



«Osons LEAN possible» cahier de la pensée mili-Terre

le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE

publié le 24/05/2018

Défense & management

Placer brutalement les dirigeants dans un contexte inconnu, très inconfortable, pour les contraindre à «faire face», n'est pas l'exclusivité des armées. L'auteur nous livre un témoignage plein d'enseignements sur une usine école qui met en œuvre une méthode d'apprentissage de la gestion de crise à la fois pragmatique et innovante dont l'institution devrait s'inspirer.

Dans un contexte opérationnel exigeant et budgétaire contraint, préparer ses cadres à réagir au mieux face à l'imprévu demeure une nécessité vitale pour les armées. En effet, l'institution militaire sait depuis longtemps que la meilleure préparation à la surprise, au «brouillard de la guerre», concept cher à Clausewitz[1], reste celle des esprits et qu'elle passe par l'apprentissage de méthodes de résolution de problèmes où travail en équipe, force de caractère et comportement sont primordiaux.

Pourtant, **placer brutalement les dirigeants dans un contexte inconnu, très inconfortable, pour les contraindre à «faire face»[2], n'est pas l'exclusivité des armées.** Ainsi, à l'instar des formations[3] proposées par l'armée de Terre au profit de futurs managers civils, il existe un centre de formation industriel qui sait reproduire de vraies conditions de stress et d'incertitude pour entraîner le futur décideur à «faire face». Il s'agit de l'Institut de l'excellence opérationnelle (INEXO). Cette usine école, créée en 2009 au sein de l'ECAM[4] Lyon, a formé des centaines de stagiaires futurs cadres industriels à la résolution de problèmes en employant une méthode à la fois pragmatique et originale qui pourrait être très utile en complément de la formation de nos cadres militaires.

«Marc, tu es directeur général de l'usine. Dans une heure, ton unité de production doit sortir 20 horloges en 10 minutes».

Passé le choc initial de l'annonce (à laquelle je m'attendais quand même compte tenu de mon profil «d'ancien»), j'effectue un rapide tour d'horizon.

Face à moi, mon instructeur, dont le visage est barré d'un sourire amusé, signe d'une certaine satisfaction quant à l'effet obtenu.

Avec moi, mon «équipe», composée d'hommes et de femmes, ingénieurs de formation, actuels ou futurs managers dans l'industrie, dont l'expression des visages oscille entre perplexité, méfiance et interrogation.

Autour de moi, le bâtiment sobre de l'usine-école m'est aussi inconnu que pouvait l'être le quartier où j'ai fait mes classes en 1997. Dans le vaste hangar, des postes de travail, des rayonnages, des outils, des pièces, une fraiseuse et quelques machines me font face, mais sont autant de corps inertes qui ne répondent pas à mon problème.

Je fais le tour. Aucun de mes codes, aucune de mes références, aucun des standards patiemment construits au fil des années ne me permettent de résoudre rapidement, presque par réflexe, le problème. Le «terrain de jeux» qui est désormais le mien m'est inconnu, ce qui le rend complexe et incertain, quasi hostile... C'est un vrai cas non conforme pour mon esprit, préparé aux choses de la guerre pendant de longues années. Je dois rapidement changer de perspective et m'adapter.

Je réfléchis. Je ne suis pas ingénieur. Je n'ai jamais travaillé dans un atelier. Finalement, quelles ressources puis-je mobiliser pour vaincre et faire vaincre? Qu'importe le contexte! Commander et gérer des situations de crise, voilà ce que je sais faire. Il faut prendre du recul et appliquer les fondamentaux du management: résoudre collectivement le problème et exercer un leadership adapté car la vraie richesse, c'est mon équipe! Je valide l'objectif et fédère «ma troupe» autour de sa réalisation. Peu à peu, grâce à un travail plus collaboratif que directif (où j'étais pourtant attendu), l'équipe progresse, s'améliore, trouve des solutions pour atteindre le «graal» en fin de journée, presque étonnée mais fière d'avoir trouvé les ressources pour se surpasser.

Pourtant je m'interroge: que s'est-il passé exactement? Comment avons-nous réussi à sortir de ce mauvais pas? En prenant du recul, j'ai en mémoire des cas similaires tirés de mon expérience opérationnelle, mon «fond de sac», où il avait fallu improviser. Quels ressorts psychologiques et intellectuels m'ont permis de surmonter cette nouvelle épreuve?

À nouveau, je décide de réunir mon équipe pour les interroger sur leur ressenti. Avec leurs mots, ils me livrent des pistes intéressantes.

- «On s'est écouté et tu nous as compris»

La méthode employée dans l'usine-école, le LEAN management[5], remet l'humain au cœur, impose une vision globale en misant sur l'intelligence collective. En fait, avant d'agir, le chef d'équipe doit impérativement prendre en compte son environnement sociologique et psychologique, c'est-à-dire les différences individuelles avec leurs freins et leurs forces, les différentes compétences techniques disponibles, l'expérience et les critères émotionnels. Pour cela, la pédagogie adoptée doit être centrée sur la flexibilité «cognitive», qui consiste à changer de point de vue ou de mode d'approche d'une

question en fonction de la situation, en clair, à s'adapter.

L'une des spécificités de la résolution de problèmes, liée à la complexité et à l'interaction des processus en jeu, est la variabilité importante de comportement que l'on observe entre les individus. En effet, si le contexte des problèmes détermine leur difficulté et rend plus ou moins difficile l'expression de la flexibilité cognitive, il s'avère qu'il n'a pas les mêmes effets sur tous les individus et notamment sur les chefs. C'est pourquoi l'obsession du manager ne doit pas être de s'assurer que l'on prend les meilleures décisions du monde, mais de faire en sorte que l'effort de chaque membre de l'équipe porte sur les bons sujets.

- «On a progressé pas à pas ensemble en repérant d'abord les vrais problèmes»

Comme le souligne Zahir Messaoudène, enseignant-chercheur à l'ECAM et expert en Lean management, «l'homme doit rester au cœur de la performance opérationnelle car c'est lui qui est en mesure de réagir face à l'imprévu, ce qu'aucune machine ne peut faire à sa place». Les cas d'étude à l'INEXO engagent les stagiaires à résoudre des problèmes dans des situations incertaines et complexes. L'incertitude vient du fait que les équipes se voient fixer des objectifs mais n'arrivent pas d'emblée à trouver le chemin optimal pour les atteindre. La complexité n'est pas seulement due à la «technicité» des problèmes à résoudre, mais bien à la difficulté à identifier collectivement les vrais problèmes et donc les causes racines.

Loin de faire appel à des modèles rigoureux et figés, les stagiaires sont amenés, par l'essai-erreur et l'apprentissage permanent, à faire preuve de souplesse et d'innovation. L'apprentissage y est accéléré par l'application du triptyque pédagogique: «observer, écouter, faire», car apprendre en faisant[6] dans un environnement bien concret, ici industriel, permet de retenir 65% des informations après trois mois contre seulement 10% en cas d'apprentissage uniquement «livresque» ou de type académique[7]. Ce qui est recherché, c'est bien la mise en œuvre d'une méthode de travail qui, en agissant sur le comportement des acteurs, permet de s'adapter efficacement à une situation de crise en développant leur force de caractère et leur esprit d'équipe.

- «Tu nous as fixé le cap et après tu nous as fait confiance, c'était motivant»

Dans ces mises en situation de résolution de problèmes, l'équipe progresse dans sa recherche non pas de l'atteinte absolue du but (ou de l'objectif imposé par l'animateur), mais par la construction de l'apprentissage de l'équipe face aux problèmes. Le problème du chef n'est plus de résoudre des problèmes techniques mais d'élaborer une organisation apprenante où l'apprentissage devient l'indicateur de résilience.

Enfin, il est primordial que les chefs aient d'abord une vision claire et partagée des bons sujets, pour ensuite accompagner et aider leurs collaborateurs à participer à un cycle d'amélioration continue. Le manager peut suivre de manière serrée ce qui se passe en termes d'orientation et de rapidité de résolution, tout en laissant les équipes prendre les positions techniques détaillées qui sont de leur ressort. C'est ce que l'on appelle le cycle PDCA[8] dans le jargon du Lean management. Ce processus de «flexibilité cognitive» s'acquiert par des entraînements répétitifs, par l'étude de ses réussites et de ses échecs en capitalisant sur ses expériences.

Quels enseignements peut-on tirer de ce récit anecdotique?

- Premier constat, et là rien de nouveau, l'entreprise, comme l'unité militaire, applique les mêmes valeurs: direction, esprit d'équipe et méthode de gestion de crise.
- Deuxième constat, et là encore une confirmation, quel que soit le domaine, quelle que soit la finalité, rien de mieux pour préparer le manager à la surprise que de le plonger dans un contexte de stress et d'incertitude sur un terrain neutre. En l'éloignant de ses repères, en lui imposant de changer de perspective, il doit s'adapter en engageant un processus de résolution de problèmes fondé sur le travail collectif et sur la prise en compte de la diversité humaine des acteurs.
- Troisième constat, plus original, **l'usine-école, présentée plus haut, par son pragmatisme et son approche originale, apparaît comme un outil de préparation à la gestion de crise dont nos écoles de formation de cadres pourraient judicieusement s'inspirer** (sous la forme d'un partenariat par exemple). En effet, si l'objectif officiel de cette usine école est de former des responsables ou de futurs responsables d'entreprises à la maîtrise et à la pratique des principes de l'excellence opérationnelle qui s'appuient sur le Lean management, elle peut être également et surtout considérée comme une véritable piste d'audace[9] managériale où le leadership, la gestion du stress, la méthode et la cohésion du groupe sont véritablement mis à l'épreuve. L'usine-école forme certes aux outils opérationnels du Lean, mais aussi et surtout forme et prépare les stagiaires à une véritable culture du changement de méthodes et de comportements qui doit leur permettre de s'adapter et de surmonter les obstacles.

Élargissons le débat à partir de cet exemple. En effet, comme nous l'avons abordé en préambule, les armées françaises, qui peuvent être fières de leur bilan opérationnel, doivent désormais trouver des solutions innovantes en matière de gestion des ressources comme de formation pour faire mieux avec moins, en clair générer des gains de performance. Pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui se fait de mieux dans le monde de l'entreprise? Conscient des spécificités mais aussi des potentialités, n'ayons pas peur, osons «LEAN possible», non pas par audace ou idéologie, mais par pragmatisme. Comme l'assure Didier Desplanché, le directeur de l'ECAM, «la France est très en retard dans la prise en compte de ces principes d'excellence opérationnelle». Prenons conscience de ce retard et allons de l'avant.

[1] Carl von Clausewitz, officier et théoricien prussien (1780-1831), auteur d'un traité de stratégie majeur dans lequel il a entre autre théorisé l'incertitude et l'incroyable complexité de la guerre à travers les concepts de «brouillard» ou de «frictions» de la guerre.

[2] Devise de George Guynemer (1894-1917), as de la chasse française pendant la première guerre mondiale, reprise par l'École de l'air, basée à Salon de Provence, dont la mission est de former les pilotes de l'armée de l'Air depuis 1933.

[3] Exemple: Saint-Cyr formation continue (SCYFCO) à Guer-Coëtquidan

[4] École catholique des arts et métiers

[5] Originaire du Japon, le LEAN, qu'on pourrait traduire par «maigre» ou «dégraissé» en anglais, est une méthode de management mise en œuvre après 1945 par Toyota MC (appelé TPS), qui vise à atteindre la performance par l'amélioration continue des processus

ou des organisations en réduisant au maximum les gaspillages. Ces pratiques proposent une démarche systémique d'amélioration des performances par la formation à la résolution de problèmes, et ce à tous les niveaux hiérarchiques.

[6] Concept «learning by doing»

[7] Source: ECAM/Fiche INEXO 2013

[8] PDCA: Plan, Do, Check, Act

[9] Piste d'audace: parcours individuels ou collectifs dont sont dotés les centres d'instruction commando de l'armée française nécessaires à l'acquisition ou à l'évaluation des savoir-faire mis en œuvre pendant les formations aux techniques commandos. Les parcours collectifs sont de véritables écoles de commandement où le rôle de chacun est essentiel à la réussite du groupe.

Officier logisticien, le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE a servi au 515^{ème} régiment du train et au 3^{ème} régiment médical. Breveté de l'Ecole de guerre, il suit depuis la rentrée académique de septembre 2014 une scolarité en mastère spécialisé «Lean management et amélioration continue» à l'ECAM Lyon.

Titre : le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE

Auteur(s) : le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE

Date de parution 17/05/2018
