

Cher Gemba Coach,

Notre PDG précédent était un adepte du « servant leadership », mais maintenant qu’il est parti, notre nouveau patron est bien plus traditionnel et applique le bon vieux « command and control ». J’aimerais personnellement apprendre le leadership et je me demande quelle serait la manière « Lean » de s’y prendre.

Question intéressante – je dois vous avouer que je ne suis pas un expert du servant leadership. De ce que j’en comprends, il s’agit d’une réaction à un management autocratique, et qui favorise un style de leadership basé sur la capacité à convaincre, à encourager, et à soutenir les subordonnés pour qu’ils atteignent leurs objectifs. J’ai compris du servant leadership qu’il met l’accent sur le développement et le bien-être des gens, le partage du pouvoir, et la priorité donnée aux besoins des autres. Je comprends bien que ce n’est pas trop dans l’air du temps, dans une époque où les managers autoritaires semblent tenir leur revanche et reprendre du poil de la bête.

En revanche, je ne suis pas certain de bien comprendre ce que vous entendez par « apprendre le leadership » – je vais faire l’hypothèse qu’il s’agit de la forme de leadership qui est préconisée par les adeptes des organisations apprenantes. Dans cette acception, un leader apprenant doit maîtriser les cinq disciplines de l’organisation apprenante :

1. *Penser système*: comprendre que l’ensemble est plus que la somme de ses composants et qu’un comportement dynamique est créé par l’effet de boucles de retour sur les ressources clés (stocks) et leur consommation (flux).
2. *S’engager sur la maîtrise personnelle*: s’engager explicitement sur un processus personnel d’apprentissage, à la fois pour soi-même et pour les autres dans l’organisation.
3. *Travailler avec des modèles mentaux*: les modèles mentaux sont les représentations basiques à travers lesquelles les humains voient le monde et réagissent aux événements. Travailler avec des modèles mentaux signifie amener les gens à mieux comprendre la situation pour qu’ils sachent quoi faire sans qu’il soit nécessaire de leur dire. Cela implique un triple processus d’apprentissage : (1) apprendre à faire quelque-chose de nouveau, (2) utiliser ce premier apprentissage pour apprendre à changer vos hypothèses sur la situation et vous débarrasser de vos croyances, et (3) apprendre à changer parmi vos valeurs celles qui vous ont amené à ces fausses croyances et abandonner les valeurs non adaptatives.
4. *Développer une vision partagée*: cela crée une identité commune et est source de motivation si le partage est effectif, c’est-à-dire bâti sur les visions individuelles des employés à chaque niveau de l’organisation, et non pas développé par les patrons et imposé aux autres.
5. *Promouvoir l’apprentissage d’équipe*: encourager le partage de l’apprentissage entre individus au sein des équipes, et entre les équipes au sein de l’organisation, pour accélérer la dissémination de l’apprentissage. Cela suppose créer des structures organisationnelles qui favorisent les échanges et la communication, et encouragent les individus à dialoguer.

Je trouve les concepts de servant leadership et de pratique des cinq disciplines intéressants, mais je dois vous avouer que vu du Gemba, je ne vois pas l’utilité de ce type de discussions abstraites.

À un niveau plus opérationnel, je trouve qu’« apprendre » pose quelques problèmes très pratiques.

Apprendre dans un contexte Lean

Premièrement, même si les comportements changent en permanence, tous les changements ne sont pas des apprentissages. Apprendre signifie effectuer un changement qui améliore la performance

pour atteindre un but – c'est assez précis. En ce sens, s'adapter à la pression d'une situation n'est pas apprendre. Bon, c'est une zone grise, car l'apprentissage n'est pas toujours délibéré et il arrive qu'on apprenne en réagissant de manière répétée à une même situation, et il arrive même que cette évolution soit positive (il n'est pas interdit d'avoir de la chance) – mais je préfère restreindre l'« apprentissage » à une activité délibérée de clarification d'un but, de description précise de ce que nous voulons apprendre de nouveau, et de pratique répétée jusqu'à la réussite.

Deuxièmement, tous les apprentissages ne se transmettent pas d'une équipe à l'autre. Il n'y a pas deux situations, deux équipes identiques, les caractères et les compétences sont variables. En conséquence, l'apprentissage d'une équipe – c'est-à-dire les nouvelles routines qu'elle apprend pour avoir une meilleure performance – n'est pas toujours applicable à une autre équipe. Je ne prétends pas qu'il faille réinventer la roue à chaque fois, et il peut être intéressant de s'inspirer de ce qu'ont fait les autres, mais vous ne pourrez pas non plus faire l'économie du processus d'apprentissage en vous imaginant que les solutions des autres puissent s'appliquer telles quelles à votre situation.

Troisièmement, il est probable que la plupart des idées générales sur l'apprentissage (et peut-être le leadership également ?) génèrent du surapprentissage. En statistiques, le surapprentissage (apophénie) est généré quand un modèle trop complexe correspond plus au bruit qu'aux données. Quand il s'agit de discuter de concepts, j'ai tendance à considérer une explication trop vague comme de l'apophénie. Par exemple, la plupart des leaders aiment à se penser des « leaders apprenants », que ce soit vrai ou pas, parce qu'ils peuvent relater des instances dans lesquelles ils ont appris quelque-chose ou enseigné quelque-chose à quelqu'un – même si, en général, ils interagissent avec les autres de manière très traditionnelle, en mode « command and control ».

Comment pouvons-nous rendre opérationnelle l'idée de « leader apprenant » ? Revenons au Gemba et visualisons trois situations typiques qui illustrent l'apprentissage dans un contexte Lean :

Premièrement, le Kaizen. J'étais sur le Gemba la semaine dernière avec un directeur d'hôpital, et il était assez évident de distinguer les services dans lesquels l'équipe s'attaquait à un problème spécifique pour améliorer la qualité de ses soins – ou pas. Certaines équipes essayaient délibérément d'apprendre quelque chose, comme par exemple accélérer le flux de patients vers et depuis la radio, ou de réduire les escarres chez les patients longtemps alités, etc... de nombreuses équipes essayaient seulement d'éviter au jour-le-jour que des incidents majeurs ne se produisent, sans rien chercher à apprendre d'autre que juste faire leur travail. C'est une différence assez typique. Le défi pour le directeur était (1) comment soutenir les équipes qui essayaient – et étaient confrontées à toutes sortes d'obstacles – pour qu'elles ne se découragent pas et continuent à apprendre une fois qu'un problème a été résolu ; (2) convaincre les équipes qui n'essayaient pas qu'elles étaient en fait capables de s'attaquer à un problème et d'en apprendre quelque-chose.

Deuxièmement, tirer les enseignements du Kaizen. À l'issue de la discussion avec une équipe qui présentait ce qu'elle avait appris de son Kaizen, le directeur demandait au chef de service, souvent un médecin spécialiste, quelle procédure devrait être changée pour que l'organisation apprenne de ce que l'équipe avait appris. Dans la plupart des cas, s'ensuivait un silence gêné, suivi d'un débat sur l'impossibilité qu'il y avait à changer quoi que ce soit à l'hôpital – un problème pour le directeur lui-même. Nous avons alors été confrontés au deuxième cas typique d'apprentissage. Après avoir amené les autres à apprendre, le leader doit maintenant démontrer sa capacité à apprendre, en changeant une procédure, une règle ou une croyance, en réponse à la capacité d'apprentissage démontrée par l'équipe sur le Gemba. (ce que nous appelions au siècle dernier l'apprentissage en « double boucle »). Ce n'est pas anodin.

Troisièmement, un système de flux tiré fonctionne comme une boussole à apprentissage. Une question spécifique du Lean est : et après ? Si vous essayez réellement de créer une culture d'apprentissage dans un hôpital qui emploie 3000 personnes, vous ne pouvez pas reconnaître personnellement chaque effort d'apprentissage. Les gens doivent être autonomes dans le choix de leurs sujets de Kaizen. Par conséquent, la question doit être : *comment choisissent-ils ce qui doit être changé quand vous n'êtes pas là ?* Cette question est très importante car elle va à l'encontre beaucoup d'approches d'apprentissage, du Six Sigma à l'holocratie. C'est très bien que les gens choisissent leurs sujets d'apprentissage, et soient autonomes dans la mise en œuvre du changement – mais comment savez-vous qu'ils effectuent les bons changements ? La réponse est : vous n'en savez rien. Pire, quand ils effectuent des changements qui ont un impact négatif pour le patient ou l'efficacité, il faut leur dire de revenir en arrière, ce qui crée souvent des drames et tue la dynamique. L'astuce Lean est d'avoir un flux tiré : en réduisant en permanence les Lead Times et en clarifiant les flux, les « rochers » apparaissent dans l'ordre, ce qui fait que les problèmes à traiter en priorité sont assez visibles. Dans le contexte de l'hôpital, la première étape du flux tiré est représentée par (1) la « promesse au patient » : quand avons-nous dit au patient qu'il pourrait rentrer à la maison, et que s'est-il passé si nous n'avons pas pu tenir cette promesse ? (2) travailler sur le flux de patients, et (3) mettre la logistique au service des services hospitaliers et pas le contraire (comme c'est le cas dans la plupart des hôpitaux que je connais). Le système de flux tiré pointera alors vers les bons problèmes à résoudre.

Pour en apprendre un peu plus sur ces trois opportunités d'apprentissage, vous pouvez rejoindre la conversation au 3^{ème} Lean Healthcare Summit Europe, accueilli par les hôpitaux dont la liste figure ici : <https://createvalue.org/events-around-the-world/summit-eu/>

L'apprentissage comme tout processus dynamique, est difficile à cerner. Dans le cas des services hospitaliers, l'apprentissage se compose clairement de trois choses :

- Nous assurer que nous maîtrisons notre savoir en vérifiant un standard par jour - le manager choisit un problème de la veille, explique les standards, et demande à chaque infirmière de vérifier par elle-même comment elle s'y prend.
- Améliorer nos méthodes de travail une à une – en utilisant une approche Kaizen structurée pour étudier nos propres méthodes de travail et nous concentrer sur un point d'amélioration à la fois, l'un après l'autre.
- Nous sentir responsables de notre environnement de travail – et mieux comprendre comment l'environnement affecte le contenu du travail. Par exemple, dans un environnement hospitalier, le 5S s'attache essentiellement à maîtriser les techniques d'aseptisation.

Le premier boulot du leader est par conséquent de s'assurer que tous les services s'engagent dans la voie de l'apprentissage par la pratique – ce qui est déjà un beau défi en soi. Mais ensuite, le deuxième défi est pour le leader lui-même de s'engager personnellement dans la voie de l'apprentissage (avec les chefs de départements) pour changer les procédures de l'hôpital conformément à ce qui a été appris par les équipes. Finalement, et c'est spécifique au Lean, le leader doit aussi créer le système de flux tiré qui servira de boussole et guider chaque équipe sur le chemin du vrai apprentissage.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3391>