

Source : [Where to look for hope in dark times - Planet Lean \(planet-lean.com\)](http://planet-lean.com)

Où chercher l'espoir dans les périodes sombres



Lorsque les nuages s'amoncellent, il est tentant de jeter l'éponge et de se demander « à quoi bon tout cela ? ». Michael Ballé nous explique pourquoi l'esprit *kaizen* doit plus que jamais nous guider.

Comment parler de *lean* dans les périodes de ténèbres ? Qu'importe la performance lorsque des innocents sont bombardés au nom d'une ambition absurde et monstrueuse ? Que peut le *lean* contre les épidémies, la guerre, la famine ? Comme me l'a enseigné un jour Robert King Merton, l'un des pères fondateurs de la sociologie américaine : si les gens définissent les situations comme étant réelles, leurs conséquences seront réelles – quelle que soit l'absurdité de la définition, ou le tragique des conséquences.

L'humanité progresse sur deux voies parallèles, deux brins d'ADN civilisationnel : le progrès technique et le progrès social. Le progrès technique consiste à créer des outils pour maîtriser la nature et la plier à notre volonté. C'est ce qui nous permet de produire des vaccins en un temps record pour lutter contre une pandémie. Le progrès social consiste à créer une société pacifique, sûre, équitable et créative où chacun peut poursuivre son propre bonheur à l'abri de la peur, du besoin, de l'humiliation ou du désespoir. C'est ce qui nous permet de soutenir les structures mondiales de recherche pour développer un vaccin, le produire en masse et le distribuer le plus largement possible. Nous pouvons facilement nous évaluer sur les deux dimensions : la rapidité et la qualité de la résolution du problème technique et la rapidité et la portée collective de la diffusion des bénéfices sociaux.

Ces deux facteurs sont toujours présents, mais ne fonctionnent pas toujours à l'unisson. Quand cela arrive, leur synergie peut tout aussi bien nous emmener sur la lune ou produire la révolution verte qui a permis d'augmenter massivement la production alimentaire dans les années 1960. Le plus souvent, ce n'est pas le cas. Les progrès techniques rapides ont tendance à concentrer le pouvoir entre les mains de ceux qui ont su surfer sur la vague de l'innovation ou qui possèdent les ressources critiques. La production de masse d'automobiles a donné naissance aux « Big 3 » de Détroit et a enrichi les pays

producteurs de pétrole au-delà du raisonnable (déclenchant souvent le « syndrome hollandais », un boom pétrolier dans un pays entraînant souvent le déclin de son industrie manufacturière). À l'heure actuelle, le boom technologique nous fait tous vivre dans les fiefs privés de quelques individus, tels que Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Elon Musk, Page et Brin, etc. Ils possèdent le service que nous utilisons pour mener notre vie quotidienne. Ils établissent les règles comme ils l'entendent, et nous nous y plions.

Les progrès technologiques rapides entraînent également des changements sociétaux fondamentaux, avec leurs gagnants et leurs perdants. Alors que l'exploitation minière et l'industrie manufacturière se sont déplacées vers l'Est, tirant ainsi des millions de personnes de la pauvreté en Asie, et que l'Occident s'est concentré sur les technologies et les services numériques, des pans entiers de nos populations ont été abandonnés et laissés à eux-mêmes, sans les investissements nécessaires à la reconversion ou au soutien de leur mode de vie. Ils n'ont pas disparu, ils sont toujours là, et ils font partie intégrante de notre société, rejoignant les extrêmes politiques pour combattre comme ils le peuvent les technocrates qui les ont rejetés et maltraités. Il n'est pire colère que celle générée par l'abandon et le désespoir.

Le progrès social, quant à lui, peut aussi bien ralentir le progrès technique que le favoriser. Il impose des restrictions, exige des garanties, comme nous l'avons vu avec la production d'aliments à base d'OGM, et tente de diffuser plus largement les avantages du progrès par le biais de la réglementation, de la législation antitrust ou d'autres formes de contrôle gouvernemental. Le progrès social peut également accélérer l'adoption de l'innovation, comme l'internet à haut débit, grâce aux investissements des gouvernements dans les infrastructures, et ainsi créer les conditions de l'innovation par l'éducation et les infrastructures de recherche fondamentale. Par exemple, l'internet est né d'un projet de la Défense américaine, et Tim Berners Lee a inventé le World Wide Web alors qu'il travaillait au CERN.

En règle générale, les changements rapides concentrent le pouvoir entre les mains de quelques individus, soit parce qu'ils sont les seuls à savoir comment utiliser la technologie, soit parce qu'ils sont en mesure de s'approprier des ressources vitales – on peut penser aux vies parallèles de Bill Gates, la personne la plus riche du monde en 2017, dont la richesse est venue de la maîtrise des logiciels nécessaires à la révolution des ordinateurs individuels, ou de Carlos Slim, la personne la plus riche du monde en 2013, qui a progressivement créé un conglomérat en traitant habilement avec le gouvernement mexicain.

Les hommes – ce sont surtout des hommes – et les femmes chercheront à la première occasion à obtenir le plus de pouvoir possible. Une fois qu'ils ont le pouvoir, ils l'utilisent. Bill Gates veut éradiquer le paludisme de son vivant. Musk rêve de coloniser Mars et Bezos de vivre dans l'espace. Vladimir Poutine a passé sa vie à acquérir du pouvoir en Russie. Il l'utilise maintenant pour envahir l'Ukraine. Si les hommes définissent les situations comme réelles, leurs conséquences seront réelles. C'est doublement vrai lorsque les hommes ont autant de pouvoir. Si Vladimir Poutine dit que l'Ukraine a besoin de « dénazification », les Ukrainiens sont bombardés et envahis.

Les innovations créent de la richesse, mais elles modifient également l'équilibre entre les gagnants et les perdants dans une société et permettent à quelques individus d'accumuler un pouvoir considérable, qu'ils utiliseront ensuite pour faire avancer leurs projets préférés. Ces projets peuvent soit soutenir le progrès social, en créant les bases de la prochaine génération d'innovations, soit faire avancer des causes folles ou destructrices. Ce cycle est sans fin et il est impossible d'en prévoir le déroulement, car personne ne peut anticiper la façon dont les individus définiront les situations dans leur propre esprit – ni les conséquences réelles.

En quoi le lean intervient-il ici ? À la base des transformations lean réussies, les recherches menées avec mes collègues Dan Jones, Jacques Chaize et Orry Fiume ont permis d'identifier une forme spécifique de réflexion lean, une voie de raisonnement permettant d'obtenir des résultats exceptionnels, pas seulement meilleurs.

Une grande partie des difficultés auxquelles sont confrontés les entreprises, voire les pays, est due, selon nous, au fait que les individus puissants recherchent des « ultra-solutions » (un terme inventé par Paul Watzlawick de Palo Alto) – des solutions qui résolvent d'un seul coup un problème à grande échelle. Des solutions simples, obtenues en appliquant directement la pression sur un point unique. Des solutions qui ne résolvent en général rien dans la vie réelle, et qui changent si radicalement la donne que plus personne ne se souvient de quel problème il s'agissait au départ. Le résultat est alors une misère et un malheur sans fin, et finalement l'échec – ce qui conduit à la prochaine ultra-solution.

La raison pour laquelle les personnes puissantes sont attirées par les ultra-solutions est qu'elles suivent un raisonnement qui commence par la supériorité des croyances : puisqu'elles ont du succès et sont puissantes, leurs croyances et leurs opinions doivent sûrement être plus vraies que celles des autres. Leur raisonnement suit un schéma « 4D » :

- *Définir* : ils définissent les situations en fonction de leur vision du monde, certains que leur compréhension est meilleure que celle des autres et, par conséquent, définissent la réalité en termes simplistes et les résultats qu'ils recherchent de manière souvent bizarre.
- *Décider* : Une fois la situation définie en termes de contexte et d'objectifs, les options sont exposées pour prendre une décision. Ces options ont tendance à être du type « go ou no go ». Elles sont le résultat de la manière de définir la situation, et ne permettent que très peu de pensée créative ou nuancée pour faire face à la réalité dans ses multiples facettes.
- *Déployer* : Maintenant qu'une option a été choisie, il faut l'exécuter. Comme peu de gens lisent dans les pensées du leader, il s'agit surtout de donner des instructions, de faire pression pour qu'elles soient appliquées (souvent en créant un groupe de personnes dont la tâche principale est de veiller à ce qu'elles soient respectées) et de contrôler la mise en œuvre.
- *Dévoier* : la réalité se conforme rarement aux ultra-solutions, les plans s'enlisent et des réactions ou conséquences inattendues surgissent de toutes parts. Étant donné que peu de personnes ont été impliquées dans la prise de décision ou la planification, peu sont en mesure de répondre de manière adéquate, ce qui oblige le leader à négocier comme il le peut, que ce soit intensifiant la pression, en déviant de sa ligne de conduite ou en rétro-pédalant.

Ce processus de pensée 4D est exacerbé par le pouvoir. Au-delà de la superstition, la recherche cognitive a révélé les biais mentaux courants qui conduisent au processus 4D. Premièrement, dans tout contexte complexe, notre esprit réduit la situation à ce qu'il peut contrôler – ce qui est souvent peu. Deuxièmement, la pensée motivée nous pousse à sélectionner les informations ou les idées qui alimentent nos croyances préexistantes et les faits qui ne les confirment pas sont souvent considérés comme étant une dissidence à écraser. Troisièmement, le biais de disponibilité nous fait accorder bien plus de crédit aux informations auxquelles nous venons d'être exposés, ce qui accentue encore les deux mécanismes précédents. Enfin, nous nous attribuons naturellement les succès à nous-mêmes et les revers aux circonstances, souvent aux autres et, en raison de « l'erreur d'attribution fondamentale », à leurs défauts de caractère. Cela nous amène à nous « ennemiser » les uns les autres, pour reprendre le terme d'Adam Kahane (je vois les choses différemment, tu as tort, ils sont l'ennemi, etc).

Ces processus mentaux sont parfaitement normaux et découlent de la façon dont notre cerveau est structuré – nous suivons tous ces mêmes schémas mentaux – mais les gens ordinaires doivent faire face aux opinions, perspectives et exigences des autres et apprennent donc à modifier leurs points de vue, à changer d'avis et à faire des compromis. Avec le pouvoir, vous pouvez imposer vos idées aux autres (ou les pousser à se taire) et protéger vos modèles mentaux de toute contestation.

Trente années passées à nous demander en quoi la réussite d'une transformation lean est différente nous ont convaincus que, grâce à la pratique du lean avec un *sensei*, les leaders lean adoptent un processus de raisonnement « lean thinking ». Ce processus de pensée différent ne commence pas dans

la tête de quelqu'un, avec ses idées préconçues, mais sur le terrain, le *gemba*, où l'on apprend à trouver les problèmes. Trouver les problèmes signifie découvrir comment la situation apparaît aux différents acteurs sur le terrain, comment le pouvoir est configuré localement et s'adresse à différents publics, et ce que chaque groupe considère comme étant un problème (ou non), et ce dans la limite de ses capacités ou de ses attributions (ou non).

Trouver des problèmes signifie déterminer les résultats que souhaiteraient différentes personnes et les obstacles concrets qu'elles voient pour y parvenir. Il ne s'agit pas d'abandonner les résultats que vous recherchez, ni votre propre compréhension technique de la situation, mais d'accepter que les autres aient des points de vue différents et d'obtenir une image plus complète de la situation afin d'éviter les erreurs de calcul et les faux pas dramatiques (ce qui ne veut pas dire qu'ils ne se produiront pas, mais vous les détecterez plus tôt lorsqu'ils se produiront). Rechercher des problèmes a pour but de créer, avec un peu de chance, un consensus sur un problème que tous reconnaissent comme tel et veulent résoudre. Parfois, cela se produit rapidement, parfois c'est un processus lent en soi, impliquant des négociations difficiles. Même si un consensus ne peut être atteint dans un premier temps, la recherche de problèmes sur le terrain implique de clarifier qui sont les principaux acteurs, ce qu'ils aimeraient rectifier et ce qu'ils considéreraient comme une solution viable.

La recherche de problèmes amène souvent à devoir y faire face : la cause du problème se voit comme le nez au milieu de la figure, mais reste taboue. Tout le monde la connaît mais personne ne veut en parler, parce qu'il n'y a pas de solution évidente ni de voie claire pour y parvenir. À ce stade, faire face signifie accepter de devoir apprendre à faire quelque chose que l'on ne sait pas faire actuellement, ou accepter de changer quelque chose que l'on n'a pas envisagé de changer jusqu'à présent, sans pour autant savoir comment s'y prendre. Faire face aux problèmes signifie se confronter à un problème sur lequel nous n'avons aucun contrôle et s'engager à trouver un moyen de le résoudre – même si cela semble décourageant. La confrontation aux problèmes est un élément clé de la réflexion lean : accepter un défi même s'il semble pour l'instant hors de portée, mais avec la certitude qu'avec du courage, de la créativité et du travail d'équipe, nous pouvons faire une entaille dans le problème et découvrir des voies vers de nouvelles solutions.

Il n'est pas possible de résoudre seul les problèmes difficiles. Les changements difficiles ne peuvent pas être résolus par décret. Résoudre des problèmes difficiles nécessite un travail d'équipe, la collaboration de nombreuses personnes pour trouver une solution. Une telle collaboration est facilitée par un cadre solide. C'est ainsi que nous structurons nos modèles mentaux de la réalité. « La vie, la liberté et la quête du bonheur » est un cadre. Le changement climatique dû à l'homme est un cadre. L'égalité des sexes est un cadre. Le lean, lui aussi, est un cadre, via la recherche de meilleurs résultats pour le client, l'accélération des flux, la création d'une culture de résolution de problèmes et d'amélioration continue pour l'élimination complète des gaspillages. Un bon cadre permet de saisir l'essence du problème ainsi qu'une idée de la solution. Dans la tradition lean, décrire la première Lexus comme « se conduit comme une BMW, avec le confort d'une Cadillac » est un meilleur cadre que « exportation de voiture de luxe aux États-Unis ». Un bon cadre permet à chacun de saisir le problème et de se joindre à la recherche d'une solution. D'une manière ou d'une autre, un bon cadre capture *l'ethos*, notre caractère et la raison pour laquelle nous voulons faire cela, le *pathos*, notre élan émotionnel, ainsi que le *logos*, notre logique persuasive de la description.

Le cadrage conduit à la mise en forme. Par exemple, lorsque Toyota est confronté au problème de la réduction radicale de son impact sur l'environnement, il le cadre comme le « défi environnemental Toyota 2050 » : 1/ véhicules neufs zéro émission de CO₂, 2/ cycle de vie zéro émission de CO₂, 3/ Usine zéro émission de CO₂, 4/ minimiser et optimiser l'utilisation de l'eau, 5/ établir une société et des systèmes basés sur le recyclage, 6/ établir une société future en harmonie avec la nature. Après avoir clairement formulé le défi, elle encourage ensuite tout le monde à faire un pas en avant et à partager ses connaissances et ses solutions. Elle ne cherche pas à trouver une idée miracle qui résoudrait tout d'un coup. Les solutions à grande échelle sont le fait d'individus inspirés qui essaient de nouvelles choses et partagent leurs conclusions avec d'autres, qui essaieront à leur tour dans des contextes

différents jusqu'à ce que tous puissent converger vers les voies les plus prometteuses. Tel est le moteur de la réflexion empirique au cœur de la pensée scientifique, et la clé pour construire de nouvelles solutions à partir des idées et des initiatives des gens.

Ce processus de pensée 4F n'est pas un processus naturel (le 4D est beaucoup plus rapide et beaucoup plus facile). Il exige de la discipline. Mais il donne des résultats bien supérieurs en un temps plus court, simplement parce qu'il s'appuie sur la coopération plutôt que sur la subordination :

- *Fureter* pour trouver les problèmes réels tels que les gens les rencontrent, pour comprendre leur point de vue, partager le vôtre, découvrir les obstacles concrets et créer un consensus sur les résultats à privilégier et les questions techniques à résoudre.
- *Faire face* à ce que nous refusons de voir, à l'élément clé du problème que personne ne sait comment aborder ou au changement que personne n'avait envisagé auparavant. Demandez-vous « quelle est la première chose que nous devons apprendre ? » plutôt que de chercher une solution complète, toute faite et généralisable.
- *Formuler* le défi en termes clairs et inspirants qui véhiculent le caractère, l'émotion et la logique inévitable, afin que tout le monde puisse comprendre ce que vous essayez d'accomplir et se joindre à votre cause.
- *Finaliser* des solutions à partir des idées et des initiatives de toutes les personnes concernées. Toutes les expérimentations ne fonctionneront pas, mais toutes sont les bienvenues et tous les résultats sont utiles, surtout les échecs. Construisez des réponses complexes en faisant converger et se combiner les idées jusqu'à ce que se dessine une voie claire vers le succès, et qui puisse alors être encore plus approfondie.

Une fois la catastrophe survenue, comment tout cela peut-il aider ? Face à un désastre imminent, nous avons souvent l'impression que la seule chose à faire est de suivre notre instinct et de réagir du mieux que nous pouvons. Pourtant, apprendre la différence entre la pensée 4D et la pensée 4F peut changer considérablement la façon dont les choses se déroulent. Premièrement, cela peut nous aider à mieux valoriser des contre-mesures plus simples qu'à notre habitude. Pour échapper à la sidération – ce sentiment de vide qui consiste à regarder un cataclysme se dérouler sans savoir quoi faire – et se concentrer sur la résolution des problèmes concrets qui se posent. Bien sûr, les contre-mesures modestes sont rarement des solutions intelligentes ou transposables, mais elles constituent un moyen pratique d'aborder le problème. Elles ne le résoudront pas, mais elles nous en apprendront davantage à son sujet – bien plus que de suivre notre esprit affolé qui se jette sur les ultra-solutions.

Cela nous aidera également à repérer quand les autres – ou nous-mêmes – se laissent embarquer dans la quatrième dimension des ultra-solutions 4D et aggravent inévitablement la situation. Reconnaître la rhétorique définir-décider-piloter (et finalement traiter) aide à diagnostiquer la vision en tunnel et l'obsession pour telle ou telle solution – le sentiment que si nous n'obtenons pas quelque chose de spécifique, rien d'autre ne peut fonctionner ou n'en vaut la peine. La recherche de problèmes et le fait d'y faire face ouvrent le champ, et l'écoute de voix différentes conduit généralement à des idées originales et à des voies inattendues vers la victoire.

Enfin, qu'il s'agisse de grands problèmes catastrophiques ou de petits problèmes banals, les compétences de réflexion, voire les ressources nécessaires, sont les mêmes. La pratique quotidienne de la réflexion 4F enseigne l'observation, l'écoute, l'analyse et le travail d'équipe. Le processus même de la réflexion 4F conduit également à la construction de son propre réseau de co-résolveurs de problèmes sur lesquels on peut compter lorsque les choses se compliquent. En attaquant les problèmes d'aujourd'hui en mode 4D, vous diminuez votre capacité à résoudre les problèmes de demain, car vous montez les gens contre vous et les obligez à se soumettre, alors que la résolution des problèmes en

mode 4F permet de construire des réseaux et des apprentissages et, avec eux, votre capacité à résoudre les problèmes de demain, qu'ils soient petits ou grands.

Pouvons-nous trouver de l'espoir dans ce que nous faisons ? Avec des nuages de plus en plus sombres à l'horizon, y a-t-il un sens à continuer ? Je suis persuadé que oui. C'est précisément le but du *lean*. Les cultures financières débridées conduisent à la concentration du pouvoir dans les mains de despotes, qu'ils soient gouvernants ou PDG. Cela conduit à des erreurs colossales, à des dissimulations et finalement à la perte de vies humaines et de sens. À l'inverse, chaque jour où nous nous efforçons de faire fonctionner les choses pour les gens et par les gens, nous apportons notre pierre à l'édifice pour soigner le monde dans lequel nous vivons. Chaque fois que nous écoutons la voix des gens sur le terrain et que nous comprenons mieux leurs problèmes, les résultats qu'ils recherchent et les solutions qu'ils envisagent, nous faisons avancer le schmilblick. Nous ne pouvons pas contrôler les résultats du monde qui nous entoure, mais nous sommes maîtres de ce que nous faisons. C'est l'esprit du *kaizen*, même en des temps sombres. Encore plus dans les temps sombres.



L'auteur

Michael Ballé est un chroniqueur du Lean, accompagnateur de dirigeants et cofondateur de l'Institut Lean France.

Traduction par Marc-Antoine Guichard, Nicolas Villemain et François Lopez