

Leadership



Pourquoi les organisations n'apprennent pas

Nos obsessions traditionnelles
– réussir, agir, s'intégrer, s'en
remettre aux experts – nuisent
à l'amélioration permanente.

par Francesca Gino et Bradley Staats

À QUASI-TOTALITÉ DES DIRIGEANTS CONSIDÈRENT QUE LEUR ENTREPRISE DOIT APPRENDRE ET S'AMÉLIORER CHAQUE JOUR POUR RESTER CONCURRENTIELLE, MAIS MÊME LES ENTREPRISES RÉPUTÉES POUR LEURS EFFORTS EN FAVEUR DE L'APPRENTISSAGE CONTINU ONT DU MAL À METTRE SYSTÉMATIQUEMENT EN PRATIQUE CE QU'ELLES PRÉCONISENT.

Songez à Toyota : l'amélioration continue est l'un des piliers de sa célèbre philosophie d'entreprise. Fin 2009, de graves problèmes l'ont obligé à rappeler plus de 9 millions de véhicules dans le monde ; ses dirigeants ont alors confessé que, à force de vouloir en faire le plus grand constructeur automobile mondial, leur ferveur envers l'apprentissage s'était émoussée.

Pourquoi les entreprises ont-elles du mal à devenir ou demeurer des « organisations apprenantes » ? Des études conduites depuis une dizaine d'années au sein de secteurs d'activité très divers nous ont amenés à la conclusion suivante : en raison de certains biais, les gens accordent trop d'importance au succès, agissent trop vite, font trop d'efforts pour s'intégrer et comptent trop sur les experts. Dans cet article, nous examinons en quoi ces tendances profondément ancrées en l'homme interfèrent avec l'apprentissage et comment il est possible de s'y opposer.

Le biais en faveur du succès

Les dirigeants des entreprises ont beau dire que l'apprentissage provient des échecs, leurs actes montrent qu'ils se soucient avant tout de réussite. Cette orientation n'a rien de surprenant, mais elle est souvent excessive et nuit à l'apprentissage en soulevant quatre problèmes.

Problème n° 1 : Peur d'échouer. L'échec peut déclencher un torrent d'émotions négatives : douleur, colère, honte, voire dépression. C'est pourquoi la plupart d'entre nous s'efforçons d'éviter les erreurs ; s'il s'en produit, nous tentons de les cacher sous le tapis. Cette tendance naturelle se trouve renforcée dans les entreprises dont les dirigeants ont, souvent inconsciemment, institutionnalisé la peur de l'échec. Ils organisent les projets sans prévoir ni délai ni budget pour les expérimentations, et réservent primes et promotions à ceux qui présentent des résultats conformes au plan. Mais les organisations ne

développent de nouvelles capacités – ou ne prennent assez de risques – que si les managers tolèrent l'échec et veillent à ce qu'on en parle franchement.

Problème n° 2 : Etat d'esprit fixe. La psychologue Carol Dweck distingue deux états d'esprit avec lesquels les gens abordent l'existence : l'état d'esprit « fixe » et l'état d'esprit « de développement ». Pour les gens qui possèdent un *état d'esprit fixe*, l'intelligence et les talents sont largement d'origine génétique : on en a ou pas. Ils veulent à tout prix paraître habiles et voient l'échec comme une chose à éviter de peur d'avoir l'air incompetent. Un état d'esprit fixe limite la capacité à apprendre car il amène les individus à trop se focaliser sur l'obtention de bons résultats.

Au contraire, les gens qui présentent un *état d'esprit de développement* recherchent les défis et les occasions d'apprentissage. Ils se disent que, si bon soit-on, on peut toujours s'améliorer par l'effort et la pratique. Ils ne considèrent pas l'échec comme un signe d'insuffisance et sont heureux de prendre des risques (voir « Les implications neuronales d'états d'esprit différents »).

Problème n° 3 : Excès de confiance dans les résultats passés. Lorsqu'ils décident des recrutements ou des promotions, les dirigeants attachent souvent trop d'importance aux résultats obtenus et pas assez au potentiel d'apprentissage. Fort d'une longue expérience, le cabinet international de conseil en recrutement Egon Zehnder a mis au point un outil perfectionné d'évaluation des candidats qui tient compte de leurs réussites passées, mais aussi de leurs compétences. Il a néanmoins constaté que des candidats qui paraissaient d'égale valeur sur le papier obtenaient dans bien des cas des résultats différents une fois en poste. Pourquoi ?

Une associée du cabinet, Karena Stella, et son équipe se disaient que la réponse résidait dans le potentiel d'amélioration individuel. Au terme de

L'idée en bref

Le problème

Même pour les entreprises qui en font une priorité, l'amélioration continue est un cap difficile à tenir. D'après les chercheurs, cela tient à des biais profondément ancrés : on s'attache trop à la réussite, on agit trop vite, on essaie trop de s'intégrer, on s'en remet trop aux experts extérieurs.

Les obstacles

Ces biais se manifestent par dix conditions qui font obstacle à l'apprentissage. Ce sont en particulier la peur de l'échec, une réflexion insuffisante, croire qu'il faut être «conforme» et un engagement insuffisant du personnel de première ligne dans la résolution des problèmes.

Les solutions

Les dirigeants peuvent utiliser diverses stratégies pour contrer ces biais : souligner que les erreurs sont des occasions d'apprendre, introduire davantage de pauses dans les horaires de travail, aider les salariés à détecter et à utiliser leurs atouts personnels, et, enfin, encourager les salariés à s'appropriier les problèmes qui les affectent.

deux années d'un projet appuyé sur des entretiens et des travaux universitaires, ils ont isolé quatre éléments constitutifs de ce potentiel : curiosité, perspicacité, engagement et détermination. Ils ont mis au point des questions destinées à révéler ces éléments au cours des entretiens, ainsi que des outils psychométriques à base de questionnaires. Ce nouveau modèle joue désormais un rôle clé dans l'évaluation des candidats par le cabinet. Egon Zehnder a constaté que les candidats à fort potentiel réussissent mieux que leurs pairs moins bien dotés, car ils sont ouverts à l'acquisition de nouvelles compétences et ont soif d'apprendre.

Problème n° 4 : Biais d'attribution. On attribue généralement ses succès à son travail, à son brio et à ses compétences plutôt qu'à la chance ; en revanche, on impute ses échecs à la mauvaise fortune. Ce phénomène appelé biais d'attribution fait obstacle à l'apprentissage (voir « Why Leaders Don't Learn from Success », HBR édition américaine, avril 2011). En fait, si l'on n'admet pas que ses échecs résultent de ses propres actes, on ne tire pas les enseignements de ses erreurs. Lors d'une étude conduite avec Chris Myers, nous avons demandé aux participants de se pencher à une semaine d'intervalle sur deux tâches décisionnelles différentes. Chacune de ces tâches comportait une solution correcte, mais seules quelques personnes ont été capables de la trouver. Nous avons constaté que les participants qui avaient endossé la responsabilité de leur mauvais résultat à la première tentative avaient presque trois fois plus de chances de réussir la seconde. Après avoir tiré la leçon de leur échec, ils ont pris de meilleures décisions.

Voici quelques méthodes utilisables par les dirigeants pour inciter leurs collaborateurs à voir le bon côté des échecs, à adopter un état d'esprit de développement, à s'attacher au potentiel et à surmonter le biais d'attribution.

Dédramatisez l'échec. Les dirigeants doivent sans cesse souligner que les erreurs sont des occasions d'apprendre plutôt que des objets de honte ou de sanction, et agir de manière à renforcer ce message. Ashley Good, fondateur de Fail Forward, un cabinet de conseil de Toronto qui aide les entreprises à découvrir comment tirer parti de leurs faux pas, commence souvent par poser aux salariés de ses clients des questions du genre « Prenez-vous des risques au cours de votre travail ? » ou « Est-on officiellement poussé à tirer les leçons des échecs ? ». Les réponses aident les dirigeants à comprendre si la culture de leur entreprise favorise une discussion et une acceptation franches des échecs, et quoi faire dans le cas contraire.

Adoptez et enseignez un état d'esprit de développement. Les dirigeants doivent remettre en question leurs propres idées sur les possibilités pour les gens de s'améliorer. Les recherches de Peter Heslin et de ses collègues ont montré que les managers qui ont un état d'esprit de développement remarquent des améliorations chez leurs salariés, alors que ceux qui ont un état d'esprit fixe restent figés sur leurs premières impressions.

Quand on leur enseigne l'état d'esprit de développement, les gens prennent mieux conscience des occasions de s'améliorer, ils deviennent davantage disposés à relever des défis et à persévérer s'ils rencontrent des obstacles. Par conséquent, dites à vos salariés que vous avez foi en leur capacité à élargir

Quand on leur enseigne l'état d'esprit de développement, les gens prennent mieux conscience des occasions de s'améliorer.

leurs talents s'ils se prennent en main. Renforcez ce message en leur faisant connaître des études sur l'état d'esprit de développement et en relayant les histoires de salariés très efficaces impliqués dans leur travail et qui ont développé leurs compétences progressivement. Enfin, lors des entretiens d'évaluation officiels ou officieux, saluez leurs efforts d'apprentissage.

Veillez au potentiel lors des embauches et des promotions. Agir ainsi – et le faire bien savoir aux salariés – aidera à contrer les premières impressions inexactes des cadres ainsi que leur inclination naturelle à embaucher et à promouvoir des gens qui leur ressemblent. Les salariés se sentiront aussi incités à faire des essais et à rechercher des soutiens pour développer leurs compétences. Si l'on considère le potentiel d'amélioration des gens, on verra presque certainement apparaître des candidats auxquels on n'aurait pas songé autrement pour des postes et des promotions. Quand Egon Zehnder a commencé à évaluer les prétendants possibles à des postes d'encadrement en tenant compte de leur potentiel, le réservoir de candidats s'est montré plus varié en termes d'origine et de sexe.

Déterminez les causes de succès ou d'échec en vous fondant sur les chiffres. La plupart des dirigeants savent bien que les données apportent un

éclairage essentiel sur les causes des réussites mais négligent parfois de collecter et d'analyser les informations nécessaires. Ed Catmull fait exception. Le président de Pixar et de Disney Animation Studios est un chaud partisan de l'analyse a posteriori (ou post-mortem) des projets – y compris des projets réussis – à l'aide de chiffres. Tout est mesurable, assure-t-il, même les entreprises et réalisations créatives comme le tournage d'un film. «Les chiffres peuvent montrer les choses en toute neutralité, ce qui permet de stimuler les discussions et de corriger les suppositions fondées sur des impressions personnelles», dit-il (voir «How Pixar Fosters Collective Creativity», HBR édition américaine, septembre 2008).

Veillez à ce que les employés prennent suffisamment de temps pour récupérer et réfléchir au cours de la journée ainsi qu'entre leurs plages de travail.

Bien entendu, collecter des données est une chose, accepter ce qu'elles nous disent en est une autre. Les deux auteurs de cet article ont rencontré de trop nombreuses organisations où la locution «décision fondée sur les chiffres» était une formule codée qui signifiait plutôt: torturer les faits jusqu'à leur faire révéler ce que la direction générale comptait y voir. Il appartient aux dirigeants de veiller à ce que nul n'ignore cette tendance et n'y succombe, pas plus eux-mêmes que les autres cadres supérieurs.

Le biais en faveur de l'action

Comment réagissez-vous d'ordinaire quand vous rencontrez un problème dans votre entreprise ? Si vous êtes comme la plupart des managers, vous optez d'une manière ou d'une autre pour l'action. Vous travaillez plus dur, vous allongez encore vos horaires, vous vous mettez davantage de pression. Faire quelque chose vous paraît préférable, même si c'est contre-productif et qu'il vaudrait mieux ne rien faire.

Songez aux gardiens de but des équipes de football professionnel et à leurs stratégies de défense en cas de penalty. Selon une étude menée par Michael Bar-Eli et des collègues, ceux qui s'en tirent le mieux sont ceux qui restent au centre du but au lieu de bondir à gauche ou à droite : ils ont 33,3% de chances d'arrêter le ballon.



Les implications neuronales d'états d'esprit différents

Pourtant, les goals ne restent au centre que 6,3% du temps. Pourquoi ? Parce que manquer le ballon en plongeant, même dans la mauvaise direction, est mieux vu et mieux ressenti que de rester sur place en regardant le ballon venir.

La même aversion pour l'inaction se constate dans le monde économique. En interrogeant les participants à nos cours de formation de dirigeants, nous avons constaté que les managers se sentaient plus productifs en exécutant des tâches qu'en les préparant. Surtout quand le temps presse, ils perçoivent la planification comme un gaspillage d'efforts. Ce biais en faveur de l'action est nuisible à l'amélioration pour deux raisons.

Problème n°1 : Epuisement. Il va de soi que des travailleurs épuisés sont trop fatigués pour apprendre ou pour appliquer ce qu'ils savent déjà. Des études conduites par l'un de nous (Bradley Staats) avec Hengchen Dai, Katherine Milkman et David Hofmann ont montré, par exemple, que le respect des obligations de lavage des mains par le personnel hospitalier – une précaution notoirement indispensable pour prévenir les infections nosocomiales – chutait en moyenne de neuf pour cent sur la durée d'une plage de travail classique de douze heures. La baisse était même plus forte si le personnel de santé avait été particulièrement occupé pendant ce laps de temps. En revanche, les directives étaient mieux respectées quand le personnel disposait de plus de temps libre entre les plages de travail.

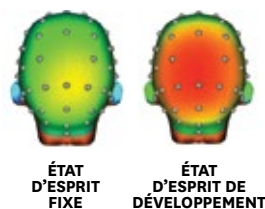
Problème n°2 : Manque de réflexion. Les travailleurs qui sont « toujours sur le pont » n'ont pas le temps de réfléchir à ce qu'ils ont réussi ou raté.

Ce fait est illustré par une étude que nous avons conduite au centre d'appels de l'assistance technique de la société indienne Wipro, multinationale de l'informatique, du conseil et de la sous-traitance. Nous avons observé les salariés pendant leurs premières semaines de formation. Tous suivaient la même formation technique, à une différence essentielle près. Du sixième au seizième jour du cycle, certains travailleurs consacraient les quinze dernières minutes de chaque journée à réfléchir à ce qu'ils avaient appris ce jour-là et à le coucher par écrit. Les autres – le groupe de contrôle – poursuivaient leur travail pendant quinze minutes de plus. Lors de l'examen final à la fin du mois de formation, ceux à qui l'on avait laissé du temps pour réfléchir réussissaient en moyenne 20% mieux que ceux du groupe de contrôle. Nous avons conduit plusieurs études en laboratoire sur des étudiants et des personnes employées par différentes organisations : elles ont produit des résultats analogues.

Que se passe-t-il dans notre cerveau quand nous commettons des erreurs ? Cela dépend de notre opinion sur l'apprentissage et l'intelligence.

Les personnes qui ont un *état d'esprit de développement*, qui croient que l'intelligence et les talents peuvent être améliorés par l'effort, considèrent les erreurs comme des occasions d'apprendre et de progresser. Au contraire, celles qui ont un *état d'esprit fixe*, qui croient que l'intelligence et les talents sont innés et immuables, considèrent que les erreurs dénotent une inaptitude.

Jason S. Moser et ses collègues de la Michigan State University ont examiné les mécanismes neuronaux qui commandent ces différentes réactions aux erreurs. Le schéma ci-dessous illustre l'activité neuronale des personnes qui accomplissent une tâche et commettent des erreurs. Celles qui ont un état d'esprit fixe montrent considérablement moins d'activité cérébrale que celles qui ont un état d'esprit de développement : ces dernières traitent activement les erreurs pour en tirer des enseignements.



SOURCE : « MIND YOUR ERRORS : EVIDENCE FOR A NEURAL MECHANISM LINKING GROWTH MIND-SET TO ADAPTIVE POSTERROR ADJUSTMENTS », JASON S. MOSER ET ALII, « PSYCHOLOGICAL SCIENCE », OCTOBRE 2011

Face au biais en faveur de l'action, les antidotes suivants peuvent sembler évidents mais ne sont pas souvent appliqués.

Introduisez des pauses dans les horaires. Veillez à ce que les travailleurs prennent suffisamment de temps pour récupérer et réfléchir au cours de la journée ainsi qu'entre leurs plages de travail. Dans beaucoup d'entreprises, les travailleurs payés à l'heure ont le droit, et parfois l'obligation, de prendre des pauses périodiques.

Cependant, nos recherches suggèrent que les entreprises devraient même allonger les temps de repos qu'elles accordent. Chez Morning Star, producteur de tomates intégré verticalement, les travailleurs agricoles doivent non seulement respecter des pauses obligatoires, mais aussi parfois cesser le travail pendant des périodes qui peuvent durer une heure en raison d'incidents dans d'autres parties du système (par exemple, lorsqu'un camion n'est pas arrivé). L'examen des données de l'entreprise a révélé que les travailleurs étaient en réalité plus productifs au cours de leur plage de travail de douze heures si de telles coupures inattendues survenaient au cours de la journée. Conclusion : les dirigeants devraient mener des expériences pour déterminer la quantité et la durée optimales des pauses.

Pour beaucoup de cadres et de travailleurs du savoir, bien entendu, il n'est pas prévu de pauses obligatoires. A chacun de déterminer quand s'arrêter pour recharger ses batteries. Presque tous les intéressés considèrent les conversations autour de la machine à café comme un bon moyen pour apprendre et

échanger des idées. Les gens conviennent aussi qu'il est important de dormir suffisamment et de prendre des vacances. Pourtant, beaucoup d'entre nous ne mettons pas nos actes en conformité avec nos dires. Une enquête récente menée par Staples en fait la démonstration. Aux Etats-Unis et au Canada, Staples a interrogé 200 employés de bureau sur leurs habitudes de travail; plus d'un quart ont indiqué ne pas prendre de pause, sauf pour le déjeuner. Dans leur grande majorité, ils donnaient pour raison principale un sentiment de culpabilité. Or 90 % des patrons interrogés se disaient favorables aux pauses et 86 % des salariés admettaient que de courts répit les rendaient plus productifs.

Suivre les normes en vigueur dans l'entreprise apporte des avantages, mais on limite ainsi ce qu'on apporte à l'organisation.

Incitez donc les salariés à prendre des pauses et des vacances, et donnez l'exemple. Les études montrent que, pour bénéficier d'un effet réparateur maximal, il convient de sortir du bureau ou d'aller faire une promenade. Evitez donc de déjeuner à votre poste de travail; sortez faire un tour, de préférence dans un parc. Cela vous mettra de meilleure humeur et vous redynamisera, de sorte que vous pourrez accomplir et apprendre davantage.

Prenez du temps simplement pour réfléchir.

De la même manière que vous réservez sur votre agenda le temps de préparer une action ou un exposé, vous devriez bloquer une courte plage de temps chaque jour – ne serait-ce que vingt ou trente minutes – soit pour préparer vos tâches (en début de matinée), soit pour songer à ce qui s'est passé pendant la journée (en fin d'après-midi). Si le temps vous manque vraiment, essayez de réfléchir pendant vos trajets dans les deux sens entre votre domicile et votre travail. Nous avons mené avec Julia Lee et Jon Jachimowicz une étude sur les déplacements quotidiens des travailleurs au Royaume-Uni; elle a montré que ceux qui étaient incités (par des SMS) à profiter de leur trajet pour préparer la journée à venir se sentaient plus heureux, moins épuisés et plus productifs que les membres d'un groupe de contrôle.

Les dirigeants peuvent y aider en aménageant avec soin la semaine de travail – par exemple en insistant pour qu'aucune réunion n'ait lieu le vendredi,

selon un principe en vigueur chez Tommy Hilfiger et d'autres entreprises.

Incitez à la réflexion après l'action. Réfléchir nous permet de mieux comprendre les actions que nous envisageons et les chances qu'elles nous maintiennent productifs. «Ne vous absteniez pas de penser sous prétexte que vous êtes occupé», nous a conseillé un jour un sage mentor.

Certaines entreprises trouvent des moyens d'intégrer la réflexion dans leurs activités régulières. L'un d'eux, efficace, consiste à traiter la réflexion comme un outil pour l'analyse a posteriori des facteurs du succès ou de l'échec. Les revues après action ou AAR (after-action reviews) de l'armée américaine sont bien connues. Dans un souci de rigueur, elles sont conduites par un facilitateur et non par le leader du projet. Une AAR efficace consiste à comparer ce qui s'est réellement produit et ce qui aurait pu ou dû se passer, puis à établir un diagnostic soigneux de l'écart, qu'il soit positif ou négatif.

Que vous réfléchissiez seul ou en groupe, conservez à l'esprit les quelques principes suivants. Un, rappelez-vous que le but est d'apprendre. Cela signifie être honnête avec vous-même – ce qu'un facilitateur extérieur peut rendre plus facile dans le contexte d'un groupe. Deux, essayez d'obtenir un tableau complet et précis de ce qui s'est passé. Cela oblige à considérer des perspectives multiples (car nous nourrissons tous des opinions incomplètes et souvent biaisées) et à faire appel aux chiffres. Trois, efforcez-vous d'aller aux racines de ce qui s'est réellement produit. Enfin, demandez-vous comment le travail pourrait être amélioré. Au-delà des corrections évidentes à apporter au processus existant, prenez le temps d'imaginer comment vous feriez les choses complètement différemment si vous le pouviez.

Le biais en faveur de la conformité

Quand on arrive dans une organisation, il est naturel de vouloir s'intégrer. Mais il en résulte deux problèmes pour l'apprentissage.

Problème n°1 : Croire qu'il faut être conforme.

Tôt dans la vie, on réalise qu'obéir aux normes et aux règles sociales et organisationnelles apporte des avantages tangibles. On s'efforce donc d'apprendre les codes de comportement au travail, écrits ou non écrits, et de s'y conformer. Mais la médaille a son revers: on limite ainsi ce qu'on apporte à l'organisation. Comme disait Steve Jobs: «Embaucher des gens doués puis leur dire ce qu'ils doivent faire, c'est idiot. Nous embauchons des gens doués afin qu'ils nous

Aveuglés par l'expérience

disent quoi faire.» En fait, contrairement à ce que l'on croit, celui qui ne craint pas de se singulariser peut s'attirer du respect. Une étude réalisée par l'un des auteurs de cet article (Francesca Gino) avec Silvia Bellezza et Anat Keinan a montré que des comportements non conformistes (porter une tenue décontractée lors d'un rendez-vous d'affaires, utiliser son propre modèle PowerPoint plutôt que celui de l'organisation...) recueillent davantage d'avis favorables de la part des tiers sur la compétence et le statut de l'intéressé.

Problème n°2 : Incapacité à utiliser ses propres forces. Les salariés qui se conforment à ce qu'ils croient être les désirs de leur entreprise ont moins de chances d'être eux-mêmes et d'exploiter leurs forces. Un sondage Gallup portant sur des milliers de personnes à travers le monde montre qu'une réponse positive à la question « Au travail, avez-vous chaque jour l'occasion de faire ce que vous faites le mieux ? » est un fort indicateur d'engagement et de bons résultats opérationnels. Les gens qui se sentent libres de rester à l'écart de la foule peuvent utiliser les atouts qui leur sont propres (curiosité, soif de connaissance, persévérance...), repérer des opportunités d'amélioration et proposer des moyens de les exploiter. Mais trop souvent, les personnes isolées ont peur de faire des vagues.

Les dirigeants ont plusieurs méthodes à leur disposition pour combattre le biais en faveur de la conformité.

Incitez les gens à cultiver leurs atouts. Pour motiver et soutenir leurs salariés, certaines sociétés leur permettent de consacrer une certaine partie de leur temps à une tâche de leur choix. Quoique cette pratique ait ses mérites, les entreprises devraient faire de leur mieux pour aider les gens à mettre quotidiennement leurs atouts à profit dans le cadre de leur travail habituel.

A cette fin, les managers devraient aider les intéressés à trouver et à développer leurs points forts – et pas seulement en les évoquant lors des entretiens d'évaluation annuels. Une méthode efficace consiste à soumettre les gens à un « choc d'appréciation », sous forme d'avis positifs. Particulièrement efficaces sont les anecdotes illustrant l'excellence de l'intéressé et provenant de ses amis, de sa famille, de ses mentors et de ses collègues. De tels récits, notre étude le montre, suscitent des émotions positives, amènent à réaliser quel effet on exerce sur autrui et donnent de meilleures chances de tirer sans cesse parti de ses atouts propres au lieu d'essayer simplement de se fondre dans la masse.

Pour examiner comment l'expérience peut augmenter la résistance au changement, nous avons observé les réactions de cardiologues et d'investisseurs de niveaux d'expérience différents face à des informations négatives appelant un jugement professionnel.

La pose de stents coronaires dans les artères rétrécies afin de maintenir une bonne circulation sanguine est une procédure cardiologique standard. Au début des années 2000, un nouveau type de stent doté d'un revêtement libérant un principe actif a été mis sur le marché. Il bénéficiait aux Etats-Unis d'un niveau de remboursement comparable à celui du dispositif traditionnel, de sorte que les cardiologues pouvaient choisir l'un ou l'autre principalement en fonction de ses avantages.

Il a été démontré que les stents libérant un principe actif pouvaient être dangereux dans certaines situations. Fin 2006, un comité consultatif de la Food and Drug Administration a donc recommandé de ne pas les utiliser en dehors de leurs indications thérapeutiques. Mais les médecins n'étaient pas obligés de suivre ce conseil. Notre analyse empirique des données antérieures et postérieures à cette recommandation a révélé que les cardiologues expérimentés ont eu moins tendance que les jeunes médecins à renoncer à l'utilisation des stents libérant un principe actif.

Comme les données ne montraient pas clairement lesquels des stents donnaient de meilleurs résultats chez les patients, nous avons mené des études de suivi en laboratoire auprès de gens chargés de prendre des décisions d'investissement et qui recevaient des informations négatives sans équivoque. Nous avons obtenu les mêmes résultats : les décideurs chevronnés n'étaient pas aussi disposés à tenir compte des informations négatives que leurs pairs moins expérimentés. Conclusion : si vous n'y prenez pas garde, votre expérience risque d'entraver votre apprentissage.

Cette méthode a aidé une grande société de conseil internationale à traiter un problème : ses salariés avaient tendance à considérer leur emploi comme l'échange contractuel d'un travail contre un salaire, et à se contenter souvent du strict minimum au lieu de rechercher des résultats gagnant-gagnant pour la firme comme pour eux-mêmes. Nous avons constaté que les chocs – administrés lors du processus d'orientation ou d'accueil dans l'entreprise – conféraient un caractère plus personnel et moins transactionnel aux relations des nouvelles recrues avec l'organisation, ce qui allait de pair avec une moindre fatigabilité, des départs moins nombreux au cours de l'année suivant l'intervention, et une amélioration des résultats. Un travail précédemment effectué auprès d'un centre d'appels indien avait donné des résultats analogues : s'attacher aux individus et à leurs atouts au cours du processus d'accueil allait de pair avec une réduction sensible du turnover du personnel et une plus grande satisfaction des clients.

Pour comprendre si leur organisation aide les gens à détecter et à exploiter leurs atouts, les managers devraient se poser les questions suivantes : est-ce que je connais les talents et les passions de mes salariés ? Est-ce que je leur parle de ce qu'ils font bien et des

points qu'ils pourraient améliorer? Utiliser au maximum les atouts de notre personnel fait-il partie de nos buts et objectifs?

Sensibilisez davantage le personnel et impliquez-le. Si les gens ne voient pas un problème, n'espérez pas qu'ils vous en parleront. La chaîne de magasins de bricolage Lowe's est fière de son engagement en faveur de la sécurité des travailleurs, et la plupart de ses salariés, interrogés lors d'enquêtes anonymes, disent qu'ils ne ressentent pas de danger au travail. Mais pour Hank Jones, responsable de la sécurité et des matières dangereuses de l'entreprise, la moindre faille de sécurité serait déjà de trop. Son équipe multiplie les moyens pour amener le personnel à révéler les risques potentiels dans les magasins. Elle cherche à mieux sensibiliser les employés à ces problèmes en leur posant, au cours de réunions dans toute l'organisation, ce type de questions: « Savez-vous combien de personnes ont été blessées l'an dernier, et savez-vous où ces blessures se sont produites? » L'entreprise a aussi commencé à publier des chiffres sur les résultats de la sécurité dans son rapport annuel de responsabilité sociale.

Hank Jones a en outre modifié le déroulement des réunions de sécurité. Au lieu de lire les dernières directives ou règles de sécurité devant le groupe, les managers interrogent celui-ci, ou lui soumettent des problèmes, en lui laissant du temps pour y répondre. Désormais, les réunions ne servent pas tant à mémoriser passivement des circulaires qu'à améliorer les processus de manière active.

Donnez l'exemple des bons comportements. Lorsqu'ils parcourent leurs magasins, les cadres dirigeants de Lowe's recherchent des occasions d'insister sur la sécurité et d'aller jusqu'aux racines des comportements dangereux, y compris les leurs. Un jour, l'un d'eux s'est juché sur une palette – ce qui comporte clairement un risque – et un salarié du magasin lui a demandé d'en descendre. Le dirigeant a obtempéré, a serré l'autre dans ses bras et l'a complimenté devant ses collègues, soulignant ainsi que l'organisation apprécie les salariés qui s'expriment.

Le biais en faveur des experts

Né au début du XX^e siècle, le mouvement de l'organisation scientifique du travail a introduit de la rigueur dans l'étude du fonctionnement des entreprises. Mais il a ainsi installé l'idée que les experts sont la meilleure source d'idées d'amélioration. Aujourd'hui, les entreprises qui ont besoin de s'améliorer font régulièrement appel à des conseils, à des ingénieurs d'études, à des équipes Six Sigma, etc. Le biais en faveur des experts a donné naissance à deux problèmes.

Problème n° 1 : Vision excessivement étroite de la compétence. Les organisations ont tendance à définir l'« expert » trop étroitement, en se reposant sur des indicateurs comme les titres, les diplômes ou les années d'expérience. Or l'expérience est une construction multidimensionnelle. Des types d'expérience différents – y compris le temps passé sur le terrain chez un client ou au travail avec certaines personnes – aident à comprendre un problème en détail et à lui trouver une solution.

Un biais en faveur des experts peut aussi conduire à mal comprendre les écueils potentiels liés à l'allongement du temps et de la pratique consacrés à un travail. Si elle augmente leur productivité et leur efficacité, l'expérience peut aussi rendre les gens plus rétifs au changement et plus susceptibles de négliger des informations qui contredisent leurs opinions (voir « Aveuglés par l'expérience »).

Problème n° 2 : Implication insuffisante du personnel de première ligne. Le personnel de première ligne – les gens au contact des clients et directement impliqués dans la création, la vente, la livraison et le service après-vente des offres – est souvent le mieux placé pour détecter et résoudre les problèmes. Trop souvent, pourtant, il n'y est pas autorisé. Même dans les organisations adeptes du « lean thinking » – une méthode d'amélioration des processus censée impliquer tous les salariés – les pratiques normales de travail changent rarement, et seuls les conseils d'expert sont mis en œuvre.

Les tactiques suivantes peuvent aider les firmes à surmonter la tendance à tout attendre des experts.

Incitez les travailleurs à s'approprier les problèmes qui les affectent. Veillez à ce que votre organisation adhère au principe selon lequel la personne qui rencontre un problème devrait y remédier sur-le-champ. Cela empêche les travailleurs de trop compter sur les experts et les aide à éviter de refaire les mêmes erreurs. S'attaquer aussitôt au problème, alors que les informations pertinentes sont encore fraîches, accroît les chances de le résoudre avec succès.

Par exemple, chez Morning Star (une entreprise de transformation de tomates), on attend de chacun non seulement qu'il atteigne ses objectifs individuels, mais aussi qu'il se demande comment améliorer son travail et les résultats d'ensemble de l'établissement. Si un incident se produit sous sa surveillance, il lui appartient de résoudre le problème. Pour cela, il pourra éventuellement se faire aider par les autres ou aller acheter un nouvel équipement (les dépenses que les salariés peuvent engager sans autorisation étant cependant plafonnées). L'entreprise encourage les

comportements de résolution des problèmes non seulement par sa culture, mais aussi par ses pratiques de rémunération : le salaire est basé à la fois sur la réalisation des objectifs et sur l'amélioration dans le temps.

Procurez aux travailleurs différents types d'expérience. Lors d'une recherche menée dans une banque japonaise, nous avons examiné les résultats des opérateurs de saisie des données selon qu'ils accomplissaient la même tâche sur un mode répétitif (« expérience spécialisée ») ou qu'ils alternaient différentes tâches (« expérience variée »). Nous avons constaté que, au cours d'une journée donnée, l'approche spécialisée était la plus rapide. Mais, à la longue, alterner les activités dans la journée favorisait l'apprentissage et préservait mieux l'engagement des travailleurs. La spécialisation et la variété étaient l'une et l'autre importantes pour l'apprentissage.

De plus, procurer aux travailleurs des types d'expérience nouveaux et un meilleur approfondissement était bénéfique. L'un de nous (Bradley Staats) a étudié avec Jonathan Clark et Robert Huckman les résultats opérationnels de radiologues interprétant des images numériques (rayons X ou tomodensitomètre) télétransmises par des hôpitaux. L'expérience globale de ces médecins jouait certes un rôle, mais un autre facteur indicateur de performance s'avérait important sur la durée : la fréquence avec laquelle l'intéressé travaillait pour tel ou tel hôpital. Une fois habitué à un hôpital donné, le radiologiste pouvait satisfaire plus rapidement ses demandes et l'aider à améliorer ses procédures.

Un autre facteur affecte aussi les améliorations : la familiarité des membres de l'équipe les uns envers les autres. En étudiant différents contextes – SSII, cabinets de conseils, organismes médicaux, laboratoires – nous avons constaté que le fait de travailler de manière répétée avec les mêmes personnes est susceptible de renforcer la coordination, d'optimiser l'utilisation des compétences disponibles au sein d'un groupe, d'accélérer la réaction aux circonstances nouvelles et d'améliorer la manière dont les gens associent leurs savoirs pour résoudre efficacement des problèmes. Au vu d'études montrant que des équipes d'informaticiens ont plus de chances de réaliser leurs projets sans dépassement de budget et avec une meilleure qualité quand leurs membres ont déjà l'expérience du travail en commun, Wipro a entrepris d'organiser ses projets en ce sens.

Ces constats devraient inciter les dirigeants à tenter de mieux comprendre quelles sortes d'expériences des secteurs, des clients et des équipes affectent leurs activités. Ils devraient ensuite utiliser

ces informations pour former leurs salariés, suivre leur portefeuille d'expériences et les affecter stratégiquement. Les entreprises devront peut-être modifier leur organisation, leurs capacités analytiques et leurs modèles d'affectation du personnel. Mais cet investissement les aidera à acquérir une plus riche connaissance des moyens d'améliorer dans le temps leur apprentissage et leurs résultats.

Donnez aux salariés les moyens d'utiliser leur expérience. Les organisations devraient résoudre les problèmes du client d'une manière innovante, créatrice de valeur – et non en naviguant à travers des obstacles organisationnels – devrait être pour chacun la partie stimulante de son travail. Ethan Bernstein a constaté que les salariés d'une grande multinationale industrielle étaient moins productifs au travail quand ils étaient observés par les managers (voir « The Transparency Trap », HBR édition américaine, octobre 2014). L'entreprise prétendait appartenir au « camp du lean », mais ses pratiques semblaient indiquer autre chose. Par exemple, les travailleurs ne faisaient pas circuler leurs idées d'amélioration des processus. Ethan Bernstein a proposé une solution originale : installer des rideaux autour d'une chaîne de production de l'usine afin que les salariés puissent travailler à l'abri des regards. Résultat : la productivité a sensiblement augmenté. Les leaders devraient déterminer comment conférer une véritable autonomie aux salariés, que ce soit en leur donnant plus d'intimité, en saluant publiquement leurs contributions ou en leur attribuant des récompenses financières.

IL EST PEUT-ÊTRE MOINS COÛTEUX et plus facile à court terme d'ignorer les échecs, d'organiser le travail sans laisser de temps pour réfléchir, d'exiger le respect des normes de l'organisation et de chercher des solutions rapides auprès des experts. Mais ces démarches de court terme limiteront la capacité de l'organisation à apprendre. En adoptant des moyens de contrer les quatre biais décrits ci-dessus, les dirigeants libéreront la puissance de l'apprentissage pour toutes leurs opérations. Alors seulement leur entreprise connaîtra une amélioration continue. ▽



Francesca Gino est professeure à la Harvard Business School, attachée au Behavioral Insight Group de la Harvard Kennedy School et auteure de « Sidetracked: Why Our Decision Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan » (Harvard Business Review Press, 2013).

Bradley Staats est professeur associé à la Kenan-Flagler Business School de l'université de Caroline du Nord.



LECTURES CONSEILLÉES

Pour en savoir plus sur les organisations apprenantes, voir les articles suivants sur hbrfrance.fr ou sur HBR.org.

En français

« Leaders : devenez des architectes décisionnels »

John Beshears et Francesca Gino

« La recherche de talents au XXI^e siècle »

Claudio Fernández-Aráoz

En anglais

« Strategies for Learning from Failure »

Amy C. Edmondson

« Is Yours a Learning Organization? »

David A. Garvin, Amy C. Edmondson et Francesca Gino

« Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne »

Steven Prokesch

« Building a Learning Organization »

David A. Garvin