

## SOMMAIRE



Bernard CORRE  
Consultant Associé de  
LEAN TRAINING®

### Etes-vous factuel ou un roi de l'improvisation?

### Dernière minute

Inscrivez-vous avant le  
15 Juillet 2011 et  
bénéficiez d'une remise  
de 15%.

Préparez d'ores et déjà  
vos formations  
de la rentrée :  
[www.lean-university.com](http://www.lean-university.com)



### Etes-vous factuel ou un roi de l'improvisation?

Lors de mes nombreuses formations Gemba Kanri<sup>1</sup>, coaching de managers, et de mes formations Lean University®, quand je pose une question sur la présence d'un problème à des managers ou à des participants, je pose très souvent cette question : « au fait, c'est quoi le problème ? ».

Quand vous entendez en réponse des phrases comme : « On m'a dit que..., normalement..., en théorie..., ça dépend..., je crois que..., je pense que..., en général..., ah bon, c'est bizarre ça..., j'espère que..., il y en a pas mal..., apparemment..., je suppose que..., il y avait autre chose mais..., j'ai un doute d'un coup..., il y en a plein..., ça va à peu près dans l'ensemble... ».

Vous pouvez vous dire : « chouette, un problème ! »

Et là je réponds : « Combien de titres ? »

La personne en face de moi me regarde avec de grands yeux : « Comment ça, combien de titres ? Bernard, je ne comprends pas le sens de la question... ».

J'insiste : « Combien de titres de problèmes ? » voulant dire quelle est la valorisation exacte de la problématique.

Et là, rebelote : « énormément..., beaucoup..., Je ne peux pas dire exactement mais... je n'ai pas compté mais il y a un certain nombre, c'est sûr... »

Je recommence : « combien de titres exactement ? »

Et dix de der, la personne me répond : « ben...je ne sais pas, je ne suis pas allé voir... »

Fatale erreur !! Il faut absolument aller sur le Gemba<sup>2</sup> pour pouvoir quantifier le problème.

Je persiste innocemment : « Avez-vous caractérisé votre problème ? ».

Les réponses fusent : « Pas besoin, c'est évident, j'ai déjà la solution »... ou « heu, non...Je n'ai pas pris le temps...ou c'est quoi caractériser un problème ? »

Et là, je les regarde avec un large sourire : « Quoi ? Pas d'utilisation de **Q&O&Q&C&P** ? Vous êtes sérieux ?».

A cet instant tout le monde regarde en l'air, son voisin, sa voisine ou ses chaussures...

### Leçon de japonais 日本語レッスン

HohRenSoh : signifie la communication et la consultation.

Il s'écrit : 報、連、相. C'est l'abréviation de 3 mots japonais : « Hohkoku, Renraku, Sohdan » et est une règle de vie dans la société japonaise. C'est souvent le premier conseil qu'on vous donne quand vous commencez à travailler dans une société. Les objectifs de cette règle sont :

1. Communiquer sur l'avancement du travail qu'on vous a donné en mentionnant les problèmes et les résultats.
2. Obtenir la confirmation de votre mission et de son objectif, un conseil ou des instructions pour avancer plus efficacement.
3. Créer l'esprit d'équipe et éviter une tendance de pensée égocentrique du travail.



## Etes-vous factuel ou un roi de l'improvisation? (suite)

Ceux qui me connaissent rigoleront intérieurement en lisant ces lignes et se rappelleront l'ancien temps où commencer par aller sur le terrain pour vérifier le fait réel et le processus réel (Gemba<sup>2</sup>, Gembutsu , Gemjitsu) ne faisait pas partie de leurs réflexes de résolution de problèmes.

Et bien souvent pourquoi ?

Parce qu'un processus standard de résolution de problèmes n'existe pas dans les entreprises, ni les formations qui vont avec, sans parler de référent sur la Maîtrise de la Résolution de Problèmes.

Cela paraît tellement évident que personne ne maîtrise le processus structuré de résolution de problèmes où la part d'improvisation n'a pas du tout cours et doit être laissée aux rois de l'improvisation sur une scène de spectacle, mais ceci est un autre débat !

Revenons à nos moutons.

Le Q<sub>Q</sub>OQCCP est un outil qui sert à bien définir le problème en se posant les questions suivantes :

### ❖ QUOI :

De quoi s'agit-il exactement? ... Aller sur le Terrain et Observer comment apparaît physiquement le problème. Noter le phénomène / l'effet constaté, pas la cause.

### ❖ QUI :

Qui a généré, qui a transmis et qui a détecté le problème ? Qui peut donner des informations sur le sujet ? Trouver toutes les personnes concernées pour former l'équipe de résolution de problème.

### ❖ OU :

A quels endroits observe-t-on le problème ? Noter tous les endroits, de la génération du problème à sa détection. Il est parfois utile de demander «A quel endroit ce problème n'apparaît pas, alors que le contexte semble identique, ou similaire ?». Ceci permet d'identifier des différences qui fourniront des pistes dans le processus de résolution.

### Formations 2ème Semestre 2011

[Les Fondements du Lean](#) : 6 au 7 Septembre (Paris - complet).

[JAT Basics](#) : 13 au 14 Septembre Partie 1 (Paris).

[Lean Coach](#) : 15 au 16 Septembre Partie 1 (Paris ou Nantes).

[Lean Product et Process Design](#) : 20 au 22 Septembre (Paris).

[5S et Management Visuel](#) : 21 au 22 Septembre (Strasbourg).

[Executive Lean Training](#) : 27 au 28 Septembre (Paris).

[Lean Office](#) : 28 au 29 Septembre (Paris).

[Méthodes de Résolution de Problèmes](#) : 6 et 7 Octobre (Paris).

[TPM Basics](#) : 18 et 20 Octobre (En fonction de l'entreprise visitée).

[Lean Manager](#) : 8 au 9 Novembre Partie 1 (Paris ).

[Value Stream Mapping](#) : 16 au 17 Novembre (Paris).

[Lean SMED](#) : 17 au 18 Novembre (Paris ou Rennes).

**Pour toute information et proposition tarifaire,**

**contactez-nous : formation@lean-training.eu**



## Etes-vous factuel ou un roi de l'improvisation? (fin)

### ❖ QUAND :

Quand est-il apparu ? Fréquence d'apparition ? Pour la raison évoquée précédemment, posons aussi la question « A quel moment on n'observe pas ce type de problème ? »

### ❖ COMBIEN :

Quelle quantité de problème (pourcentage, nombre, unité de mesure...) ?

### ❖ COMMENT :

Dans quelles circonstances apparaît-il ? Peut-on établir des corrélations d'événements ? Observer si possible comment le problème arrive ?

### ❖ POURQUOI :

Pourquoi est-ce un problème ? Pourquoi doit-on le résoudre ? Chiffrer les gains si on le résout, déterminer les impacts et conséquences si on ne le traite pas et choisir.

Pourquoi le problème n'a-t-il pas été détecté plus tôt, existe-t-il un standard qui n'est pas respecté ou des valeurs de référence ayant dérivées ?

Un des principes du Lean est d'être factuel et de parler avec des données. Ainsi, je viens d'utiliser un des tous premiers outils de la Méthode Structurée de Résolution de Problème.

## Notes

<sup>1</sup>: Traduction littéraire du japonais est "Gestion d'atelier" ; soit Gemba (現場) = Atelier, "Kanri(管理)" = Gestion. "Gestion d'atelier" signifie gérer le processus et le résultat de la production. Le processus est composé de Main d'œuvre, Machine, Matières, Méthodes, et Milieu. Le résultat provient du Volume de production ou Productivité, Qualité, Coût, Délai, Sécurité/Environnement et Motivation. C'est la maîtrise d'atelier qui doit les gérer.

<sup>2</sup> : Terme japonais pour désigner « l'endroit où se déroule l'action », souvent utilisé en parlant de l'espace de production ou de n'importe quel endroit où un procédé créant de la valeur est exécuté.

## Focus « Méthodes structurées de Résolution de Problèmes »

Venez découvrir ou réviser, en deux jours, les principaux outils à votre disposition (5P, Ischikawa, les 12 étapes du SDCA et PDCA, 8D, ...) pour pouvoir résoudre un problème mais surtout choisir quel outil sera le plus adapté à la situation et enfin comment s'articule le processus gagnant et structuré de résolution de problème.

Si vous avez une problématique qui concerne plus de 5 personnes à former au sein de votre entreprise, il vaut mieux alors suivre cette formation en intra. Un consultant expert Lean Training® se déplace chez vous et ainsi vous aide à traiter directement sur votre Gemba les vrais problèmes de votre quotidien qui empoisonnent votre sérénité et détériorent vos résultats.

Prochaine session : les 6 et 7 Octobre 2011 (Paris)

**Pour toute information et proposition tarifaire,  
contactez-nous : [formation@lean-training.eu](mailto:formation@lean-training.eu)**