



Des opérations Commando... pour surtout ne rien apprendre !

par Anne-Lise Seltzer

Il y a quelques semaines, j'ai eu un échange avec un directeur régional au sujet d'une opération « coup de poing » qui venait de s'achever dans son entreprise. Il se félicitait des bons résultats de cette opération qui avait permis de retrouver un niveau d'encours normal en seulement quelques jours. Mais à la question : « comment faire pour que la situation ne se reproduise pas ? », il n'a rien répondu.

Forcément vous aussi, au moins une fois dans votre vie professionnelle, vous avez vécu ou contribué à une « opération Commando ». Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes.

D'abord, l'opération « coup de poing », telle que celle qui vient d'être évoquée, lorsque votre équipe elle-même se colle pendant quelques jours à traiter exclusivement un sujet qui pose problème (un stock de dossiers qui déborde, des livraisons qui attendent, des appels à passer, des défauts à corriger...) en abandonnant tout le reste de son activité.

Il y a aussi les fameuses équipes « Task force » qui débarquent telles des héros pour vous sauver d'une situation périlleuse. Ou faire même à votre place. voire réorganiser les façons de travailler et produire de nouvelles règles que vous aurez à mettre en place dès que possible (au passage, on pourra remarquer le registre sémantique de ces opérations : un vocabulaire de combat et de guerriers venant au secours des équipes sans défense).

Il ne faut pas oublier non plus la création de la nouvelle cellule, du nouveau comité, à qui l'on confie les clés du sujet brûlant du moment sans y associer les personnes de l'organisation en charge de ce sujet en temps normal (un exercice auquel nos élites sont rompues, comme nous l'avons vu dans la gestion de la crise Covid-19¹).

Lorsque la situation est repassée sous contrôle, permettant enfin aux équipes de repartir du bon pied, les « sauveurs » recueillent les lauriers et peuvent s'en aller, laissant les équipes se remettre à travailler normalement.

Tout est donc bien ainsi dans le meilleur des mondes ?

Revenons à notre directeur régional. Un REX (retour d'expérience) de l'opération avait bien été fait à l'issue de l'opération, sur la façon dont s'était déroulé ce Commando, sur ce qui avait bien marché et comment faire mieux la prochaine fois... donc pour mieux se préparer à lutter contre le prochain feu. Mais en agissant ainsi, on regarde le doigt plutôt que la lune !

Certes, les clients de l'entreprise dont les dossiers ont été traités sont plutôt contents de la situation : ils n'ont pas eu à pâtir des dysfonctionnements internes de leur fournisseur. Mais jusqu'à quand ? Jusqu'à la prochaine fois, car il n'y a aucune raison que cette situation de débordement de l'organisation ne se reproduise pas un jour, plus ou moins rapidement, voire même sur un autre sujet.

C'est là que réside le nœud du problème : l'énergie dépensée à réparer les dégâts et peaufiner au fil du temps sa stratégie de « Commando » n'est pas investie dans la compréhension

¹ Cf. article du Monde du 22 octobre 2020 : [Covid-19 : « aucune leçon n'a été tirée de la gestion de la crise entre mars et mai »](#))

profonde de l'origine des problèmes et dans la montée en compétence de l'équipe ainsi « sauvée ». En d'autres termes, ces opérations sont conçues pour éviter d'avoir à apprendre.

Quelle est donc l'alternative Lean dans ce type de situation ? C'est évidemment de mettre en place les conditions de l'apprentissage dans le quotidien du travail, « on the job », et faire en sorte que les équipes puissent apprendre de chaque situation afin d'éviter que les problèmes ne reviennent. Et cela dès que le problème survient, tant qu'il est encore petit, avant que la situation ne se tende et déclenche le feu.

Ce qui revient à donner aux équipes un cadre qui leur permet de visualiser les problèmes, d'en discuter, d'échanger sur les différentes causes possibles, de se mettre d'accord pour essayer de mettre en place des actions qui vont traiter le problème peu à peu. Bref, de faire ensemble de la résolution de problèmes, du kaizen, et cela d'une manière ou d'une autre : au quotidien, pendant la réunion d'équipe, de manière hebdomadaire ou encore au fil de l'eau. Autant de réponses ad hoc qui vont éviter de sortir régulièrement la cavalerie.

Rien de bien sorcier en soi... si on a l'espace et le temps pour le faire. Or, c'est là que le bât blesse. Dans les organisations du travail actuelles, les temps d'échanges entre les membres d'une équipe s'amenuisent ou même disparaissent, dans un contexte, paradoxalement, où les injonctions à l'autonomie et à la prise en charge des problèmes par les équipes pleuvent de toutes parts. Sans temps dédié, comment améliorer ses pratiques de travail ?

Ces espaces de partage sont clés pour l'apprentissage de l'équipe, la montée en compétences de chacun et la création d'un contexte où l'on travaille en toute confiance sur les problèmes. Ces temps sont encore plus précieux dans des environnements où chaque personne travaille seule devant son ordinateur ou au téléphone toute la journée ; avec le travail à distance, ils deviennent essentiels.

Inscrire ces temps de kaizen dans l'organisation du travail, c'est donc jouer l'efficacité à long terme de l'entreprise plutôt que l'efficacité à court terme portée par les « Opérations Commando ». C'est décider de développer à la fois son capital humain et social, qui sont à la source de l'innovation et de la croissance durable de l'entreprise.

Et puis c'est aussi une preuve de confiance vis-à-vis des personnes qui composent ces équipes, en leurs connaissances métier comme en leur capacité à réfléchir à ce qu'elles vivent dans leur activité. Il suffit de leur donner les clés pour améliorer leur job, un peu, chaque jour. Et ainsi faire grandir réellement leur autonomie et leurs compétences grâce à leur entraînement permanent.

Évidemment, tout cela peut sembler un peu moins extraordinaire et valorisant que de monter une opération « Commando », mais à l'heure où tout le monde parle d'*empowerment*, vaut-il mieux féliciter quelques sauveurs et refuser d'apprendre, ou bien embarquer toutes les équipes dans une croissance durable ?