sont pas encore vraiment sérieux à propos du Lean. Si cela entame un dialogue avec leur management, cela suggère généralement une démarche assez différente, telle que travailler avec la direction pour concevoir leur transformation Lean à partir des besoins de leur entreprise. Comme c'est souvent le cas le vrai problème est très différent de ce qu'ils pensaient et les solutions possibles également.

Etre aveugles sur ceci fait rater l'essentiel. Ce comportement est le miroir des systèmes de management dans lesquels nous travaillons. Sauf si nous reconnaissons que nous devons changer cela le problème réapparaîtra encore et encore – peut être sous des formes plus malicieuses qui ne sont pas faciles à déterminer.

Dans certaines situations nous devons faire des choix rapidement. Les médecins font cela tout le temps. En fait les médecins ne prennent en moyenne que 19 secondes pour faire un diagnostic – avec un taux de réussite de 85%! C'est assez impressionnant et bien sur leur hypothèse initiale peut ou non être modifiée par des tests supplémentaires. Le vrai danger, et parfois fatal ici est de ne pas vouloir remettre en cause le diagnostic initial incorrect dans ces 15% de cas, même en face des preuves supplémentaires du contraire.

Les managers qui essayent d'améliorer un process requérant la collaboration entre les personnes de différents services font face à une situation plus difficile – comment savoir ce qui se passe vraiment et quelles sont les causes qui font que les choses vont de travers. Dans mon expérience le taux de succès au premier coup dans ces circonstances est proche de 15%. Récolter des données et faire des simulations peut-être utile, mais comme l'a dit Taiichi Ohno "les faits sont meilleurs que les données". La vraie situation peut seulement être précisée en allant sur le Gemba – à l'endroit où le travail à valeur ajoutée est réellement effectué – et en posant les bonnes questions. Si les problèmes sont cachés et que le management ne se préoccupe que de "faire (lire jouer) les chiffres" ce n'est pas si facile et vous n'obtiendrez pas les réponses directement.

En fait la vérité est qu'il faut deux parties pour diagnostiquer un problème et pour évaluer des solutions alternatives. Le top management comprend le contexte pendant que le terrain comprend comment le travail est réellement effectué. Cela est vrai à chaque niveau de l'entreprise. D'où le besoin pour un langage partagé pour le dialogue qui met en commun le contexte et les détails, qui aide à cadrer le problème correctement et puis pour piloter les expériences pour tester des solutions potentielles. C'est le sujet que traite le process de réflexion A3 de Toyota.

Savoir comment poser les bonnes questions pour provoquer le bon type de réflexion à propos des bonnes choses est un défi pour les managers qui ont l'habitude des gens qui leur quémandent des réponses. Donner des réponses n'est pas seulement dangereux mais cela empêche également les employés d'apprendre à réfléchir. Obtenir que tout le monde dans l'entreprise réfléchisse de la bonne façon aux bonnes choses et en permanence améliorer la façon dont les choses sont faites est un des résultats les plus puissants de la pensée Lean.

Daniel T Jones
Chairman, [Lean Enterprise Academy](#)

Archives des lettres de Dan Jones : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones>