

Analyse de causes: 5 pourquoi et Ishikawa

L'analyse de causes remonte d'un problème à ce qui le produit : l'arête d'Ishikawa (6M) puis les 5 pourquoi, 60 à 90 minutes, 3 à 12 personnes, des faits.

Durée : 45 min à 2 h

Niveau : Débutant

Origine : Sakichi Toyoda (5 pourquoi) ; Kaoru Ishikawa (diagramme en arête de poisson)

Participants : 3 à 12 personnes

Format : présentiel, distanciel

Facilitateurs : 1 jusqu'à 12 ; au-delà, un par sous-groupe de 5 à 7

Matériel : le problème écrit en une phrase factuelle, un grand mur ou du papier kraft, l'arête dessinée à l'avance, post-it de deux couleurs, feutres, des gommettes, trois par personne, une page de faits : incidents datés, chiffres, exemples

QUAND NE PAS L'UTILISER

- le problème est complexe et d'abord humain
- on cherche un coupable
- il y a le feu et il faut d'abord l'éteindre

- personne n'a de faits sur le problème
- la cause est connue et il manque la décision

Votre question unique : _____

Fiche de salle : en bref, déroulé, ce que vous dites, pièges. Préparation, questions fréquentes et adaptations : version complète en ligne, adresse en pied de page.

Le déroulé de l'analyse de causes, minute par minute

Ce déroulé est calé sur une équipe de 8 personnes, un problème qui revient depuis plusieurs mois, un facilitateur, 90 minutes, un grand mur et des post-it de deux couleurs. Adaptez les durées, pas l'ordre.

TEMPS	CE QUI SE PASSE	CE QUE FAIT LE FACILITATEUR
0 à 10 min	Inclusion et cadre : une phrase chacun sur ce problème, puis la règle du jour, on parle du système, pas des personnes	Pose la question d'inclusion, écrit la règle au mur, annonce ce que produira la séance : des causes à vérifier, pas une décision
10 à 20 min	Le problème en une phrase : quoi, où, depuis quand, combien, sans cause dans l'énoncé	Fait réécrire tant qu'une cause se glisse dans la phrase, la place dans la tête de l'arête
20 à 35 min	L'arête, en silence : chacun écrit ses causes possibles, une par post-it, et les colle sur les six branches	Tient le silence, relance les branches vides sans suggérer de réponse
35 à 50 min	Lecture : branche par branche, on lit, on fusionne, on sépare les faits (une couleur) des hypothèses (l'autre)	Demande « comment on le sait ? » pour chaque post-it, fait changer la couleur quand c'est une hypothèse
50 à 55 min	Choix : trois gommettes chacun sur les causes les plus probables, on en retient deux ou trois	Fait coller tout le monde en même temps, le chef en dernier
55 à 75 min	Les 5 pourquoi : chaque cause retenue est creusée par un sous-groupe de trois ou quatre	Passe d'un sous-groupe à l'autre, reformule les pourquoi qui visent une personne
75 à 85 min	Retour : chaque sous-groupe lit sa chaîne au mur, le groupe vérifie chaque maillon	Demande pour chaque maillon si c'est un fait, qui peut le vérifier, et d'ici quand
85 à 90 min	Clôture : ce qu'on vérifie, qui, pour quand ; la décision viendra après	Relit la liste, fixe la date du point de vérification, arrête à l'heure

Ce que vous dites en salle, pendant l'analyse de causes

Une proposition de consignes, phase par phase. Dites-les avec vos mots : ce qui compte, c'est l'ordre, et ce qu'elles interdisent.

Au cadre. « On va chercher ce qui produit ce problème, pas qui. Une règle pour toute la séance : on parle du système, pas des personnes. Si un nom propre apparaît au mur, je l'enlève. »

Au problème. « Une phrase : quoi, où, depuis quand, combien. Pas de "parce que" dans la phrase. La cause, c'est ce qu'on va chercher, pas ce qu'on écrit au départ. »

À l'arête. « Quinze minutes en silence. Une cause possible par post-it, collée sur la branche qui lui correspond. Si une branche reste vide, regardez-la deux fois : c'est souvent là que personne ne regarde. »

À la lecture. « Pour chaque post-it, une question : comment on le sait ? Si on le sait, c'est un fait. Si on le pense, c'est une hypothèse, et elle change de couleur. »

Aux 5 pourquoi. « À chaque réponse, on redemande : qu'est-ce qui a fait que ? On s'arrête quand on tombe sur quelque chose qu'on peut changer. Si on tombe sur un nom, on remonte d'un cran. »

À la clôture. « Voilà ce qu'on sait, voilà ce qu'on pense. Ce qu'on pense, quelqu'un le vérifie, pour telle date. On décidera quand on saura. »

Quand ça dérape. Si la chaîne tombe sur un nom : « On remonte d'un cran. Qu'est-ce qui, dans la façon de faire, a permis que ça arrive ? » Si une hypothèse se répète jusqu'à passer pour une vérité :

« Comment on le sait ? Si on ne le sait pas, le post-it change de couleur. »

Les pièges de l'analyse de causes, vus en vrai

La cause dans l'énoncé. « Le problème, c'est le manque de communication entre les équipes. » C'est déjà une cause, et la plus vague. Toute l'arête va se remplir de « communication ». On réécrit en faits : « trois livraisons sur dix partent sans la validation du service qualité depuis mars ».

La chaîne qui finit sur un nom. « Pourquoi ? Parce que le chef de projet ne relit pas. » La chaîne s'arrête, la personne se ferme, et la salle avec elle. On remonte d'un cran : qu'est-ce qui fait qu'une relecture peut ne pas avoir lieu ? C'est une question sur le processus, et elle a une réponse.

L'hypothèse qui devient un fait. « Les clients ne lisent pas les mails » est dit trois fois, écrit deux fois, et à la troisième répétition c'est une vérité sur laquelle on bâtit un plan. Les deux couleurs de post-it sont là pour ça. C'est aussi le rôle du chapeau blanc dans les six chapeaux de Bono : ce qu'on sait vraiment, et rien d'autre.

L'outil de l'usine sur un problème humain. L'équipe lance les 5 pourquoi sur « l'ambiance s'est dégradée ». Au quatrième pourquoi, on est sur une personne ou sur « la culture », et on n'en sort plus. Ce n'était pas un problème à analyser. C'était une chose à se dire en équipe, avec un autre format.

L'analyse sans décision. Un beau mur, des causes vérifiées, et rien de décidé. Un mois plus tard, le problème revient, et quelqu'un propose de refaire l'analyse. L'atelier prépare une décision : si personne n'a dit qui la prend et quand, ne le lancez pas.