

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4976>

Cher Gemba Coach,

Est-ce que je devrais prendre la peine de lire des livres sur le Lean, ou seulement travailler à partir de mon expérience ? Il y a tellement de livres, et ils semblent se contredire entre eux. Lesquels me conseillez-vous pour commencer ?

Tous ! Sans blague – tous ces livres ! Pas tous en même temps, évidemment.

Durant mes longues années de travail avec les dirigeants et experts Lean, si vous me demandiez un facteur clé du succès, je vous répondrais... lire. Les personnes que je connais qui réussissent le plus lisent. Beaucoup. Et de tout.

J'ai bien conscience que cela puisse sembler être une réponse facile, mais laissez-moi vous en expliquer les points techniques. Il est facile de dire qu'aucun d'entre nous ne possède la vérité et que nous exprimons tous un point de vue, influencé par notre « angle de vue » (ce que nous regardons et sous quelle perspective) aussi bien que les biais implicites dont nous ne sommes probablement pas conscients. Cela ne veut pas dire que ce que nous disons (ou, en effet, écrivons) est *faux* – cependant parfois ça l'est – cela signifie que c'est partial.

Comme aucun d'entre nous ne possède de boule de cristal ou de miroir magique, la seule façon possible de découvrir nos fausses croyances est de lire les croyances des autres - chacune d'entre elles.

Il y a deux caractéristiques cognitives clés que les enfants humains développent très tôt, et qui échappent largement (pour autant que nous le sachions) aux autres animaux :

- **L'intention partagée** : la capacité de comprendre ce que les autres sont en train d'accomplir et de les aider (ou les empêcher);
- **Reconnaître les fausses croyances** : reconnaître chez les autres et chez soi que certaines choses que nous croyons vraies ne le sont tout simplement pas.

Quand vous y réfléchissez, ces deux caractéristiques sont assez étonnantes et liées. Reconnaître de fausses croyances provient du fait de reconnaître des buts communs, et de ce fait voir que certaines personnes ne possèdent pas les bonnes informations. Lire les intentions, les buts et les croyances formant les actions des autres est une clé du développement de l'intention partagée. Par conséquent, ces traits sont indissociables.

Ce qui est assez simple à faire avec des actions concrètes comme chercher des champignons dans la forêt (« N'y allez pas, vous pensez qu'il y en a mais j'en viens et je les ai tous cueillis »), devient vraiment complexe en parlant de buts larges et abstraits, tels que « Faisons du Lean. »

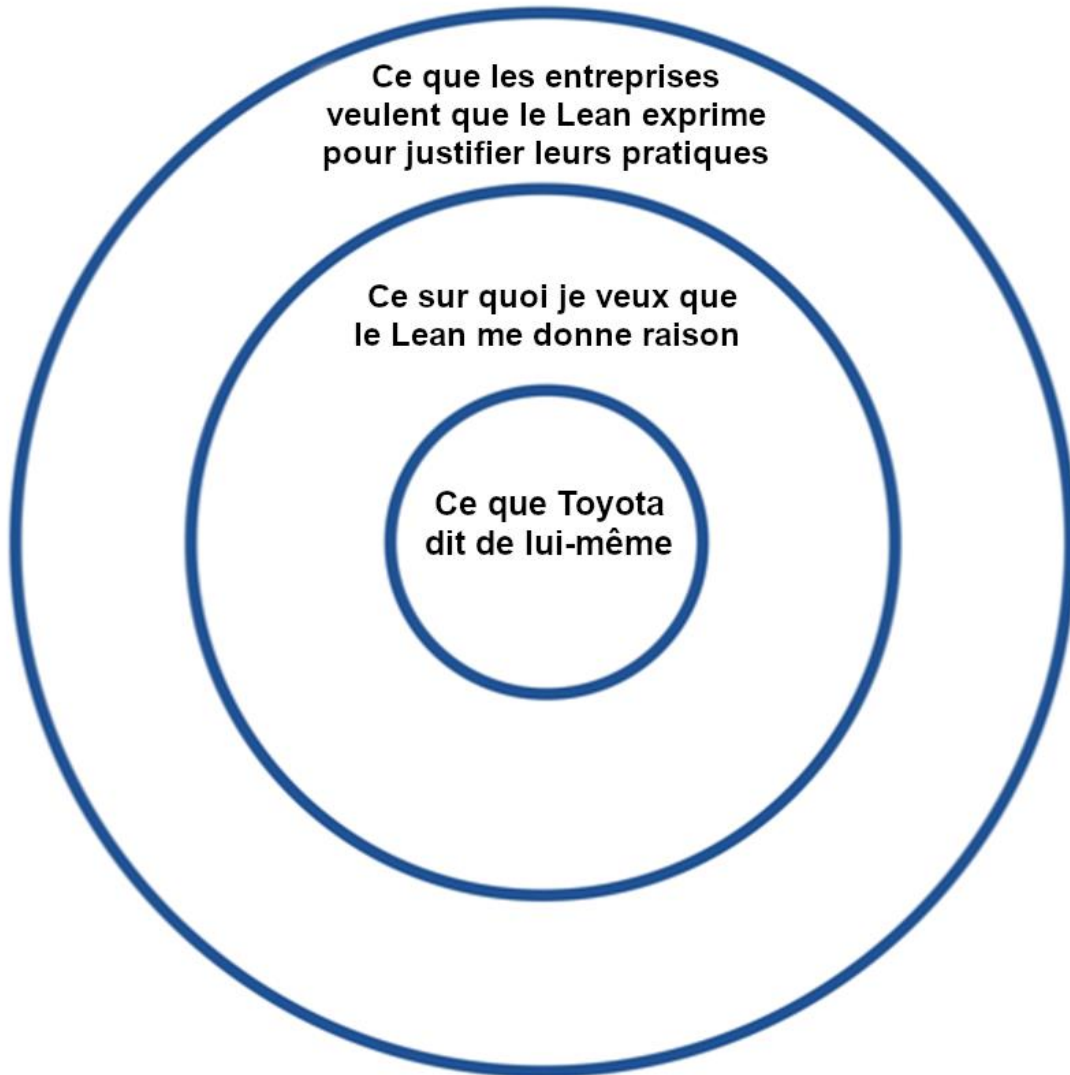
Mon biais Personnel

Et d'abord, qu'est-ce que le « Lean » exactement ? Ma définition du Lean est d'appliquer les leçons du Toyota des années 1965 aux autres entreprises. D'autres expliqueraient que le Lean est une méthode cherchant à éliminer systématiquement le gaspillage (je ne suis pas en désaccord). Ou qu'il s'agit du processus qui sous-tend la pensée Lean (peu importe ce que *cela* peut être). D'autres, encore, diront « Oubliez le Lean, et pratiquez le Kata à la place » - et oui, c'est du Lean. La plupart diraient « laissez-moi utiliser l'outil qui me plaît et voir où cela me mène, » et ainsi de suite.

Quand on regarde le Lean, nous avons tous :

- **Un point de départ:** Notre expérience des outils Lean et non-Lean
- **Un angle:** Quelque chose que nous regardons ou voulons faire
- **Une raison:** Une pression du monde extérieur pour produire

Par exemple, mon biais personnel sur ce qu'est le Lean ressemble à cela:



Un livre, dans son essence, est une justification de longue haleine, détaillée et illustrée de ce que la personne a pensé, a vu, et veut expliquer. De ce fait, tout livre est riche en:

- Intentions
- Pratiques
- Croyances

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 - 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

« Fake News »

Comme aucun d'entre nous ne possède de boule de cristal ou de miroir magique, la seule façon de découvrir nos propres fausses croyances est de lire les croyances des autres – toutes ces croyances. Ce n'est pas par hasard que Taiichi Ohno, un des fondateurs de la pensée Lean, commence son propre livre *Workplace Management* par le proverbe suivant : « même un voleur a raison trois fois sur dix. » Si c'est vrai, raisonne Ohno, nous devons nous attendre à ce qu'une personne normale ait raison la moitié du temps, et tort l'autre moitié. Le problème étant que nous ne savons pas *quelle moitié*.

Les fausses croyances ont la vie incroyablement dure chez les adultes. La dissonance cognitive – notre capacité à choisir les opinions qui rentrent dans notre vision du monde et à privilégier les buts par rapport aux faits – est un des mécanismes les plus testés, et prouvés, de la psychologie sociale. Les fausses croyances sont dures à changer et cela en grande partie parce qu'elles soutiennent des intentions, et, après tout, nous cherchons à faire ce que nous voulons.

Le seul moyen de découvrir nos propres fausses croyances est d'accepter de participer aux intentions d'autrui, quelque chose qui devient de plus en plus difficile au fur et à mesure que nous acquérons de l'expérience. Après tout, nous savons tous ce pourquoi nous nous battons et où nous voulons aller. Pourquoi devrions-nous écouter nos opposants? Parce que ... ils pourraient quand même avoir raison trois fois sur dix.

Si vous ne travaillez qu'à partir de votre expérience, vous ne verrez jamais au-delà de vos propres intentions et croyances profondes.

La pensée motivée est une caractéristique centrale de la pensée humaine – vous ne choisirez que les faits et conclusions qui correspondent à votre intention et à vos conclusions (pourquoi les experts sont-ils *siiii* mauvais pour prédire le futur – lisez Tetlock). Regarder votre expérience sans la confronter aux intentions et croyances des autres est simplement du gaspillage – et, au bout du compte, autodestructeur.

C'est pourquoi nous avons besoin de lire tous les livres. Pas besoin de les finir. Pas besoin de leur accorder une réflexion profonde. Mais nous devons les ouvrir et leur donner une chance.

Par quoi devrions-nous commencer ? Comme pour n'importe quel domaine, lisez les pères fondateurs. Lisez Taiichi Ohno, lisez *Birth Of Lean*, lisez Womack et Jones. Lisez Jeff Liker. Cherchez les faits, bien sûr, mais au-delà des faits cherchez leurs intentions: quel était leur problème à leur époque ? Comment l'ont-ils décrit ? Qu'ont-ils vu que les autres n'avaient pas vu ? Qu'ont-ils manqué ? Qu'ont-ils découvert ? Comment l'ont-ils découvert ?

Par exemple, mon apprentissage personnel en lisant les premiers textes est que j'ai compris que la pensée Lean a commencé avec le Kanban et la qualité. En fin de compte, j'ai étudié ces deux sujets, et je crois maintenant fermement (peut-être à tort) que vous n'avez pas expérimenté le Lean si vous n'avez pas mis en place le Kanban (quelle que soit sa forme) et si vous ne pouvez pas différencier un vrai Kanban (qui tire à partir du client) d'un faux (qui pousse notre propre travail à partir de notre organisation). C'est la même chose pour la qualité, vous n'avez pas expérimenté le Lean si vous ne savez pas détecter une fonction ou la qualité se dégrade, au-delà de « résoudre le problème ».

Mais ce n'est que mon avis – et c'est exactement ce que je veux dire. C'est quelque chose que chacun d'entre nous doit découvrir par soi-même. Le Lean en est encore à ses débuts. Il existe des centaines (des milliers ?) de livres traitant du Lean, et pourtant les personnes qui comprennent vraiment les pratiques Lean sont encore très rares. Vous souhaitez être l'une de ces personnes ? Lisez tous les livres. Essayez des choses. Lisez encore plus. Échangez avec d'autres qui sont sur le même chemin que vous. Vous serez très surpris de voir à quel point cela accélèrera votre courbe d'apprentissage. Comme nous admoneste Sakichi Toyoda du fond de son tombeau : *Ouvrez la fenêtre. C'est un vaste monde qui s'étend devant vous !*

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