

Cher Gemba Coach,

Les standards ont-ils un sens dans une industrie innovante, comme le développement informatique?

Si vous considérez les standards comme un point de départ, et non un point d'arrivée, ils ont du sens dans n'importe quelle industrie - parce qu'ils ont un sens *pour la personne*.

Dans n'importe quelle situation professionnelle, vous pouvez réagir comme "vous-même" (Qu'est-ce qu'ils veulent de moi? Qu'est-ce que je veux d'eux? Je vais me fier à mon instinct) ou comme un professionnel (Quels résultats visons-nous? Que nécessite cette situation? Quelle est la bonne manière de s'y prendre?)

Quand nous venons comme nous sommes, nous réagissons à vrai dire selon notre habitude, car nous nous sommes accoutumés à avancer au travers de nos expériences, nos préférences et aversions. Par exemple, en tant qu'écrivain, je n'ai pas de standard pour répondre aux sollicitations pour écrire un article dans un magazine, dans un blog, etc. ou bien pour participer comme conférencier à un congrès. Je réponds - malheureusement - tel que je suis.

Voilà le hic. Je suis écrivain, j'adore écrire, donc ma réponse est "oui" et ensuite parfois je me trouve en difficulté à cause de l'échéance (je n'avais pas réalisé que j'avais autant de choses à faire) ou bien de la publication elle-même (je ne m'étais pas rendu compte de ce que c'était vraiment). Parfois, on peut avoir de la chance (comme cette interview pour Roguemag.org) et parfois pas.

Le Dr House du Lean

Mais une partie de la raison pour laquelle j'adore écrire est que je déteste parler aux gens ou rencontrer de nouvelles personnes. Le personnage de télé Dr House est inspiré de mon profil de personnalité selon Myers Briggs. Lorsque je suis invité à parler, ma première réponse est de faire mon difficile, dans l'espoir que l'organisateur de l'événement va laisser tomber. Je les assomme d'exigences et je fais ma diva.

Pour être honnête, l'affirmation "je déteste parler aux gens" est exagérée. En repensant aux conférences auxquelles j'ai participé, l'expérience fut difficile mais j'ai souvent rencontré des personnes intéressantes, visité de nouveaux Gembas, eu de nouvelles discussions, ou développé de nouvelles idées qui m'ont permis d'approfondir ma réflexion et... de nouveaux écrits. Il y a une voix intérieure qui vous dit "vous détestez parler en public", ce qui n'est pas faux mais pas vrai non plus.

Si j'avais un standard, je pourrais bien mieux réagir dans les deux cas. Un article? Aucun problème ! Quel type de publication? Quelle audience cible? Par quel angle les prendre? De quoi souhaiteriez-vous que je parle spécifiquement? Une conférence? Vraiment? Dans quel contexte? Qui participe à cet événement? Qu'attendent-ils? Quel est le message qu'ils ont besoin d'entendre selon vous?

Avoir un standard m'aiderait à me concentrer sur l'exigence de la situation, pas *mes exigences* dans cette situation - pour désamorcer ma première réaction instinctive. Avoir un standard est un exercice mental délibéré qui consiste à :

1. Reconnaître la situation dans laquelle vous êtes ;
2. S'engager à démarrer selon le standard - pour désamorcer la réaction instinctive ;
3. Suivre l'ordre des étapes du standard ;
4. Voir où cela vous amène ;
5. Commencer à réfléchir de manière flexible.

Vous verrez que dans certains domaines de votre travail que vous maîtrisez, peu importe leur degré de créativité, vous avez probablement un standard.

Pour rédiger un article, je commencerai par :

- Quelle est *la une du jour* - pourquoi faut-il en parler?
- Où est *le mystère* - qu'est-ce qui va attirer les lecteurs?
- Sur quoi porte le *débat*- comment vont-ils suivre ce que j'ai à dire?
- Comment puis-je l'illustrer avec *des histoires* - pour le rendre plus captivant?
- Quel est *le point de théorie* sous-jacent - le truc à retenir?
- Qu'est-ce que *leur laisse* - une conclusion ou un point d'accroche?
- Quel est le ton de l'article? (lorsque je le parcours après l'avoir écrit)?

Comme vous pouvez le voir, ce standard ne m'empêche pas d'être créatif - j'écris l'article - mais cela me fait réfléchir de la bonne manière pour être créatif. Et j'ai beaucoup d'autres standards sur les sujets à éviter ou non, sur les vérifications, et ainsi de suite. Ce qui ne veut pas dire que je les respecte toujours. Je choisis souvent de les ignorer, mais je commence quelque part, comme un professionnel.

Aaaargh

A titre de comparaison, mes standards de préparation de conférences sont bien plus approximatifs, à tel point qu'on ne peut plus vraiment les appeler des standards. J'ai tendance à démarrer par "qui sont-ils et qu'est-ce que je peux bien leur raconter?"

Cette question me fait passer par un schéma de pensée complètement différent. Il s'agit de moi, sur scène, à devoir gérer les attentes du public (aaaargh) et avoir toute la connaissance préalable du sujet, etc. Il ne s'agit plus de préparer le bon discours.

Oh, bien sûr je suis conscient de ça. J'ai lu des livres sur les TED talks, regardé les tutoriels YouTube. Mais quoi que je fasse je n'arrive pas à m'y retrouver. Ou à trouver la volonté d'y aller. *Les standards sont un point d'arrivée. Ils sont le cadre qui vous permet de visualiser où est-ce que vous devez progresser.*

Ce qu'il y a de plus profond, c'est que lorsque je lis le thème de la présentation, je ne sais pas ce que je lis.

En tant qu'écrivain depuis toujours, j'ai une théorie sur l'écriture : donner du sens, structures narratives, style et ainsi de suite. Je ne suis pas nécessairement doué pour ça, mais quand je lis quelque chose à propos de l'écriture, je sais ce que l'auteur me dit. C'est logique. Ou quand ça ne l'est pas, je sais comment être intrigué.

En tant que conférencier, je pense par habitude : Je traite la présentation comme de l'écriture. Je retombe sur mon mode par défaut et je n'ai jamais développé une théorie de la manière de faire des discours.

Ce qui a un effet auto-amplificateur. Quand j'ai un problème avec un papier (disons que je me fais attaquer sur Internet par quelqu'un que j'ai heurté), cela ne me dérange pas outre mesure. J'entends ce commentaire à la lumière de mes standards, et je vois où se situe la divergence. Ça fait partie du boulot. Mon ego n'est pas (souvent) impliqué. Bien sûr, certains trolls de notre communauté me prennent la tête à cause de leur façon particulièrement désagréable de dire les choses, mais quoi? nous sommes tous des adultes. C'est cool. C'est professionnel.

Avec les conférences, les choses sont beaucoup plus difficiles. Parce que c'est si dur, je suis épuisé quand je suis sur scène. Je suis trop agressif avec le public (Bande d'idiots ! Pourquoi vous ne pouvez pas simplement lire le livre ?). Et je me sens mal quand je sors de scène, c'est-à-dire quand je me prends la tête avec les gens qui s'approchent de moi. Ensuite, les organisateurs de la conférence organisent une session spéciale avec les personnes importantes - je vous laisse imaginer comment cela se passe...

Le fait est que je ne suis pas là en tant que professionnel - je suis là en tant que moi-même. Je ne peux pas accepter les réactions, je ne peux qu'être sur la défensive. Je ne peux pas apprendre, je ne peux qu'acquiescer de

l'expérience. Regardez le gaspillage que cela crée, sans aucune opportunité de développement, parce que je n'ai aucun standard entre "moi" et la situation.

Les standards nous libèrent

Les standards sont la clé de l'amélioration, même dans les métiers créatifs. Les standards vous permettent de:

- Voir la situation d'un point de vue professionnel et commencer par une perspective rationnelle d'une séquence de jalons que vous devez franchir afin de compléter le cours.
- Repérer où vous vous trompez lorsque vous rencontrez des difficultés, les points spécifiques sur lesquels vous pouvez travailler pour vous améliorer.
- Comprendre plus profondément les principes de ce que vous faites pour que votre réaction habituelle soit de plus en plus adaptative.

Les standards sont un idéal - l'étalon qui permet de mesurer où on peut s'améliorer. En partant d'un standard, vous placez votre propre esprit au bon endroit (et vous êtes horrifié par tous ceux qui ne font qu'improviser, leur ego à plein régime), de sorte que vous pouvez penser aux aspects créatifs plutôt que de simplement avoir du mal avec les basiques, comme je le fais dans les conférences.

Ensuite, vous pouvez ignorer le standard et faire autre chose, comme je viens de le faire avec cette diatribe. Les standards ne vous emprisonnent pas et ne réduisent pas votre potentiel - ils vous libèrent pour que vous soyez aussi bon que possible.

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

Source <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4876>