

R E N D E Z - V O U S

**KATA**

P Ô L E S A N T É  
H E C M O N T R É A L 2 0 1 9

# **COMMENT CONSTRUIRE UNE ORGANISATION APPRENANTE PAR LA PENSÉE SCIENTIFIQUE?**

Sylvain Landry, Ph.D.  
Professeur et directeur associé,  
Pôle santé HEC Montréal

# L'histoire d'une erreur (1919)

## An Error

That Took  
37 Men, 3 Women, 2 Boys  
and 8 Horses To Correct

*Needless Mistakes That  
Swell Overhead And Add  
To The Cost Of Modern  
Business, With A Graphic  
Lesson How They Hurt.*

4. Merchant receives invoice showing larger shipment than desired. Gets mad.



### THE STORY OF AN ERROR

#### SEE WHAT WAS WASTED

1. Merchant had to waste his time writing a letter calling attention to the error.
2. Letter carrier had to waste his time carrying that letter from postal box to post office; clerk at post office had to waste his time sorting and routing letter; cancellation clerk had to waste his time cancelling stamp on letter; truck, horse and man had to waste their time carrying letter from post office to train; train postal clerk had to waste his time seeing that letter got off at right destination; another man, horse and truck had to waste their time carrying letter from train to post office in city of destination; postal clerk in

### THE STORY OF AN ERROR

- that post office had to waste his time routing letter to station of carrier who delivers it; letter carrier had to waste his time carrying letter from post office to address of wholesaler—a clean waste of the labor of 8 men, 2 horses, and 2 trucks.
3. Merchant's clerk had to waste his time repacking 11/12ths not needed.
  4. Merchant had to waste his time, that of girl telephone operator, in telephoning to post office to call for 11/12ths and that of the postal clerk who took the message.
  5. Parcel post man, 1 horse and 1 truck had to waste their time carting 11/12ths from store to post office.
  6. Parcel post clerk at post office had to waste his time cancelling stamps, weighing and routing package.

HBR  
SEPTEMBER-OCTOBER 1977

## Double Loop Learning in Organizations

Chris Argyris

Several years ago the top management of a multi-billion dollar corporation decided that Product X was a failure and should be dropped. The losses involved exceeded \$100 million. At least five people knew that Product X was in serious trouble six years before the company decided to stop producing it. These were plant managers who lived daily with the production problems. The two others were marketing officials, who perceived that the manufacturing problems could not be solved without expenditures that would raise the price of the product to the point where it would no longer be competitive in the market.

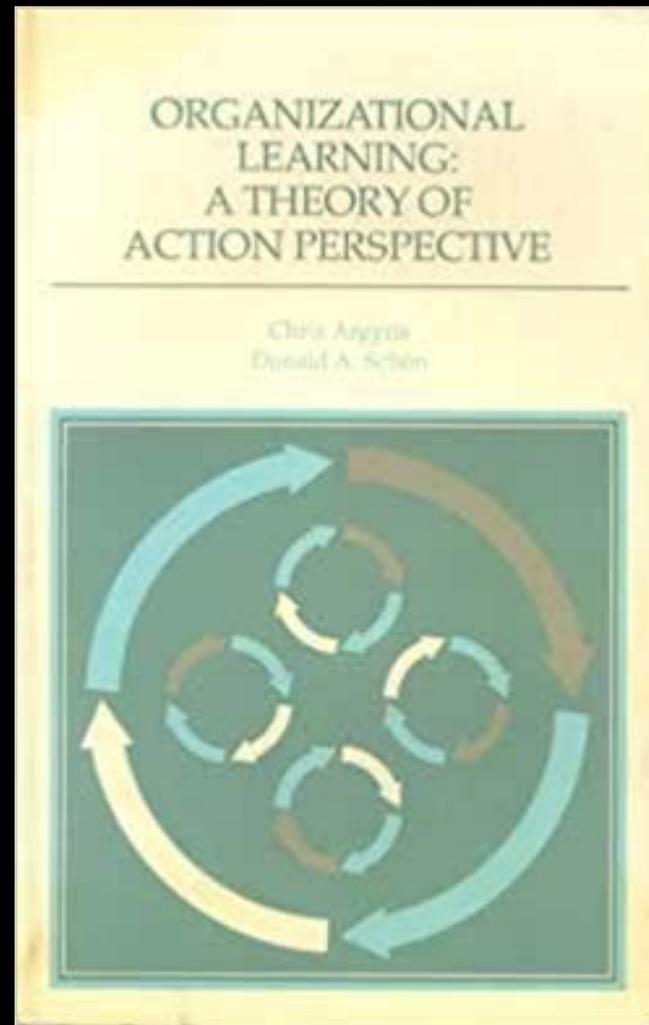
There are several reasons why this information did not get to the top sooner. At first, those lower down believed that with exceptionally hard work they might turn the errors into success. But the more they struggled the more they realized the seriousness of the original mistake. The new task was to correct it.

Why are employees reluctant to report to the top that one of their company's products is a "loser" and why isn't the vice president of another company moved to their president the spectacular lack of success of one of the company's divisions? The solution to success stories and other important results, stress how today's organizational learning, with its culture, both habits and attitudes, which allow us to solve problems, lead to quality and innovation. The author discusses how this process can be learned by a method he calls double loop learning.

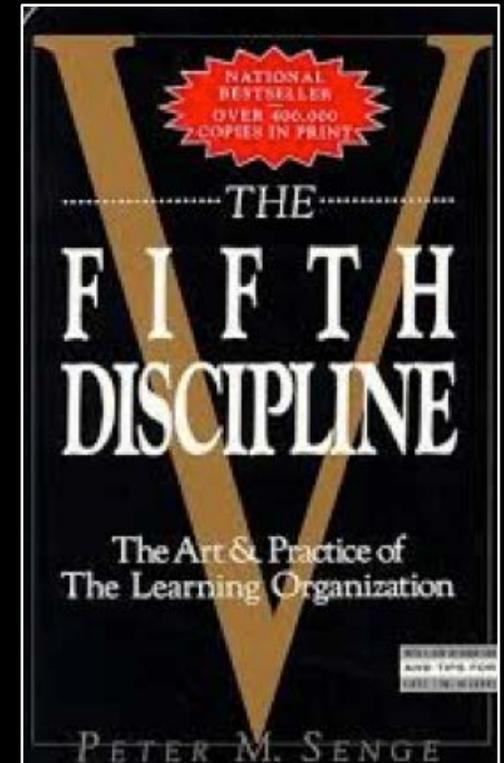
Chris Argyris is Senior Consultant Professor of Education and Organizational Behavior at Harvard University and is the author of numerous publications on executive leadership and organizational effectiveness.

Copyright © 1977 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

Purchased by Web-Derivatives.com on January 26, 2014



1978



1990

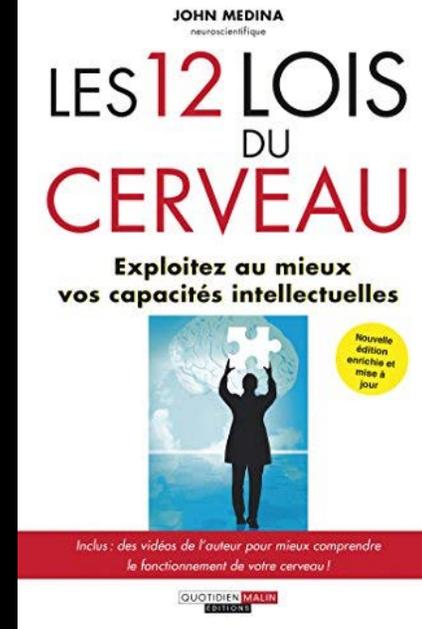
1977

**NOS ORGANISATIONS NE SONT  
PAS MIEUX GÉRÉES AUJOURD'HUI  
QU'IL Y A 50 ANS!!!**



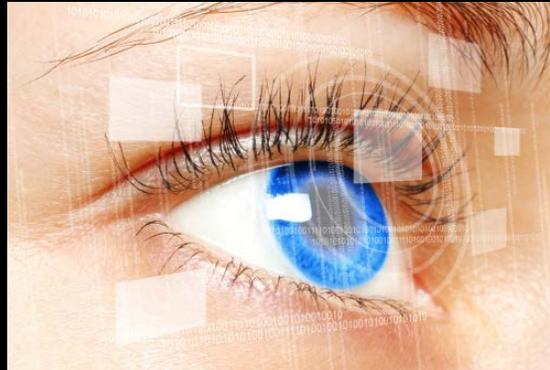
# Notre ADN est toujours en phase d'adaptation

- **Nos gènes** et, dans une certaine mesure, nos esprits sont **encore ceux des chasseurs-cueilleurs**
- Le cerveau semble être conçu pour
  - (1) résoudre des problèmes
  - (2) liés à la survie
  - (3) dans un environnement extérieur instable et
  - (4) le faire en mouvement presque constant
- Le cerveau ne peut pas effectuer du travail multitâche lorsqu'il s'agit de **tâches cognitives**
- Il doit donc se concentrer sur une seule chose à la fois



# Notre cerveau ...

- Est « monotâche »
- Est « visuel »
- Est « économe »

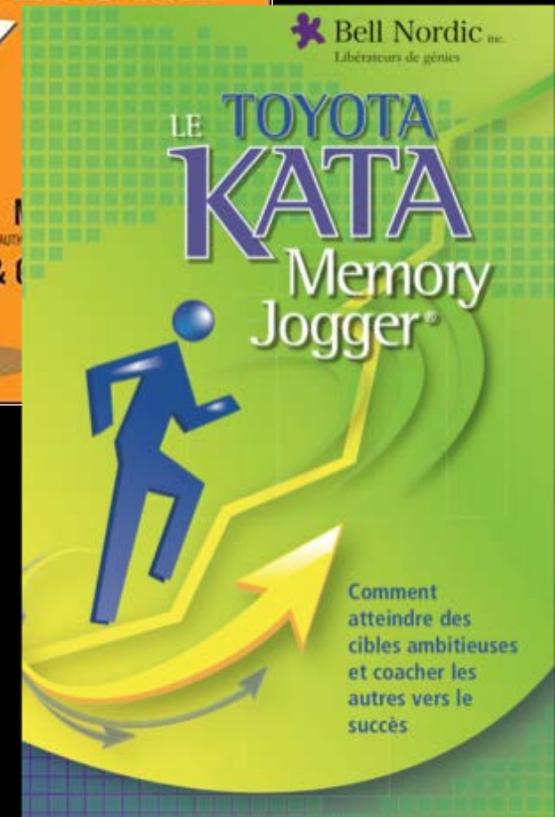
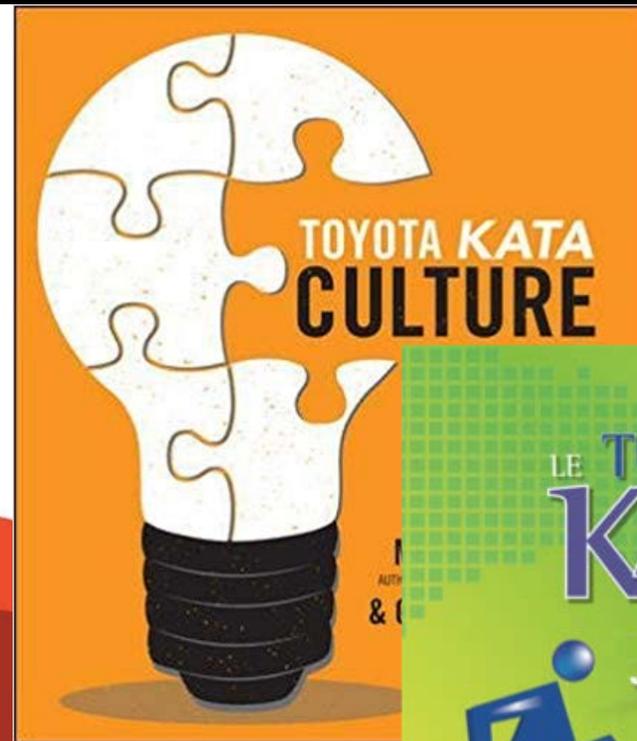
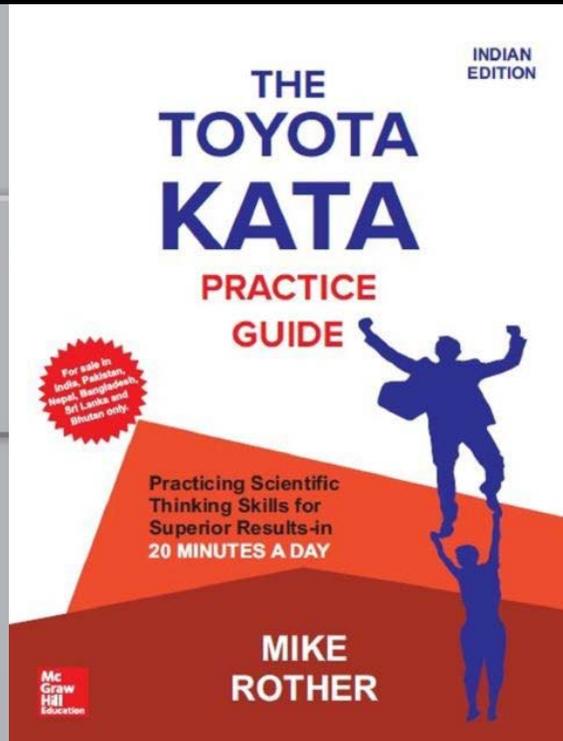
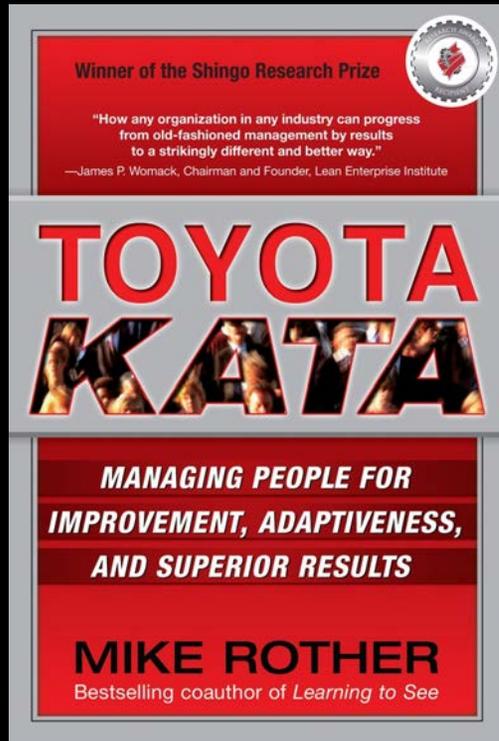


**COMMENT TIRER AVANTAGE  
DE CETTE RÉALITÉ AFIN DE  
MIEUX GÉRER NOS  
ORGANISATIONS  
COMPLEXES?**

# COMMENT CONSTRUIRE DES ORGANISATIONS APPRENANTES?

**DES ORGANISATIONS  
PRÊTES À FAIRE FACE AUX  
DÉFIS DE L'AVENIR ET QUI  
TIENNENT COMPTE DES  
ÊTRES HUMAINS**

# Toyota Kata et la pensée scientifique



# Qu'est-ce qu'un kata?



- Un kata est une routine que l'on pratique afin d'apprendre une compétence.
- Par l'entremise de pratiques, la routine d'un kata devient une seconde nature – exécutée avec très peu d'attention consciente – et est facilement accessible.
- Faire du vélo, conduire une voiture, taper à l'ordinateur en sont quelques exemples.

# Le Toyota Kata: une méthode de pratique

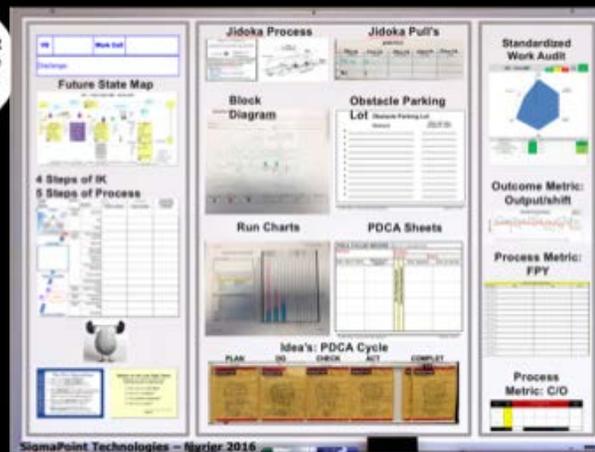
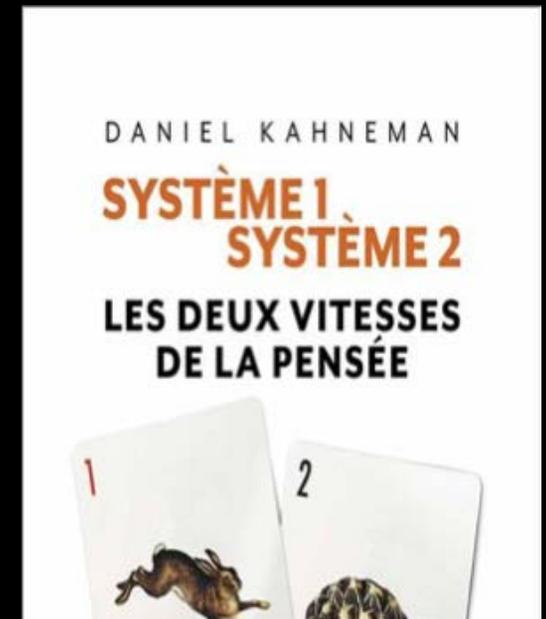
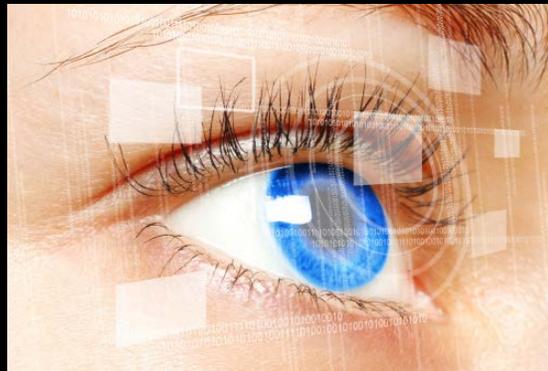
- Le Toyota Kata est une « **méthode de pratique** » qui permet de développer un apprenant à la résolution de problèmes grâce à des cycles d'expérimentation rapide et à une pratique assidue de **routines** avec l'aide d'un **coach**



# Notre cerveau ...

## La réponse proposée par le Toyota Kata

- Est « monotâche »
- Est « visuel »
- Est « économe »



# « Économe »



SAVIEZ-VOUS QUE ?

Www.Top-Citations-Proverbes.com

**Le cerveau consomme  
20% de l'énergie  
du corps, bien qu'il ne  
représente que 2% du  
poids d'une personne  
normale (environ 1,4  
kilogrammes).**

SAVIEZVOUSQUE.NET

© Saviez-Vous Que ?

DANIEL KAHNEMAN

## SYSTÈME 1 SYSTÈME 2

LES DEUX VITESSES  
DE LA PENSÉE

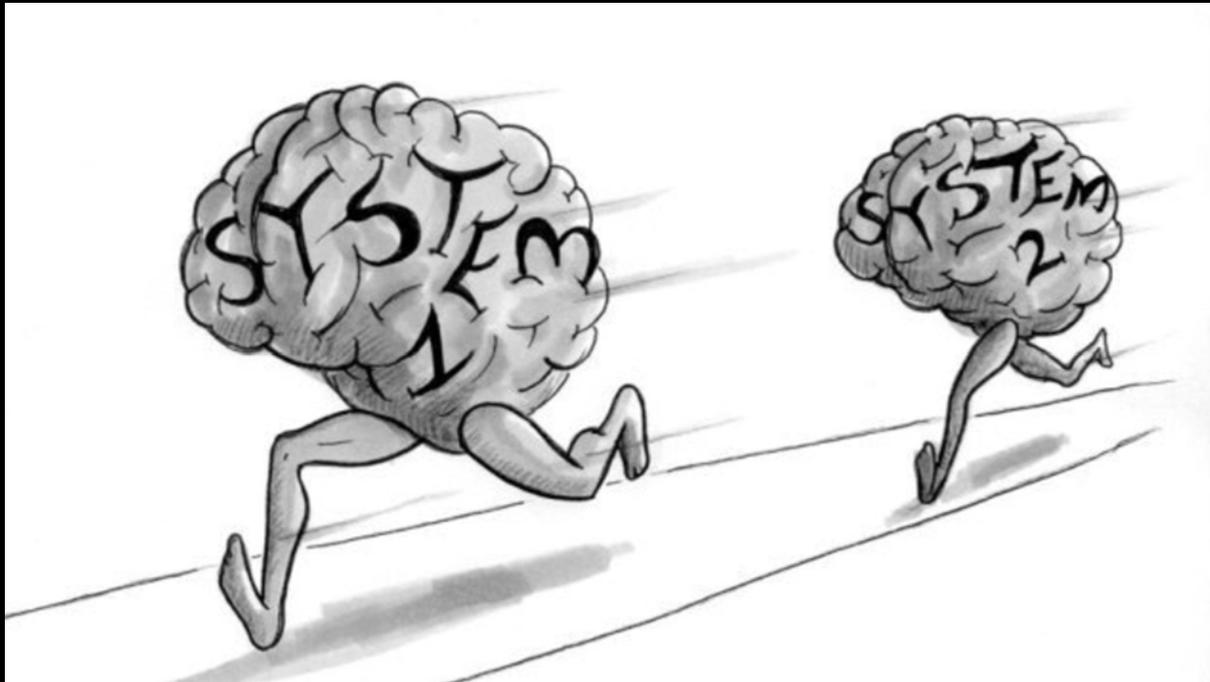


Daniel Kahneman  
*Prix Nobel d'économie*

Flammarion

# Notre cerveau réfléchit de deux façons distinctes

- Le *système 1* : rapide, instinctif et émotionnel
- Le *système 2* : plus lent, plus réfléchi et plus logique



Source: Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Anchor Canada, (2011) 2013.

Source de l'image: <https://bigthink.com/errors-we-live-by/kahnemans-mind-clarifying-biases>

LE SYSTÈME 1 PERMET À  
NOTRE CERVEAU DE  
REMPLEIR LES VIDE S  
BEN QU'IL N'US POUVON  
L'ACCÉDER!

TOUTEFOIS LE DANGER EST DE  
SAUTER TROP RAPIDEMENT AUX  
CONCLUSIONS D'OU  
L'IMPORTANCE DE CE DOTE  
D'UNE DÉMARCHÉ SCIENTIFIQUE

# Science, art, artisanat et pratique de la gestion

**Art**  
(Vision / Créativité)

La gestion en  
tant que pratique

**Science**

**Artisanat**  
(Expérience / Apprentissage pratique)

"Perhaps the world's premier management thinker"  
Forbes Magazine  
"One of the most original minds in management"  
Fast Company

**HENRY  
MINTZBERG  
SIMPLY  
MANAGING**  
The award-winning *Managing*, streamlined for busy managers.

What Managers Do—  
and Can Do Better

# Qu'est-ce que permet le Toyota Kata?

- Le Toyota Kata permet de changer nos habitudes afin de développer un comportement et une pensée plus scientifique et **éviter** une tendance naturelle à **sauter rapidement aux conclusions**; c'est-à-dire **aux solutions**
- Le kata a pour fonction d'entraîner notre **systeme 1** à **intérioriser la pensée scientifique** et, au besoin, d'appeler le *systeme 2* à la rescousse afin de ne pas tomber dans le **piège** du «**mode solution**»

# Kata de démarrage (Starter Kata) pour le kata de coaching

- 1 DESCRIPTION OF THE TARGET CONDITION  
What is the Target Condition?
- 2 DESCRIPTION OF THE CURRENT CONDITION  
What is the Current Condition now?
- 3 REFLECTION ON THE LAST STEP TAKEN (last experiment)
  - a) What did you plan as your Last Step?
  - b) What did you expect?
  - c) What actually happened?
  - d) What did you learn?
- 4 REVIEW OF THE OBSTACLES THAT PREVENT YOU FROM REACHING THE TARGET CONDITION
  - a) What Obstacles do you think are preventing you from reaching the Target Condition?
  - b) Which one are you addressing now?
- 5 PREPARATION OF THE NEXT STEP (next experiment)
  - a) What is your Next Step?
  - b) What do you expect?
  - c) How quickly can we go and see what we have learned from taking that step?

THE 5 QUESTIONS ARE THE HEADINGS FOR EACH COACHING CYCLE

DAILY COACHING CYCLES (20 minutes or less)



Source: Adaptée Mike Rother, TKPG et Sylvain Landry, livre à paraître

**LES QUESTIONS FONDAMENTALES DU KATA DE COACHING**  
(adapté de Mike Rother par Sylvain Landry et Jean-Marc Legentil)

**VISION**

Condition Actuelle → Obstacles → Défi → Condition Cible

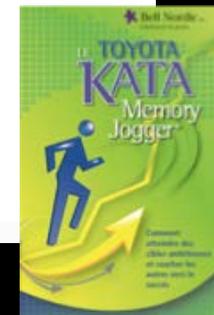
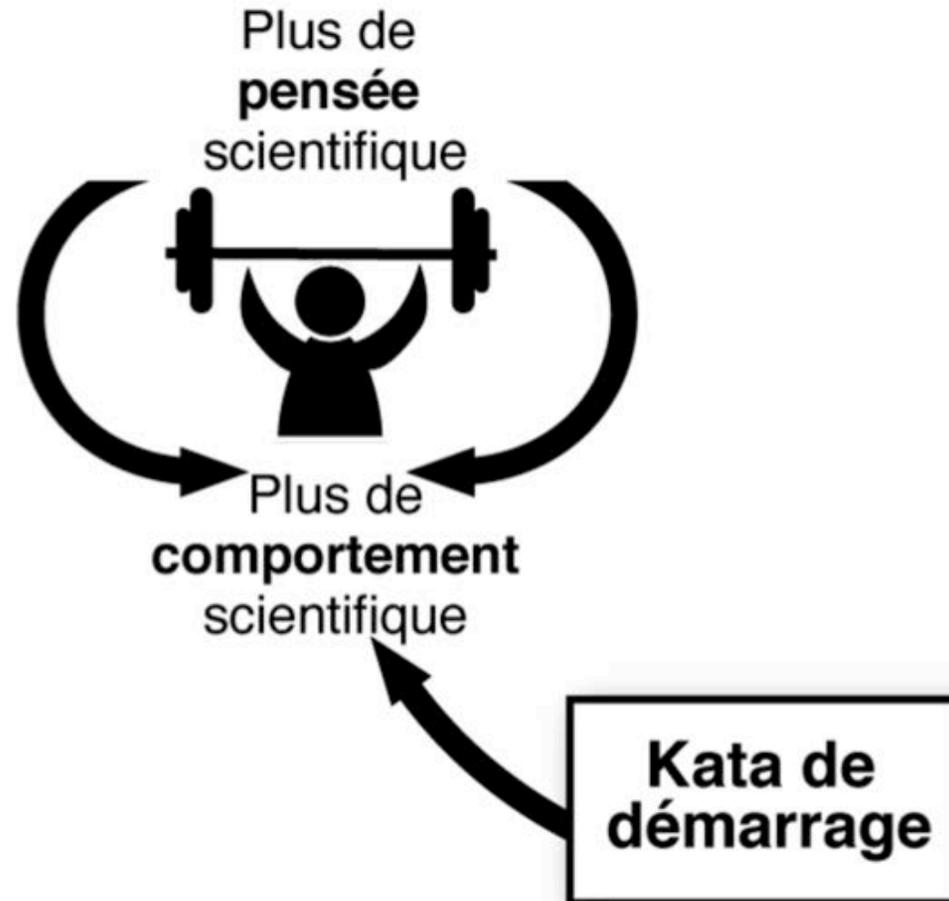
**Description de la condition cible.**  
1. Quelle est la condition cible?

**Description de la condition actuelle.**  
2. Quelle est la condition actuelle?

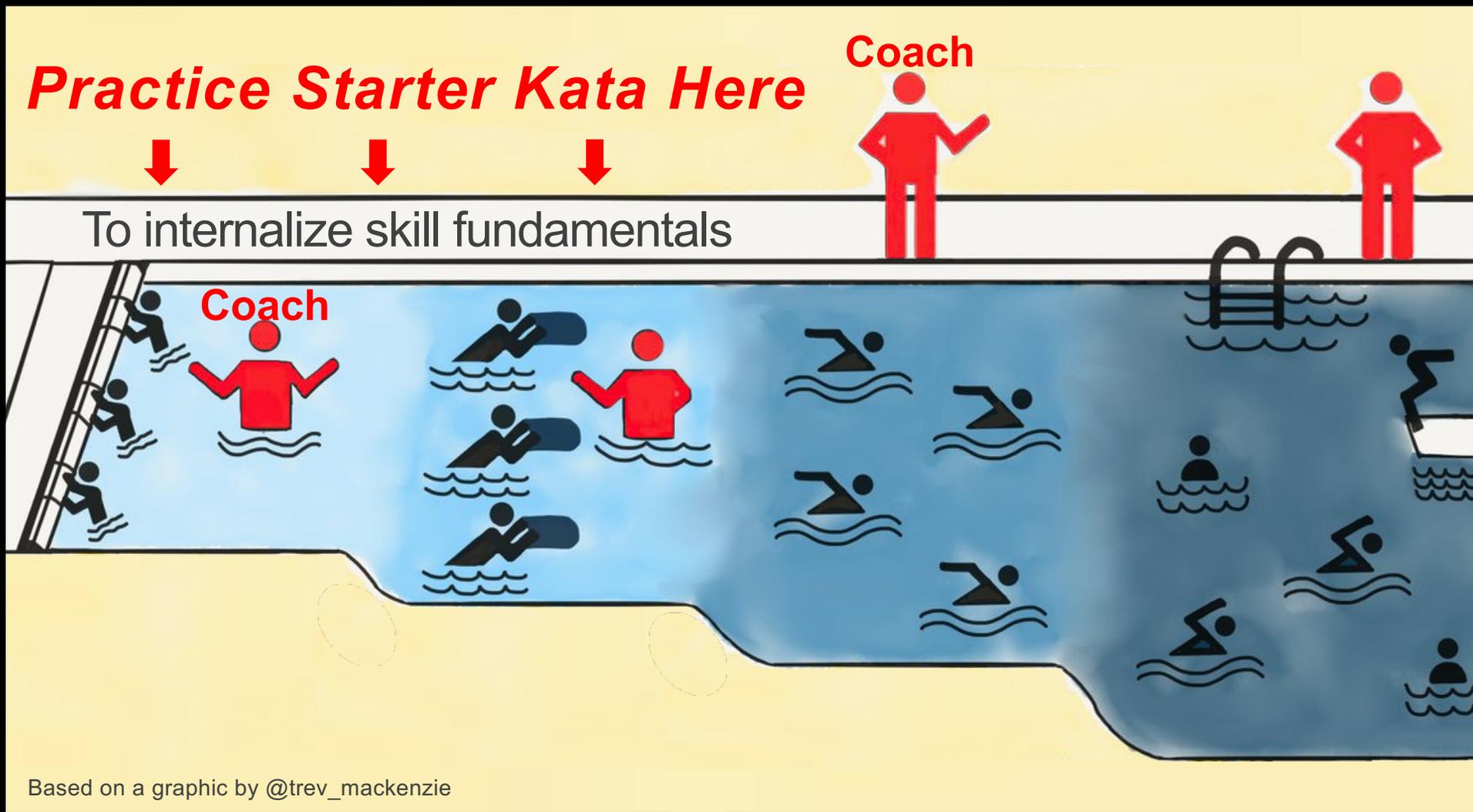
**Bell Nordic inc.**  
Libérateurs de génies  
[www.bell-nordic.com](http://www.bell-nordic.com)

# Le rôle des katas de démarrage

Figure 3.1 - Routines de pratique pour le *kata* de démarrage



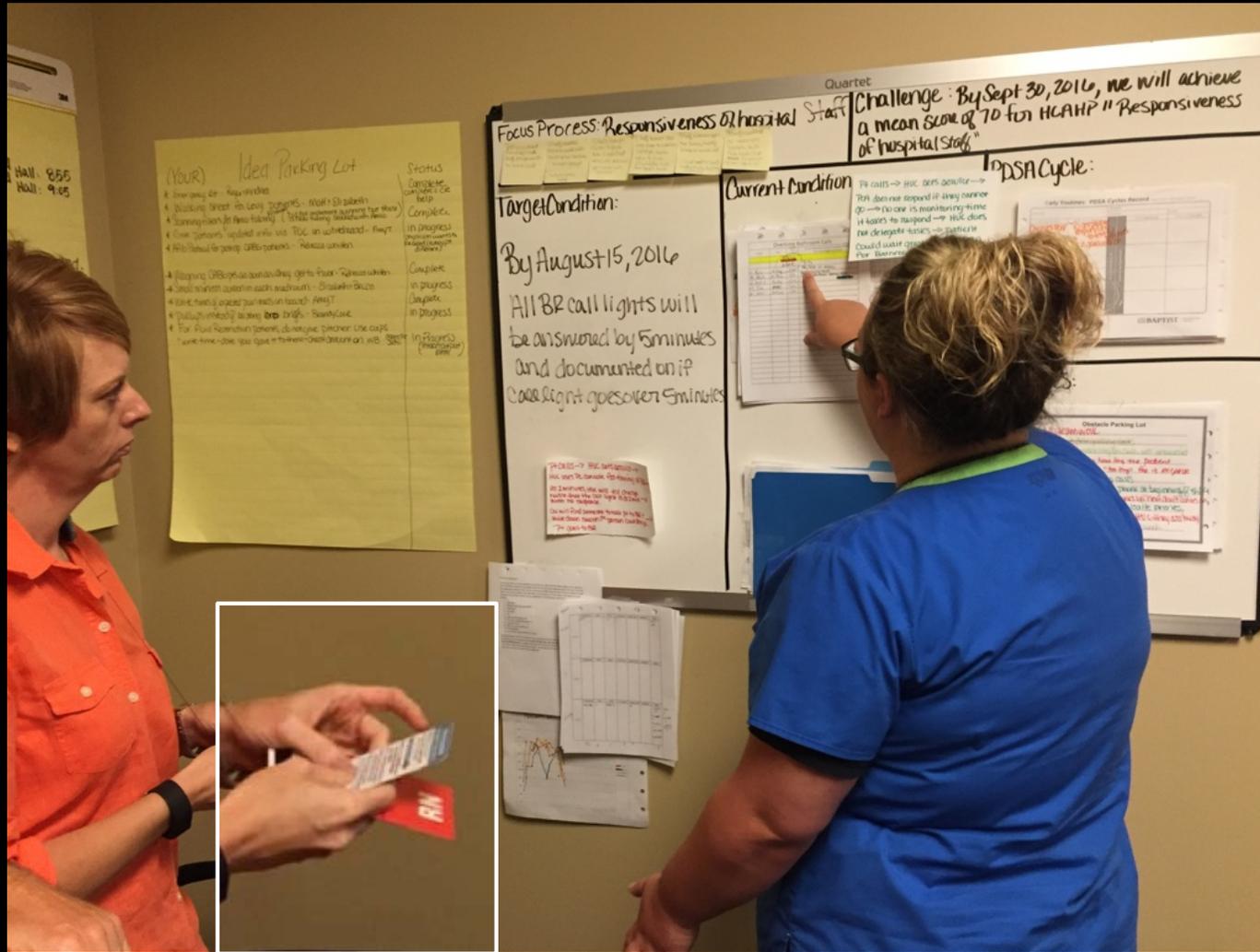
# Le rôle des katas de démarrage



Based on a graphic by @trev\_mackenzie

Source: Mike Rother

# Kata de coaching



# CONCLUSION



POURQUOI  
POURQUOI  
POURQUOI  
POURQUOI  
POURQUOI

**Notre ADN ne s'est sans doute pas encore adapté aux progrès fulgurants de la technologie des dernières décennies voire du dernier siècle**

**Notre cerveau n'a pas été conçu pour la vie au 21e siècle!**



# LA bonne nouvelle



**La culture (épigénétique)  
peut s'adapter beaucoup  
plus rapidement que les  
gènes !!!!**



Cela est d'autant plus important que nous ne savons pas ce que sera l'avenir ni les obstacles qu'il nous faudra surmonter un jour.



Le succès de nos organisations ne dépend pas tant des solutions mises en place à un moment donné, mais de notre capacité à apprendre continuellement en agissant dans un environnement en constante évolution.

**– MIKE ROTHER**



# Le Toyota Kata pour faire face aux problèmes compliqués et complexes



**Résoudre les problèmes compliqués**



**Gérer les problèmes complexes:  
Expérimenter, apprendre et s'ajuster**



*« Les illettrés du 21<sup>e</sup> siècle ne seront pas ceux qui ne savent pas lire ou écrire, mais ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre et apprendre à nouveau »*

Alvin Toffler



Cette construction de l'organisation apprenante se fait au quotidien dans l'action, l'explicitation, le partage et le coaching à travers des routines et des comportements alignés vers un but et en acceptant que nous soyons encore dans une certaine mesure des chasseurs-cueilleurs.

Ce n'est peut-être rien de spectaculaire, mais...



*On entend l'arbre qui tombe,  
jamais la forêt qui pousse*

Proverbe japonais