

Cher Gemba Coach,

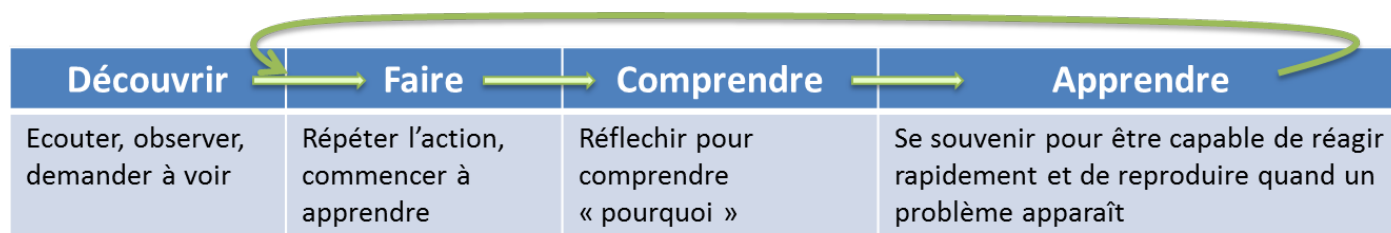
Sur le Gemba, nous avons beaucoup de difficultés à manager le quotidien. Les gens ne semblent pas apprendre de leurs expériences. Existe-t-il un moyen de leur enseigner quand ils n'arrivent pas à apprendre par eux-mêmes ?

Merci pour cette question vraiment très pertinente. Pour répondre rapidement, les gens apprennent toujours de leurs expériences. Mais ils n'apprennent pas forcément à résoudre les problèmes. Par exemple, l'un des concepts les plus puissants en psychologie est celui de « résignation acquise ». Quand les animaux, ou même les humains, sont bloqués dans une situation avec des éléments négatifs qu'ils ne peuvent contrôler, ils apprennent à ne plus essayer. Après un certain temps, ils peuvent devenir anxieux et abattus, voire dépressifs. C'est aussi une forme d'apprentissage, mais peut-être pas celle à laquelle vous aviez pensé...

Pour moi, le terme d'apprentissage représente la capacité à adapter sa réponse dans le but de mieux répondre à un problème spécifique. Au-delà de répondre à une situation donnée, apprendre à mieux répondre requiert un effort délibéré, à la fois de volonté et de compétence. Cela va bien plus loin que l'idée générale que c'est en répétant une situation ou une action que vient « naturellement » l'apprentissage.

Plus que de la simple répétition

Par exemple l'un de mes étudiants travaille sur un A3 d'apprentissage sur son rôle de manager Lean. Son premier réflexe a été de décrire son apprentissage de la manière suivante :



J'imagine que bien des personnes seraient d'accord avec lui.

L'erreur de raisonnement est que cela élude complètement la *volonté* d'apprendre. Pour que ce processus produise effectivement de l'apprentissage, il faut que l'étudiant s'efforce d'atteindre un idéal, pas seulement de répéter.

Si nous n'y réfléchissons pas plus que cela, cela repose sur l'hypothèse que la répétition amène l'apprentissage, ce qui n'est d'ailleurs pas entièrement faux. Nous savons bien qu'en prenant chaque jour le même trajet vers le travail, nous finissons par le connaître par cœur – c'est automatique. Plus nous pratiquons et répétons, plus nous sommes à l'aise et efficaces. Intuitivement, nous pensons que c'est cela l'apprentissage. La vérité est que l'apprentissage est quelque-chose d'entièrement différent.

Prenons un exemple dans la vraie vie. Comme il est toujours facile de jeter la pierre aux autres, je vais prendre un exemple dans lequel j'ai personnellement du mal à apprendre.

Mon approche personnelle sur le Lean est de chercher à comprendre comment le système de production Toyota (dans son sens le plus large) s'applique en dehors de Toyota, dans des situations

différentes. Cela signifie que j'essaie de (1) en apprendre plus de Toyota, (2) essayer en-dehors de Toyota, et (3) partager les résultats et encourager les débats afin de pouvoir comprendre collectivement.

Cela fait maintenant plusieurs décennies (au moins depuis les années 80) que Toyota est un leader dans la performance énergétique et l'écologie. La vision d'entreprise dit exactement : [Grâce à notre engagement envers la qualité, l'innovation continue et le respect de la planète, nous visons à dépasser les attentes et être récompensés par un sourire.](#)

J'ai travaillé depuis des décennies dans l'innovation et la qualité, mais pour être cohérent avec ma vision originale, où en suis-je au niveau de mon « respect pour la planète » ? Bof !

De manière assez évidente, je suis confronté à trois problèmes d'apprentissage :

1. **Le prendre comme un défi** : il y a un sentiment général que nous sommes tellement occupés que nous ferons tous ces trucs écolos quand nous serons grands – et nous les remettons chaque année à plus tard. C'est seulement récemment que grâce à Kelly Singer, nous avons créé l'initiative <https://leangreeninstitute.com/>
2. **Apprendre à le faire**: qu'est-ce que le «Lean and Green» a de spécifique? Notre premier réflexe serait de pratiquer le Lean d'une part, d'apprendre le Green par ailleurs, puis d'essayer de mixer les deux – ce qui est différent du fait d'essayer de trouver des techniques et activités à la fois Lean et Green.
3. **Y réfléchir sur le Gemba**: être persuadé de la pertinence du sujet et prôner des projets « Lean et Green » alors même que l'entreprise a bien d'autres sujets brûlants et ne voit pas l'intérêt de prendre en compte le « Green » dans ses problèmes quotidiens.

Apprendre est bien plus qu'acquérir une nouvelle habitude. Les trois défis de l'apprentissage véritable sont les suivants : comment apprenons-nous véritablement des choses nouvelles ? Jusqu'où sommes-nous prêts à changer nos habitudes pour appliquer ce nouveau savoir ? Comment intégrons-nous ce nouveau savoir quand il est pertinent ?

Il ne suffit pas de répéter une action pour changer une habitude dans le but d'apporter une réponse plus efficace à une situation donnée. On ne change jamais des habitudes – elles restent « imprimées » - mais elles peuvent être réprimées et remplacées par d'autres comportements.

Répétition délibérée

L'apprentissage véritable ne découle pas simplement de la répétition – cela nécessite également une *intention*. Avant d'essayer d'apprendre quelque-chose, vous devez entrevoir un « état idéal », trouver un exemple à reproduire, imaginer quelque-chose de nouveau, et vous efforcer de l'atteindre. Du point de vue neurologique, l'apprentissage ne se produit pas quand vous sentez que vous réussissez – il apparaît par la lutte. C'est précisément quand vous êtes désemparé et que vous recherchez désespérément une solution que de nouvelles connexions s'établissent entre vos neurones.

Le vrai apprentissage nécessite également d'essayer encore et encore la même chose dans des contextes différents. C'est le « problème de l'enfant qui se penche au-dessus du puits ». Quiconque le voit, même s'il ne le connaît pas, l'empêchera de se pencher, de peur qu'il ne tombe. Pareil pour le « Green » : vais-je m'arrêter quand je vois un problème « Green » sur le Gemba, ou bien passer mon chemin ? Pas évident ! J'ai besoin (1) d'être capable de le voir, (2) de considérer que c'est important par rapport au reste, (3) d'avoir une petite idée de ce que je peux y faire. Imaginez

combien de fois cela risque de m'arriver chaque jour et vous aurez une petite idée de la probabilité que je le fasse si je ne m'y force pas, sachant que c'est bien en dehors de ma zone de confort.

L'apprentissage est un acte délibéré qui nécessite de:

1. **Clarifier ce que nous devons apprendre :** c'est souvent tout sauf évident. Par exemple, en production, la plupart des gens pensent qu'en évitant de changer trop souvent les outils, ils stabilisent leur processus et gardent la qualité sous contrôle. Pourtant, changer rapidement les outils vous force à analyser plus en profondeur vos problèmes de qualité (la première pièce doit être bonne), et donc à apprendre sur la qualité.
2. **Comprendre la fonction de gaspillage que nous voulons réduire:** par exemple, pour continuer sur le sujet de la qualité, cherchons-nous à réduire les plaintes client ou le pourcentage de pièces défectueuses ou non « bonnes du premier coup » ? chacune de ces mesures va avoir un impact sur un aspect de la qualité, mais pas nécessairement le même dans chaque cas. En fonction du contexte, le choix de la fonction sur laquelle nous voulons appliquer notre courbe d'apprentissage a un impact sur ce que nous apprenons.
3. **Choisir une méthode d'apprentissage: quelle est la prochaine étape?** La difficulté dans l'apprentissage est d'être capable de discerner si nous faisons quelque-chose d'effectivement nouveau ou si nous ne faisons que répéter ce que nous savons déjà, sans même nous en apercevoir. Afin d'éviter que les vieilles habitudes s'insinuent subrepticement, nous devons avoir une méthode structurée qui nous montre quelle est la prochaine étape.
4. **Savoir clairement où réinvestir les gains:** l'apprentissage est une démarche difficile. Il est donc essentiel pour maintenir la motivation de savoir ce que nous allons faire de la performance obtenue une fois que nous aurons appris à maîtriser tel ou tel sujet.

Évidemment, tout cela est loin d'être facile. C'est pourquoi nous apprenons mieux avec un professeur qui nous aide à:

1. Clarifier la bonne manière de faire des choses nouvelles
2. Corriger dans le détail ce que nous faisons pour que nous comprenions le sens de nos essais
3. Définir l'attitude correcte et le but du nouveau savoir en cours d'acquisition

L'apprentissage est contextuel. Une difficulté supplémentaire est que certaines cultures locales sont pro-apprentissage, alors que d'autres sont anti-apprentissage. Et vous ne vous en rendez pas compte tant que vos interlocuteurs ne sont pas passés de la parole aux actes. Les anti-apprentissage vont généralement désamorcer toute tentative d'apprendre en (1) vous rappelant de d'abord faire votre boulot avant de regarder autre-chose, (2) mettre en cause le besoin d'étudier un sujet quelconque en profondeur, et tenter de faire diversion en allumant des contre-feux à coup de « oui, mais », dans le but de vous montrer que non seulement l'apprentissage est inutile, mais qu'il est également une perte de temps, et (3) développer une « syndrome du martyr » en faisant une montagne de la moindre demande et en attendant que l'on s'extasie du moindre petit pas réalisé.

L'apprentissage feint

Les cultures anti-apprentissage savent souvent feindre le désir d'apprendre. La manière de les détecter est de voir si les gens ont la liberté de faire des essais par eux-mêmes ou si chaque nouvelle étape nécessite plus de conseils, de formations, d'approbations, etc... Par exemple, bien des programmes Lean sont en fait anti-apprentissage. Les gens s'imaginent qu'ils ont besoin de plus de soutien pour mener le moindre Kaizen : plus de coaching, d'aide de la part de consultants, de reconnaissance de la part des chefs, etc... C'est bon pour le business de ceux qui vendent ce support,

mais également un bon indicateur d'une culture anti-apprentissage qui se pare des atours d'une organisation apprenante.

Au bout du compte, il est difficile d'apprendre de son expérience si votre environnement n'est pas propice à l'apprentissage. Premièrement, les gens ne sont pas encouragés à apprendre, et les managers sont choisis pour leurs capacités à trouver des solutions, pas à apprendre. Deuxièmement, il n'y a pas d'endroit où les gens puissent être challengés dans un environnement sécurisé, où ils puissent apprendre. Troisièmement, les vrais maîtres, mentors, professeurs, formateurs, senseïs, ne sont pas rapidement disponibles. Finalement, les gains sont collectés par quelqu'un d'autre et il n'y a pas de reconnaissance pour celui qui a choisi la dure voie de l'apprentissage. Dans un tel environnement, l'expérience ne sert qu'à acquérir des habitudes et renforce la manière actuelle de faire. Il y a très peu d'apprentissage, car ceux qui voudraient apprendre de leur expérience doivent affronter un contexte qui étouffe toute tentative de briser l'ordre établi.

Pour répondre directement à votre question, si les gens n'apprennent pas de leur expérience, vous devez vous poser la question de savoir si (1) votre théorie de l'apprentissage est suffisamment robuste, (2) vous êtes capable de créer autour de vous un environnement propice à l'apprentissage, et (3) vous êtes capable de détecter les gens qui refusent réellement d'apprendre, en distinguant un manque de motivation d'une attitude personnelle.

Pas facile, mais toujours fun !

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3572>