

LE MOT DU TRADUCTEUR : QUAND LA PASSION RENCONTRE LA TRADUCTION

C'est avec un immense plaisir que j'ai répondu présent lorsque Sylvain m'a proposé de l'aider dans la traduction¹ de son dernier ouvrage, *Bringing Scientific Thinking to Life*. Enfin, le public francophone va pouvoir accéder à cette formidable source d'inspiration sur le kata et la pensée scientifique. En tant que passionné de ces sujets, ce projet m'a permis de redécouvrir, sous un angle nouveau, un livre qui reflète la vision d'un véritable « Kata geek », partie prenante de cette aventure presque depuis ses débuts.

Après plus de dix ans d'apprentissage, d'expérimentations et de mises en pratique, Eloïse Marchand et moi-même avons fondé la société 8848m. Notre mission est simple : contribuer à la diffusion de la pensée scientifique et des pratiques kata pour transformer les organisations. Pourquoi ? Parce que nous croyons fermement que le kata est le moyen qui permet aux managers de créer un environnement propice à l'amélioration continue et à l'épanouissement de leurs équipes.

Donner vie à la pensée scientifique tant dans les organisations que dans la vie quotidienne ? Telle est l'ambition que nous partageons avec Sylvain.

1. Lorsque la traduction de certaines citations ou références existait déjà en français, nous l'avons utilisée. Les autres ont fait l'objet de traductions libres ; nous nous excusons si certaines nuances ont pu être perdues.

Pourquoi cette traduction est-elle si précieuse ?

Cette traduction est précieuse parce qu'elle vient enrichir un domaine encore peu documenté en français. Jusqu'à présent, les ressources sur le Toyota Kata en français se comptent sur les doigts de la main. Vous connaissez peut-être déjà quelques-unes des principales références, comme :

- *Le guide pratique du kata d'amélioration et du kata de coaching* (2016), disponible gratuitement en ligne sur toyota-kata.info ;
- *Le Toyota Kata Memory Jogger* (2019), un véritable outil de poche pour les praticiens ;
- *Lean, kata et système de gestion* (2021) et, plus récemment ;
- *Dojo pour le kata de coaching* (2024).

Aujourd'hui, cette traduction vient non seulement compléter cette courte liste, mais elle s'impose aussi comme un ouvrage clé pour tous ceux qui cherchent à comprendre et à appliquer la pensée scientifique dans leur quotidien.

Pourquoi le Toyota Kata ?

Le Toyota Kata n'est pas qu'une simple méthodologie de plus. C'est une véritable révolution dans la manière d'aborder le management, le développement des équipes et la résolution de problèmes. Ce que propose le kata, c'est une approche structurée pour faire face à l'incertitude, une méthode qui permet à chacun d'adopter une démarche d'expérimentation continue. Dans un monde où le changement est constant, la capacité à s'adapter rapidement est devenue un facteur de survie pour les entreprises. Et c'est précisément cette adaptabilité que le Toyota Kata cherche à développer.

Le kata dans le domaine de la santé : une nécessité

L'expérience d'Eloïse et moi-même dans le secteur de la santé nous a montré à quel point cette approche est nécessaire, voire cruciale. La pression sur les établissements de santé est immense : répondre aux exigences des patients, des autorités de tutelle, tout en assurant

la sécurité des soins, n'est pas une mince affaire. Pourtant, dans ce contexte, la culture de l'amélioration continue, centrée sur la résolution des problèmes par les équipes de terrain, est souvent absente.

C'est ici que le kata peut faire la différence. Il permet aux cadres et aux équipes d'améliorer leurs processus de manière continue, en les aidant à surmonter les obstacles et à atteindre leurs objectifs plus efficacement. Et tout cela avec l'aide de leurs managers, qui jouent un rôle de coach. Dans un secteur aussi exigeant que la santé, où la flexibilité et l'adaptabilité sont des priorités, la pratique du kata représente un avantage institutionnel ou concurrentiel évident. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les processus, mais aussi de favoriser un véritable changement culturel qui renforce l'implication et la motivation des équipes.

Le kata : une approche pour tous les secteurs

Si le domaine de la santé représente un exemple frappant, les bénéfices du kata ne se limitent pas à ce secteur. Les entreprises industrielles et les entreprises de services que nous accompagnons font face à des défis similaires : répondre aux attentes des clients, des actionnaires et des employés, tout en restant compétitives et agiles. La pression est la même, quelle que soit la nature de l'activité. Or, le Toyota Kata apporte une solution qui s'intègre parfaitement dans les structures existantes. Il ne s'agit pas de remplacer ce qui fonctionne, mais d'introduire une démarche scientifique dans le quotidien des managers et des équipes.

L'un des grands avantages du kata est qu'il ne demande pas de bouleverser les pratiques en place. Inutile de créer de nouvelles réunions ou de revoir l'ensemble des processus. Vous pouvez intégrer le kata dans vos routines managériales existantes. Imaginez simplement rendre vos rencontres quotidiennes plus « scientifiques » en adoptant une approche basée sur l'expérimentation et la réflexion continue. Le résultat ? Des décisions plus éclairées, une meilleure réactivité face aux imprévus et des équipes plus engagées.

Transmettre la pensée scientifique : une mission intergénérationnelle

Ce qui nous passionne tout particulièrement, c'est la manière dont la pensée scientifique, et par extension le kata, peut s'appliquer à tous les aspects de la vie quotidienne. Eloïse l'expérimente elle-même avec ses deux fils, Tom (11 ans) et Arthur (8 ans). Inspirée par le programme *Kata in the Classroom* (voir annexe 1), qui vise à introduire le kata dans l'enseignement primaire et secondaire, elle a intégré ces principes dans l'éducation de ses enfants. Et cela fonctionne! Martin (2 ans) baigne dans cette culture de pensée scientifique développée par des parents coachs. J'ai hâte de voir les résultats! La pensée scientifique est une métacompétence : une fois acquise, elle peut être utilisée dans tous les domaines, que ce soit à l'école, au travail ou même dans la gestion des défis du quotidien.

C'est cette conviction qui nous pousse à vouloir élargir la communauté kata. L'objectif n'est pas seulement d'améliorer les performances des entreprises, mais de diffuser une façon de penser, une culture basée sur l'expérimentation et l'adaptation. En effet, penser scientifiquement n'est pas réservé aux ingénieurs ou aux scientifiques. C'est une compétence universelle, accessible à tous, qui permet de faire face à l'incertitude de manière méthodique et constructive.

Une invitation à découvrir une méthodologie transformatrice

Grâce à cette traduction, nous espérons que vous découvrirez à quel point le kata et la pensée scientifique peuvent transformer votre manière de travailler. Ce livre est bien plus qu'une simple introduction à ces concepts. C'est une porte d'entrée vers une nouvelle façon de manager, de coacher et de faire progresser vos équipes.

Cet ouvrage, signé par un véritable passionné de kata, qui, depuis les débuts de cette aventure, en explore et teste lui-même les avancées développées dans le monde entier par les entreprises et organismes, nous plonge dans l'univers fascinant du kata. En quelques pages captivantes, Sylvain partage sa passion et nous guide sur la voie pour intégrer et développer le kata au sein de nos structures.

Que vous soyez manager, chef d'équipe, chef d'entreprise ou simplement curieux d'améliorer votre quotidien, ce livre est une occasion à saisir. Prenez le temps, lors d'un voyage en avion ou d'un week-end pluvieux, pour explorer ce que le kata peut vous apporter.

Ensemble, faisons de la pensée scientifique et du kata des outils au service de la réussite, de l'innovation et du développement personnel. Vous êtes aux portes d'une aventure passionnante, et nous sommes convaincus que ce voyage transformera non seulement vos équipes, mais aussi votre manière d'aborder les défis de demain.

Avec cette traduction, notre objectif était de vous offrir un document dans un français acceptable des deux côtés de l'Atlantique! Nous espérons avoir relevé ce défi grâce à une coopération passionnante qui nous a permis d'établir un lexique, que vous trouverez à la suite de ce mot du traducteur, et qui permettra aux *Kata geeks* de partager leur passion en français.

Sylvain, maintenant que l'affaire est ketchup, on est heureux de ne pas avoir lâché la patate même quand on avait de la broue dans le toupet!

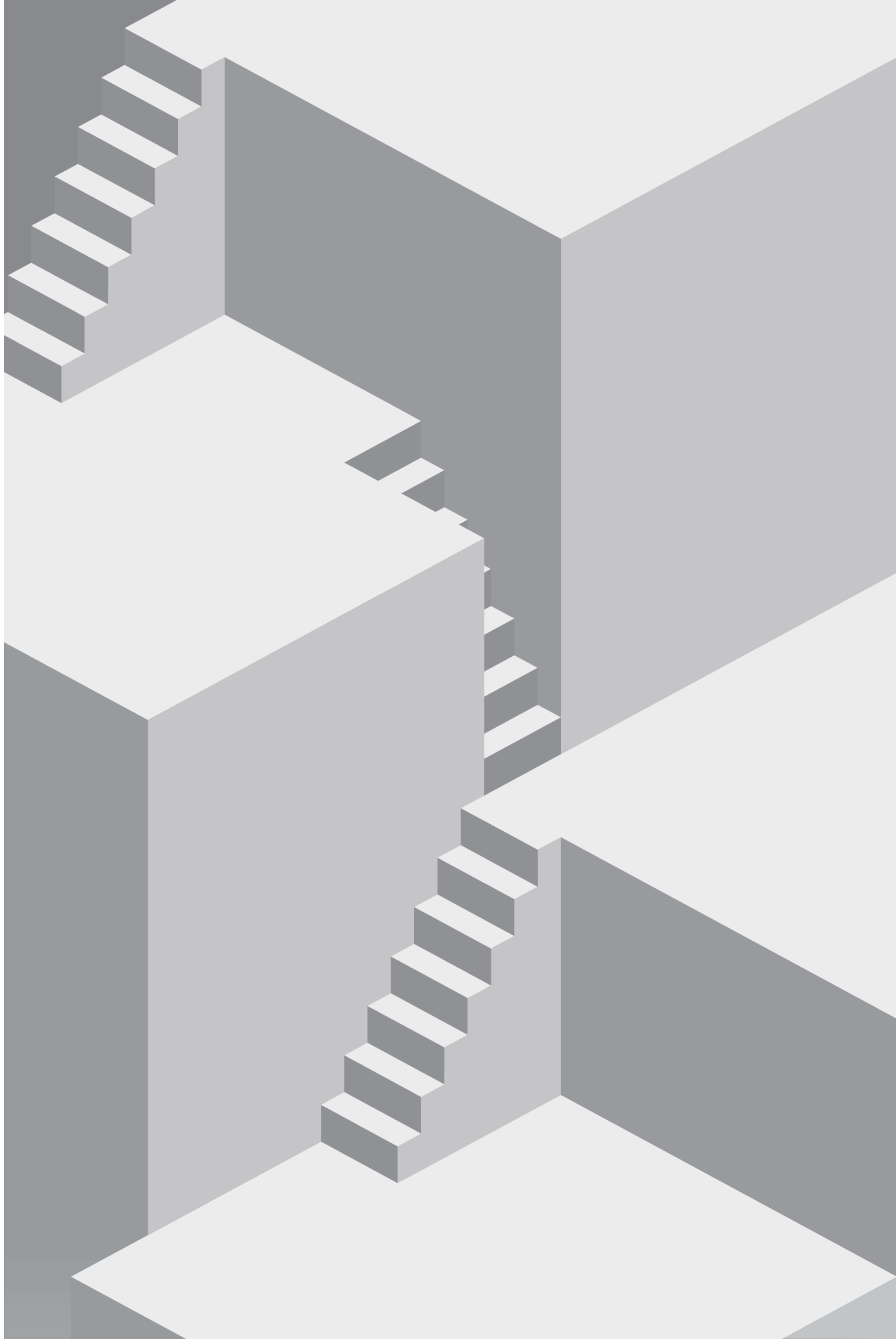
Christophe Mazonot

Président de 8848m

Voiron, le 14 mai 2025

christophe.mazonot@8848m.eu





LEXIQUE

	Anglais	Français
A	Advance Group	Groupe pilote de soutien
B	Block diagram	Schéma fonctionnel ou diagramme en blocs
C	Challenge	Défi
	Coach	Coach
	Coaching card	Carte de coaching
	Coaching cycle	Cycle de coaching
	Coaching Kata (CK)	Kata de coaching (KC)
	Continuous improvement	Amélioration continue
	Current condition	Condition actuelle
D	Deliberate practice	Pratique délibérée
	Direction	Orientation ou direction
E	Experimenting record	Rapport d'expériences
F	Five questions card	Carte des cinq questions
	Focus process	Processus ciblé
G	Get Better Jump Start	Kata à grande vitesse
I	Improvement Kata (IK)	Kata d'amélioration (KA)
	Improver	Améliorateur
J	Jumping to conclusions	Tirer des conclusions hâtives
K	Kata Coaching Dojo	Dojo pour le kata de coaching
	Knowledge threshold	Seuil de connaissance
L	Learner	Apprenant
	Learning group	Groupe pilote de soutien
N	Next Target condition	Condition cible suivante
O	Obstacle	Obstacle
	Obstacle parking lot	Parc à obstacles
	Outcome metric	Indicateur de résultat
P	Pattern of work	Schéma de travail ou mode opératoire
	Process metric	Indicateur de processus
S	Scientific thinking	Pensée scientifique
	Second coach	Second coach
	Shepherding group	Groupe pilote de soutien
	Starter Kata	Kata de démarrage
	Storyboard	<i>Storyboard</i>
T	Target condition	Condition cible

Donner vie à la pensée scientifique

	Français	Anglais
A	Améliorateur Amélioration continue Apprenant	Improver Continuous improvement Learner
C	Carte des cinq questions Carte de coaching Coach Condition actuelle Condition cible Condition cible suivante Cycle de coaching	Five questions card Coaching card Coach Current condition Target condition Next Target condition Coaching cycle
D	Défi Diagramme en blocs Dojo pour le kata de coaching	Challenge Bloc diagram Kata Coaching Dojo
G	Groupe pilote de soutien	Advance Group ou Learning Group ou Shepherding Group
I	Indicateur de processus Indicateur de résultat	Process metric Outcome metric
K	Kata à grande vitesse Kata d'amélioration (KA) Kata de coaching (KC) Kata de démarrage	Get Better Jump Start Improvement Kata (IK) Coaching Kata (CK) Starter Kata
M	Mode opératoire	Pattern of work
O	Obstacle Orientation ou direction	Obstacle Direction
P	Parc à obstacles Pensée scientifique Pratique délibérée Processus ciblé	Obstacle parking lot Scientific thinking Deliberate practice Focus process
R	Rapport d'expériences	Experimenting record
S	Schéma de travail Schéma fonctionnel Second coach Seuil de connaissance <i>Storyboard</i>	Pattern of work Block diagram Second coach Knowledge threshold Storyboard
T	Tirer des conclusions hâtives	Jumping to conclusions

PRÉFACE

Au fil des ans, d'innombrables auteurs ont dressé le portrait de l'« organisation apprenante », mais peu d'entreprises ont réussi à mettre ce concept en pratique. Malgré les progrès fulgurants de la science et de la technologie, les organisations sont généralement toujours gérées comme elles l'ont été depuis les années 1960. Pourquoi ?

Je pense que c'est en partie parce que devenir une organisation apprenante nécessite le développement d'habitudes de pensée scientifique qui ne nous sont pas naturelles. Le problème peut être résumé simplement comme un écart entre la façon dont nous supposons que nous pensons et la façon dont nous pensons réellement. La plupart des approches de gestion partent du principe que nous sommes logiques et rationnels et que nous pensons comme des scientifiques. Bien sûr, nous étudions de façon objective, nous expérimentons, nous réfléchissons, nous apprenons et nous partageons ce que nous avons appris avec d'autres penseurs scientifiques, n'est-ce pas ?

Non. Au lieu de cela, nous avons tendance à tirer des conclusions hâtives, à graviter autour de la première solution qui a fonctionné pour nous dans le passé ou qui nous semble la plus logique, ou à opter pour ce qui nous semble être du « gros bon sens ». Nous n'assurons pas le suivi, ne vérifions pas les résultats, ne procédons pas aux ajustements nécessaires, et nous ne nous appuyons pas sur les connaissances acquises au sein de l'organisation.

Il en résulte que notre tendance naturelle à « sauter aux conclusions » peut vous rendre, vous, votre équipe et votre organisation, moins agiles, innovants et résilients que vous ne le pensez. Et cela pose un sérieux problème face aux conditions complexes et imprévisibles du début du 21^e siècle.

Comment votre équipe peut-elle apprendre à penser et à agir de manière plus scientifique ?

L'approche éprouvée pour l'apprentissage de toute nouvelle compétence est la *pratique délibérée de comportements spécifiques, avec le feedback d'un coach*. Le Toyota Kata offre une structure permettant d'atteindre cet objectif.

Le terme *kata* de Toyota Kata fait référence à des routines d'entraînement qui ne sont pas sans rappeler celles des arts martiaux. Dans ce cas, il s'agit de mettre en pratique des modèles de comportement de pensée scientifique sur des problèmes réels et d'obtenir un retour d'information quotidien, généralement de la part d'un manager ou d'un superviseur agissant en tant que coach. De cette manière, les membres de l'équipe peuvent prendre l'habitude d'un mode de pensée plus scientifique au fil du temps.

Cela commence à devenir plus naturel pour eux, et lorsque suffisamment de personnes pensent et agissent de cette manière, l'équipe évolue vers une organisation apprenante fonctionnelle. C'est un moyen de mobiliser la contribution créative de tous les membres de votre organisation pour élaborer, encore et encore, des solutions adaptées aux situations futures.

Ce court livre vous explique ce qu'est le Toyota Kata et est conçu pour aider tous ceux qui envisagent de s'y intéresser. Il explique comment et pourquoi—par la pratique délibérée de certains comportements—le Toyota Kata peut devenir un levier pour changer la culture de votre équipe en une culture caractérisée par une navigation plus scientifique—et donc plus réussie—vers n'importe quel objectif ambitieux. Il s'adresse aux dirigeants, aux managers, aux superviseurs et à toute personne intriguée par l'essor de la pensée scientifique, de l'amélioration continue et de l'adaptabilité organisationnelle. Et si vous êtes impliqué dans les pratiques lean, vous bénéficierez d'un éclairage précieux sur certains éléments jusque-là absents qui pourraient enrichir votre pratique.

Mike Rother a développé le Toyota Kata. Il a étudié Toyota parce qu'il s'agit d'une organisation particulièrement intéressante dont on peut s'inspirer. Mais les conclusions du Toyota Kata s'appliquent aux

caractéristiques de l'état d'esprit et du comportement humain dans *n'importe quelle* équipe ou organisation. Bien que Toyota soit un leader dans la mise à l'échelle et l'utilisation de la pensée scientifique à son avantage, j'en suis venu à penser que tout le monde peut le faire s'il s'exerce souvent et régulièrement.

Quelles sont les implications du Toyota Kata pour vous? Il vous offre une approche quotidienne éprouvée, relativement simple, que vos managers, superviseurs et chefs d'équipe peuvent utiliser pour développer leurs collaborateurs afin qu'ils naviguent avec succès sur des voies imprévisibles, d'une manière qui, en fin de compte, s'adapte à votre environnement.

J'ai écrit ce livre pour partager ce que j'ai appris avec les personnes qui ne sont peut-être pas prêtes à se plonger dans les livres plus détaillés de Mike Rother, tels que *Toyota Kata : Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results* et *The Toyota Kata Practice Guide*. Il s'agit d'une introduction qui peut constituer une étape vers votre propre voyage d'apprentissage en profondeur.

La première partie, en plus d'expliquer les origines, les concepts de base et le vocabulaire du Toyota Kata, explique comment démarrer et met en évidence les principales différences entre le Toyota Kata et les pratiques généralement reconnues en matière de lean. Mais ne vous y trompez pas, le Toyota Kata ne va pas à l'encontre du lean ; il en constitue plutôt une partie essentielle, moins visible et jusqu'ici manquante.

La deuxième partie, composée de deux chapitres, aborde les choses sous un angle différent, illustrant comment la pratique du Toyota Kata est une contre-mesure à la tendance humaine naturelle à tirer des conclusions hâtives et comment le Toyota Kata peut être pour vous une passerelle vers l'apprentissage organisationnel.

Je vous invite à considérer ce livre comme une réflexion personnelle sur le Toyota Kata—une approche vieille d'à peine plus d'une décennie et qui commence à apparaître dans le courant dominant—dont le contenu se situe à l'intersection de la gestion des opérations, de la stratégie, du comportement organisationnel, des neurosciences et de

la Grande Histoire. Considérez ce livre comme un guichet unique pour tous ceux qui souhaitent un aperçu rapide et succinct de la littérature et des leçons apprises sur le Toyota Kata d'une manière amusante et facile à lire.

Je vous souhaite une lecture instructive et agréable!

Professeur Sylvain Landry, Ph. D.
HEC Montréal

Comment je suis devenu un passionné de kata

Une organisation apprenante est un type de système social qui se concentre sur la création, l'acquisition et le transfert de connaissances et de compétences afin de tirer parti de ces acquis et de se transformer en permanence (Garvin, 1993).

Ce concept, qui remonte au moins aux travaux de Chris Argyris (1977) et de son coauteur Donald Schön (Argyris et Schön, 1978), a ensuite été popularisé par Peter Senge (1990). Plus encore, dans les années 1950, l'économiste américain Herbert Simon s'est appuyé sur le concept de la courbe d'apprentissage des individus de l'industrie aéronautique des années 1930 et a suggéré que la notion d'acquisition de compétences individuelles pouvait également s'appliquer aux organisations (Koenig, 1994).

Pourtant, des décennies plus tard, nos organisations ont fait étonnamment peu de progrès dans leurs pratiques de gestion. Il semble que l'apprentissage *individuel* ne se traduise pas spontanément par un apprentissage *organisationnel*. Le Toyota Kata vise à combler ce fossé.

Ma curiosité pour le sujet a été stimulée le 18 juin 2012 à Québec, lorsque j'ai assisté à une rencontre où Philippe Deslandes, qui travaillait en amélioration continue dans une organisation de soins de santé, a donné une conférence sur le Toyota Kata. Je me souviens d'avoir trouvé sa présentation prescriptive et *top down* – précisément ce que l'amélioration continue n'était *pas* censée être. Cela m'a intrigué. Je me rends compte aujourd'hui que le Toyota Kata n'est en fait ni prescriptif ni *top down*, même si cela peut sembler être le cas à première vue.

Philippe m'a invité à la clinique orthopédique ambulatoire de l'hôpital où lui et certains de ses collègues pratiquaient les routines du Toyota Kata. Au cours de plusieurs visites à l'hôpital en 2012 et 2013, je l'ai assailli de questions, mais je sentais que quelque chose m'échappait. Je ne partageais tout simplement pas son niveau d'enthousiasme. À peu près à la même époque, j'ai acheté le livre *Toyota Kata* de Mike Rother et je l'ai parcouru. J'ai reconnu tous les concepts lean familiers, et j'étais convaincu de comprendre le Toyota Kata. Pourtant, en discutant avec Philippe, j'ai eu l'impression qu'il me manquait encore une pièce du puzzle.

Puis, en juin 2014, j'ai assisté à un atelier Toyota Kata de deux jours à l'Université du Michigan, animé par Beth Carrington, une consultante qui a travaillé aux côtés de Mike après qu'il a mené ses recherches et commencé à partager ses conclusions. J'ai également rencontré Mike, qui était sur place pour saluer les participants.

Je ne peux pas vous dire exactement ce qui s'est passé pendant l'atelier. Si je le pouvais, ce livre serait plus court ! Je ne peux pas non plus vous dire exactement ce que je n'avais pas « compris » auparavant et ce que je comprenais (ou du moins pensais comprendre) maintenant. Il n'y a pas de discours d'ascenseur pour décrire le Toyota Kata. Ce que je peux vous dire, c'est qu'à partir de ce jour-là, je suis devenu un véritable passionné du kata (ou *Kata geek*).

Ma prise de conscience a été une expérience d'humilité qui s'est accompagnée de cette leçon : lorsque vous apprenez le Toyota Kata, prenez garde à ne pas tirer de conclusions hâtives ! S'il s'agissait d'un animal, le Toyota Kata serait un ornithorynque. Certaines de ses parties peuvent sembler familières, mais ce dont il s'agit réellement et ce qu'il y a derrière sont tout à fait uniques. C'est souvent le cas des nouveaux paradigmes.

Depuis, j'ai pratiqué le Toyota Kata, avec des praticiens du Toyota Kata dans le monde entier, participé à des événements Toyota Kata, en ai organisé quelques-uns moi-même et ai placé le sujet au cœur de mon cours de deuxième cycle sur *la stratégie des opérations et l'amélioration des processus* à HEC Montréal.

Je suis fier du fait qu'en tant que professeur censé être un expert en matière d'amélioration continue, j'ai fait l'effort personnel d'apprendre une nouvelle façon de penser. Cela n'a pas été sans mal pour moi, et j'admets avoir une tendance naturelle à sauter aux conclusions. C'est le cas de chacun d'entre nous, et c'est pourquoi le Toyota Kata peut vous être tout aussi utile.

Et vous? Poursuivez votre lecture. Ce livre traite d'un type de pensée qui mène à une action efficace et de la manière de développer cette pensée en vous-même, dans vos équipes et dans votre organisation. Le Toyota Kata pourrait être le catalyseur dont vous avez besoin pour développer une pratique de gestion qui, au fil du temps, vous permettra de faire face avec succès aux incertitudes et à la complexité qui vous attendent, et même d'en tirer parti.