



LA PATROUILLE DE FRANCE

Une école d'excellence
pour booster le management
en entreprise

*Extraits de la conférence de Patrick DUTARTRE,
Général de l'Armée de l'Air, pilote de chasse,
ancien leader de la Patrouille de France.*



Le discernement du leadership est-il un art ?

C'est en tout cas un métier, celui du conseil en recrutement.

Soucieux de toujours mieux servir ses clients, le cabinet Elzéar mène une veille active sur les contributions qui permettent de déceler les liens entre stratégie, organisation, talent, comportement et chasse de tête.

Le propos qui suit est notre transcription d'une conférence vive, pétillante et pleine d'humour - comme Patrick Dutartre sait les faire, en donnant de sa personne et de son vécu !

Elzéar a souhaité la rendre accessible au plus grand nombre. Elisabeth Bourguignat en a fait la synthèse ; quant aux clins d'œil espiègles, nous les devons à notre ami dessinateur de presse Luc Tesson.

Nous formons le vœu que ce court exposé, aussi dense que léger, puisse imprégner au quotidien nos styles de management et les vôtres.

www.elzear.com

SOMMAIRE

La plus ancienne patrouille acrobatique du monde	7
Des places et des rôles bien définis	8
La formation des pilotes de chasse.....	10
Le recrutement à la PAF	12
Le premier vol.....	14
Atteindre l'excellence quels que soient les individus.....	16
Intégration et formation.....	17
La préparation	19
Le briefing.....	20
La visualisation	21
Le débriefing.....	23
La transmission des savoir faire	26
Cohésion d'équipe, motivation, leadership.....	28
La rigueur en plus	32

AVANT-PROPOS

Il a fallu très longtemps à l'homme avant de pouvoir s'élever au-dessus du sol, puis voler. Ce sont des Français, Pilâtre de Rozier et les frères Montgolfier, qui ont décollé pour la première fois à bord d'un ballon à air chaud. C'était en 1783, sous le règne de Louis XVI. Un siècle plus tard, en 1890, Clément Ader construisait l'engin volant baptisé Éole et inventait au passage le terme avion, un acronyme (ou post-acronyme !) signifiant "appareil volant imitant l'oiseau naturel".

Après ces débuts un peu lents, l'histoire de l'aéronautique s'est incroyablement accélérée. Entre le premier vol véritable, celui des frères Wright, le 17 décembre 1903, et les premiers pas de Neil Armstrong sur la Lune, le 20 juillet 1969, il ne s'est écoulé que 66 ans ! Comment une telle progression a-t-elle été possible ?

L'analyse du mode de fonctionnement de la Patrouille de France, qui est le reflet de celui de l'aéronautique dans son ensemble, peut nous apporter quelques éclairages à ce sujet.

La plus ancienne patrouille acrobatique du monde

Il existe aujourd'hui des patrouilles acrobatiques dans la plupart des grands pays (Grande-Bretagne, Italie, États-Unis, Canada, Russie, Australie, Corée du Sud, Taïwan, Chine, Brésil, Suisse...), mais la Patrouille de France, créée en 1953, avec son ancêtre la patrouille d'Étampes, est la plus ancienne de toutes.

Les appareils qu'elle utilise actuellement sont des Alpha Jets Dassault/Dornier, de conception franco-allemande. Ce sont des bi-réacteurs biplaces, avec un pilote et un élève pilote en place avant, et un instructeur ou un passager en place arrière.

Des places et des rôles bien définis

La Patrouille de France comprend 49 personnes, dont 9 pilotes (8 titulaires et 1 remplaçant) et 28 mécaniciens. Ces derniers sont répartis entre l'équipe de dépannage au sol et l'équipe de pistards, donc chacun est affecté à un avion et à un pilote. Enfin, 12 personnes sont chargées des services support (informatique, communication, etc.).

Les places et les rôles de chacun des 9 pilotes au sein de la formation sont très précisément définis.

Le leader est à la fois le commandant de l'unité et le "chef d'orchestre" de la Patrouille en vol.

Les intérieurs sont les pilotes des deux avions situés de part et d'autre de celui du leader.

Puis viennent les extérieurs : comme leur nom l'indique, leurs avions sont positionnés aux deux extrémités latérales de la formation.

L'avion du charognard est placé à l'arrière de celui du leader. Personne ne sait vraiment pourquoi on lui a donné ce nom. Peut-être parce qu'il "avale" les fumées de l'avion de tête, ou parce qu'il est destiné à devenir leader l'année suivante, ou encore parce que l'emblème de l'armée de l'air française est un épervier, appelé familièrement charognard ?

Les solos sont positionnés de part et d'autre du charognard, derrière les intérieurs. Ce nom de solos vient du rôle particulier que ces deux avions jouent pendant les spectacles. Les représentations durent environ vingt-cinq minutes et se décomposent en

deux parties. Pendant la première, les avions volent tous ensemble, en formant diverses figures. À mi-parcours intervient l'éclatement : six des huit avions partent dans tous les coins du ciel. Comme ils volent à 800 kilomètres/heure, il se passe quelques minutes avant qu'ils se regroupent. Pendant ce temps, les solos restent en vue du public et effectuent des figures consistant à se croiser de si près qu'on a l'impression qu'ils vont se percuter.

Le neuvième poste est celui du remplaçant, toujours attribué au pilote le plus ancien de la Patrouille. Ce dernier doit être capable de se substituer à n'importe quel équipier, à l'exception du leader, qui ne saurait être remplacé. En temps normal, il assiste aux vols depuis le sol et joue un rôle très important dans leur débriefing.

La formation des pilotes de chasse

Les pilotes de la Patrouille de France sont tous issus d'une formation de pilote de chasse qui dure sept ans, avec deux types de recrutement. Une partie d'entre eux vient de l'École des officiers de l'armée de l'air de Salon-de-Provence, qui accueille chaque année 35 élèves sélectionnés sur concours. Au cours de leur quatrième année d'études, ils peuvent opter pour la formation de pilote de chasse. Les autres sont recrutés à un niveau compris entre Bac+1 et Bac+5, sur la base de tests psychotechniques destinés à vérifier s'ils ont le profil requis pour exercer ce métier. La formation étant très longue et coûtant très cher, le critère principal de sélection est la vitesse d'apprentissage.

Au bout de deux ans de formation, les pilotes de chasse savent déjà tout faire : décoller d'Orly et se poser à Heathrow comme avec un avion de ligne, effectuer toutes les figures de voltige possibles et imaginables, laisser l'avion partir en vrille puis reprendre son contrôle, voler en basse altitude, faire en sorte de passer à un point précis et à une heure donnée, à 900 kilomètres/heure et à 100 mètres du sol, avec une marge de cinq secondes, etc.

On les envoie ensuite à Cazaux, près d'Arcachon, pour se former au tir aérien. Ils doivent, notamment, apprendre à tirer en piqué, c'est-à-dire foncer vers le sol à 800 km/h et tirer quand ils sont à la distance optimale de la cible, à savoir 450 mètres, puis ne pas trop traîner avant de redresser l'avion...

Les pilotes sont alors affectés à un escadron de chasse pour piloter des Mirage 2000 ou des Rafale. Ces escadrons comprennent 15 avions, 20 pilotes et 130 mécaniciens.

Si tout se passe bien, au bout d'un an, le pilote devient enfin opérationnel et peut être engagé soit sur des missions de conflit, en tant qu'équipier d'un leader, ou seul, au sein par exemple de la Posture permanente de sûreté qui surveille l'espace aérien français. Chaque jour, entre 10 000 et 14 000 aéronefs survolent notre territoire. Tous ces appareils doivent être détectés, identifiés et contrôlés. Au moindre doute, on envoie un chasseur pour intercepter l'appareil. Cette mission est assurée vingt-quatre heures sur vingt-quatre et trois cent soixante-cinq jours par an, même le 25 décembre à minuit.

En parallèle, le pilote apprend à devenir leader d'une équipe de deux. C'est l'une des particularités de l'aéronautique : dès la formation achevée, on devient formateur.

Au bout de dix-huit mois supplémentaires, il atteint la plus haute qualification, celle de chef de patrouille, et peut alors être engagé sur n'importe quelle mission, en national ou en international, avec jusqu'à quarante pilotes sous ses ordres.

Le recrutement à la PAF

Seuls des chefs de patrouille confirmés, avec au moins trois ans d'expérience s'ajoutant aux sept ans de formation, peuvent intégrer la Patrouille acrobatique de France.

Le recrutement se fait sur la base du volontariat et par cooptation. Même le chef de l'Armée de l'air s'interdit d'imposer un pilote à la Patrouille. C'est l'équipe en place qui sélectionne ses nouveaux membres.

Le turn-over est très important : chaque année, trois anciens s'en vont et trois nouveaux arrivent. En effet, pour l'Armée de l'air, la Patrouille de France représente une mission annexe, et l'état-major ne souhaite pas que les pilotes y consacrent trop de temps au cours de leur carrière.

Les trois critères de recrutement au sein de la Patrouille sont : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Les deux premiers peuvent s'acquérir ou se perfectionner, mais si le comportement du pilote n'est pas en adéquation avec les valeurs de la Patrouille, tôt ou tard cela posera des problèmes. Les recruteurs sont particulièrement vigilants sur un point : l'aptitude du candidat à oublier sa performance individuelle au profit de la performance collective. Même la candidature d'un Top Gun exceptionnel sera écartée si l'intéressé est un peu trop conscient d'être un Top Gun...

Tout indique que vous êtes
le meilleur, mais nous ne
cherchons pas les meilleurs
mais la meilleure équipe.



Le premier vol

Les nouvelles recrues effectuent leur premier vol en place arrière, avec des consignes très strictes : « Surtout, tu ne touches à rien, ni au palonnier, ni au manche à balai ! Tu poses tes deux mains de chaque côté de ton siège et tu te contentes de regarder ! » En effet, à leur arrivée dans la Patrouille, et quel que soit leur savoir-faire, ils seraient incapables de piloter un des avions plus de cinq secondes sans provoquer une collision.

Au cours de leur parcours, ils ont appris trois grands types de formation de vol. Dans la formation défensive, utilisée pour entrer sur un théâtre d'opération, l'équipier vole de front avec son leader, à une distance de trois ou quatre kilomètres, ce qui permet à chacun de surveiller les arrières de l'autre. Dans la formation offensive, l'équipier se place à quatre cents mètres en arrière de son leader et le suit dans toutes ses évolutions. Enfin, dans la formation de patrouille serrée, l'équipier doit s'approcher avec des précautions infinies de son leader et se stabiliser à une dizaine de mètres de lui. Le leader adopte alors une conduite très souple, annonce tous ses mouvements et n'a pas le droit d'incliner son avion à plus de 60 degrés.

Au sein de la Patrouille, tous les repères et les règles changent. L'équipe n'est pas constituée de deux mais de huit avions. Les figures de voltige se font en formation serrée. L'inclinaison peut aller jusqu'à 180°, car les avions passent sur le dos en patrouille serrée. La distance moyenne entre deux avions n'est plus de 10 mètres mais de 3,50 mètres, et celui qui est en position de charognard est cerné par tous les autres.

Le plus effarant pour les nouveaux pilotes, c'est la technique employée pour se rassembler après une manœuvre d'éclatement. La méthode classique employée dans l'Armée de l'air est celle des interceptions : on met le cap sur l'avion que l'on doit rattraper, on se stabilise à une distance de mille mètres, on vérifie la vitesse de l'avion que l'on poursuit et la sienne, puis on se rapproche progressivement et, comme on ne peut pas freiner, on commence par doubler l'avion avant de réduire la vitesse. Lorsqu'on est bien entraîné, cette manœuvre dure une minute et demie à deux minutes. Si l'on devait répéter cette procédure pour chacun des six avions qui doivent se rassembler après un éclatement, cela prendrait beaucoup trop de temps et nuirait certainement au spectacle.

Les pilotes de la Patrouille emploient donc une technique qui leur a été strictement interdite pendant toute leur formation : on fonce sur la cible et, au dernier moment, on effectue un grand dérapage, comme au ski. C'est très effrayant au début, aussi bien pour celui qui effectue la manœuvre que pour ses camarades qui le voient se précipiter vers eux.

À l'issue du premier vol, généralement très impressionnant pour les nouveaux pilotes, on procède au débriefing. Les réactions sont toujours les mêmes. D'abord : « Ils sont complètement fous ces mecs ! », puis : « J'ai peur de ne pas y arriver », et enfin : « C'est quand même super sympa. Quand est-ce qu'on recommence ? »

Atteindre l'excellence quels que soient les individus

Non seulement un tiers de l'équipe des pilotes est remplacé chaque année, mais pendant les deux à quatre ans où un pilote est membre de la Patrouille, il change de place et de rôle tous les ans, y compris le leader. De plus, le spectacle présenté lors des meetings aériens se renouvelle chaque année également, et l'équipe n'a que quelques mois pour le préparer : l'entraînement démarre en novembre et les meetings, au mois de mai.

Comment rester les meilleurs dans une situation de changement permanent ? En soixante-cinq ans d'existence, la Patrouille a mis en place des modes de fonctionnement qui lui permettent d'atteindre l'excellence opérationnelle quels que soient les individus.

Ces modes de fonctionnement sont regroupés en douze paramètres.

Les quatre premiers concernent la constitution de l'équipe : sélection, intégration, définition de la place et de la mission de chacun, formation.

Les cinq suivants correspondent aux process de travail mis en œuvre non seulement à la Patrouille de France, mais dans l'ensemble du monde aéronautique : préparation, briefing, visualisation, débriefing, transmission du savoir-faire.

Les trois derniers relèvent de l'art du management : cohésion d'équipe, motivation, leadership

Intégration et formation

J'ai déjà parlé de la sélection des pilotes et de la définition de leur rôle. Vient ensuite la question de leur intégration et de leur formation : comment passe-t-on du premier vol, où on leur demande de ne surtout pas toucher aux commandes, au premier meeting, où ils doivent être les meilleurs du monde ?



Le secret est simple. Chaque vol est plus difficile que le précédent et moins difficile que le suivant. Lors des premiers vols, le nouveau pilote commet en permanence d'innombrables petites erreurs. À ce stade, cela ne s'appelle pas vraiment des erreurs, mais de l'apprentissage. En revanche, lorsqu'il en est à son cinquième vol, il n'a pas le droit de refaire les mêmes erreurs qu'au premier.

Et au dixième vol, il ne peut pas commettre les mêmes qu'au cinquième. Tout au long de sa progression, il a le droit de faire des erreurs, mais uniquement celles correspondant au niveau qu'il a atteint.

Pour que l'équipe parvienne à l'excellence, le leader doit aider chacun de ses membres à faire reculer en permanence ses limites. Il s'appuie pour cela sur trois facteurs. Le premier est l'envie : si un pilote n'a pas la volonté de se surpasser, rien ne sera possible. Mais cela ne suffit pas. Nous sommes tous entourés de personnes qui ont envie de faire des choses, à commencer par nos enfants, mais s'ils se découragent à la première difficulté, ils n'iront pas très loin. Le deuxième facteur est donc un mélange de volonté, de courage et de persévérance. Le troisième facteur est le travail, qui suppose à la fois de la méthode et de l'entraînement.

La préparation

J'en viens justement à la méthode de travail. L'une des particularités de l'aéronautique, aussi bien civile que militaire, est que chaque vol est géré comme un projet. C'est vrai pour les spectacles de la Patrouille de France, mais c'est vrai également pour le vol d'un A380 entre Paris et Washington.

La première étape de tout projet est celle de la préparation. Elle consiste à définir la finalité du projet, les objectifs à atteindre, les critères de succès, les moyens en personnel et en matériel qui seront employés, le timing, mais aussi un plan B et un plan C.

Au cours de cette étape, le leader doit être à l'écoute de ses collaborateurs. Au lieu de leur dire « Voilà ce qu'on va faire », il vaut mieux essayer de mobiliser l'énergie et les idées de chacun : « Comment voyez-vous les choses ? Avez-vous une meilleure idée que la mienne ? »

C'est de cette façon que l'on procède, par exemple, pour la conception du spectacle de la Patrouille, qui est différent chaque année. Le leader est totalement libre du choix des figures. La seule chose que l'état-major lui demande, c'est d'assurer la sécurité des vols. Il va donc définir le spectacle en fonction de ce qu'il aime, en s'inspirant des meilleures pratiques de l'histoire de la Patrouille, mais aussi en composant avec les idées suggérées par les solos et les autres membres de l'équipe. Le spectacle est vraiment le fruit d'un travail collectif

Le briefing

La deuxième étape est celle du briefing. Tout le monde connaît cette notion, mais peu de gens savent qu'elle vient de l'aéronautique. Pendant la Première guerre mondiale, les pilotes ne disposaient pas encore de radios pour communiquer entre eux. Après avoir soigneusement préparé leur mission et juste avant de décoller, ils se rassemblaient pour récapituler ce que chacun avait à faire. Puis, à l'issue de la mission, ils se réunissaient à nouveau pour débriefer.

Que ce soit dans l'aviation civile ou militaire, le briefing est une véritable religion. Il ne faut pas le confondre avec, par exemple, une réunion de stratégie. Le briefing vise à assurer l'efficacité opérationnelle du projet. Il récapitule tous les éléments définis lors de la préparation (finalité, objectifs, critères de succès, moyens disponibles, timing, plans B et C) et permet de s'assurer que chacun a bien compris ce qu'on attendait de lui.

Dans l'aéronautique, les briefings durent une demi-heure et, dans 90 % des vols, ont lieu très précisément une heure avant le décollage.

La visualisation

La visualisation est une technique moins connue que le briefing. Pourtant, la plupart d'entre nous pratiquent la visualisation au moins une fois par semaine, le dimanche soir, quand le week-end se termine : « Ah là là ! Demain, je retourne au boulot et je vais encore me coltiner les collègues... » C'est ce que j'appellerais la visualisation subie. Il existe aussi une visualisation proactive, celle qui intervient généralement le vendredi en début d'après-midi : « Chouette ! Ce soir, apéro. Demain, sport. »

Ce qui est intéressant, c'est de transformer la visualisation subie en visualisation proactive. Pour cela, je vous conseille de faire le petit exercice suivant. Le vendredi à 15 heures, vous demandez qu'on vous laisse tranquille et vous réglez votre téléphone sur le mode avion. Puis vous prenez votre agenda et vous déroulez mentalement toute votre semaine. « Quels sont mes enjeux lundi ? Mardi ? Mercredi ? », etc. Vous vous rendez compte, par exemple, que vous avez oublié de demander des informations dont vous aurez impérativement besoin le mercredi. Le vendredi à 15h15, c'est encore rattrapable, mais le lundi, ce sera trop tard. Cette technique de visualisation est susceptible d'améliorer nettement la qualité de vos week-ends...

En aéronautique, on l'emploie en permanence. Par exemple, un pilote qui n'a jamais encore atterri à Washington va commencer par consulter les fiches de l'aéroport pour connaître la disposition des pistes, des voies de circulation, des parkings. Puis il va étudier la carte d'environnement pour savoir où se trouve l'aéroport par rapport à la ville et quelles voies permettent d'y accéder. Ensuite, lors de la préparation du vol, il va visualiser très précisément tout son parcours et notamment la façon dont il abordera l'arrivée à

l'aéroport (par le nord, par le sud ?) et les différentes opérations qu'il aura à réaliser.

Les pilotes de la Patrouille de France pratiquent une forme de visualisation encore plus approfondie : une sorte de répétition du vol. Le leader énonce les commandes qu'il formulera tout au long du vol et ils miment avec leurs mains les gestes précis qu'ils auront à réaliser en fonction de ces commandes.

Des chercheurs en neurosciences ont montré que la projection mentale d'une action permet de créer dans le cerveau des connexions qui seront réactivées lors de la réalisation de cette action, ce qui permettra de dégager de la disponibilité mentale pour réagir plus rapidement en cas d'imprévu. Tous les champions sportifs pratiquent cette technique de la visualisation, en particulier les skieurs ou les pilotes de Formule 1.

Le débriefing

Si, en 66 ans, l'aéronautique a pu passer du premier vol des frères Wright aux premiers pas sur la lune, c'est notamment grâce aux vertus du débriefing. Si vous ne deviez retenir de cette conférence qu'une seule idée, je voudrais que ce soit celle-ci : débriefing signifie progrès.

Dans l'aéronautique, on débriefe systématiquement, que ce soit après des échecs ou après des réussites. L'important est de bien comprendre pourquoi on a été bon ou mauvais. C'est tellement important qu'au sein de la Patrouille de France, les pilotes procèdent à trois débriefings successifs pour chaque vol.

Le premier intervient au cours du vol. Après chaque figure, ou après une série de figures, le leader opère un large virage pendant lequel il appelle le remplaçant, qui est positionné au sol et relié par radio à tout l'équipage : « Peux-tu me débriefer la figure que nous venons d'effectuer ? ». Le remplaçant décrit alors ce que chaque membre de la patrouille vient de faire, y compris le leader.

À la fin du vol, l'équipe se rend en salle de réunion et le leader procède au deuxième débriefing : « Les gars, voilà ce qu'on avait prévu dans l'ordre de vol, et voilà ce qu'on a fait. » Puis les extérieurs et les solos décrivent ce qu'ils ont observé chacun de leur côté, en particulier sur les trajectoires des deux intérieurs et du charognard, qui sont les membres les plus récents de l'équipe.

Enfin, comme tous les vols sont filmés, l'équipe procède à un troisième débriefing en regardant la vidéo et en effectuant des arrêts sur image.

Pourquoi autant de débriefings ? Pour progresser encore plus vite !

Autant la technique du briefing s'est largement diffusée dans les entreprises, autant l'expérience montre que la plupart d'entre elles ne débriefent pas assez ou pas du tout. Le plus souvent, elles ne recourent au débriefing qu'en cas de problème. Ce jour-là, tout le monde est à l'heure à la réunion, l'ambiance n'est pas à la franche camaraderie et les gens sont inquiets : « J'espère que ce n'est pas sur moi que ça va tomber... »

Le secret d'un bon débriefing, c'est de ne jamais porter de jugement à chaud. Il faut se contenter de reconstituer les faits, rien que les faits. « Voilà ce que j'ai vu. Et vous les gars, qu'avez-vous vu ? » En principe, la somme des témoignages permet de reconstituer assez précisément la vérité des faits. De plus, se mettre d'accord sur les faits permet de réduire un peu la tension.

On se donne le temps de l'analyse puis on procède à un deuxième débriefing, à froid, qui doit permettre de comprendre "le pourquoi du pourquoi du pourquoi", selon la technique de Toyota. La reconstitution des faits révèle souvent que l'un des membres de l'équipe a mal réagi à une situation donnée. Pourquoi ? Peut-être que cette personne n'a pas été placée au bon poste, ou qu'elle ne disposait pas de la bonne information au moment de l'incident, ou qu'elle n'a pas été suffisamment formée. Le débriefing n'a pas pour but de désigner des coupables, mais d'identifier des solutions : « Voilà ce qui s'est passé, et voilà ce qu'on va mettre en œuvre pour que cela ne se reproduise pas. »

Quand une opération a été un succès, il faut aussi prendre le temps de la débriefer. Comprendre pourquoi on a réussi est la meilleure façon de renouveler cette réussite ultérieurement.

Enfin, il faut aussi veiller à débriefer les opérations du quotidien. Même si cela ne prend que quelques instants, cela permet souvent d'identifier des petits problèmes, par exemple le dysfonctionnement d'une radio, et de les régler très rapidement. L'une des applications de la loi de Murphy est que tout problème qui s'est produit une fois et auquel on n'a apporté aucune solution va nécessairement se reproduire...

Que ça se passe bien ou mal, débriefez.



La transmission des savoir faire

La dernière étape de la méthode de travail de la Patrouille – et de l'aéronautique en général – consiste à transmettre les savoir-faire. Il existe pour cela trois grands outils.

Le premier est la check-list. Dans l'aéronautique, tout ce qui est opérationnel, répétitif et qui a fait ses preuves est traduit en check-list. Avant d'entrer dans l'avion, inspection extérieure : check-list. En entrant dans l'avion : check-list. Avant la mise en route : check-list. Après la mise en route, avant l'alignement, après le décollage, en croisière, avant la descente, à l'approche, à l'atterrissage, après la remise de gaz : check-list, check-list, check-list. Cela pourrait donner l'impression que les aviateurs sont un peu psychorigides, mais c'est le contraire. La check-list n'est pas une contrainte : c'est une libération. Un point important est qu'une check-list, par définition, doit aller à l'essentiel et donc être courte. La check-list de décollage d'un A380 tient sur un recto-verso.

Cette pratique a été adoptée en 2010 par la Haute autorité de santé pour les blocs opératoires. Désormais, avant toute intervention chirurgicale, on demande à plusieurs reprises au patient d'indiquer son nom, son âge, l'opération qu'il va subir et le côté concerné (droit ou gauche). Avant de terminer l'intervention, on compte les compresses, les aiguilles et les instruments, utilisés ou non utilisés, afin de vérifier que rien n'a été oublié à l'intérieur. Les résultats de cette politique se sont avérés spectaculaires : 30% d'erreurs médicales en moins !

Deuxième outil de transmission des savoir-faire : les SOP (Standard Operating Procedures), qui sont des manuels de procédures

destinés autant aux pilotes (manuels de vol) qu'aux mécaniciens (manuels techniques) ou aux contrôleurs aériens. Ils permettent de capitaliser sur l'expérience acquise sur les matériels et sur le savoir-faire aéronautique en décrivant chaque phase de vol, en précisant les tâches à effectuer, à quel moment elles doivent l'être, et par qui. Le manuel de SOP utilisé par la Patrouille de France, par exemple, a été écrit il y a trente ans, et il est continuellement amélioré grâce à la capitalisation de l'expérience.

Le troisième outil de transmission des savoir-faire est, bien sûr, la formation.

Cohésion d'équipe, motivation, leadership

Les trois derniers leviers qui permettent d'atteindre l'excellence opérationnelle sont beaucoup plus délicats à manier que les précédents, car ils touchent à l'humain, et ne relèvent donc pas d'une science exacte. Je vais malgré tout évoquer quelques "trucs" qui fonctionnent.

1/ La cohésion d'équipe

Parmi tous les aspects contribuant à la cohésion d'équipe (adhésion à un objectif commun, vision et valeurs partagées, fierté liée au sens, respect...), la communication joue un rôle déterminant. Pour l'améliorer, il faut renforcer la qualité des briefings (communication de haut en bas) et des débriefings (communication de bas en haut).

Il faut aussi veiller à la clarté de ce que l'on communique. L'aéronautique a trouvé une astuce fabuleuse pour cela : dans tous les avions et tous les aéroports du monde, ce sont exactement les mêmes termes que l'on utilise pour communiquer entre pilotes et tours de contrôle, ce qui réduit fortement les risques d'incompréhension ou de malentendu.

Il s'agit d'un « langage aéronautique » spécifique, avec des définitions très précises de la signification des mots utilisés.

A contrario, bien souvent, dans les entreprises, on ne prend pas la peine de se mettre d'accord sur le sens précis de la cinquantaine de mots qui reviennent tout le temps. On y gagnerait pourtant énormément en clarté.

2/ La motivation

Une étude américaine a cherché à évaluer de quelle part de ses capacités un collaborateur fait bénéficier l'entreprise en échange d'un salaire : 50 % en moyenne. Le reste, c'est "s'il veut bien". On imagine ce que l'on gagne en performance lorsque les collaborateurs "le veulent bien", c'est-à-dire lorsqu'ils sont motivés...

La motivation repose sur la fierté due à la performance, la visualisation par chacun de son apport, le sentiment d'appartenance, la responsabilisation, la reconnaissance, mais aussi sur ce qui contribue au bien-être des collaborateurs, comme les conditions de travail.

Renforcer la motivation n'est pas toujours simple, mais cela commence toujours par l'exemplarité : si les managers ne sont pas motivés, il n'y a aucune chance pour que les collaborateurs le soient. De façon générale, je suis frappé par la puissance du mimétisme dans les groupes humains. Si le chef "fait la tronche", les collaborateurs "font la tronche". Si le chef est souriant, les collaborateurs sont souriants. Si le chef dit "bonjour", les collaborateurs disent "bonjour".

3/ Le leadership

Pendant les vols, les pilotes doivent en permanence ajuster leur position en prenant des repères sur la position du leader, sur l'alignement des réacteurs de leurs voisins, etc. C'est relativement facile lorsqu'on vole en ligne droite, mais tout se complique quand il faut aborder un virage. À ce moment-là, les repères visuels ne suffisent plus. Le temps qu'un pilote constate que le leader

amorce un virage, que cette information soit transmise à son cerveau et que celui-ci commande à la main du pilote de tirer sur le manche, il va nécessairement se produire un écart, qui peut être dangereux.

Au-delà des repères visuels, les pilotes se fondent essentiellement sur les ordres donnés par le leader, qui se présentent de la façon suivante : « Virage à droite, j’incline, je dégauchis... Maintenant... En concorde et la fumée, top... Concorde... Coup de palette, top... Virage à gauche, j’incline... ». Quand le leader dit, par exemple, « Virage à droite... j’incline », le solo sait qu’au j de « j’incline » il doit tirer sur le manche, avant même d’avoir vu qui que ce soit bouger. Au i de « j’incline », c’est au tour de l’extérieur de tirer sur le manche. Entre les deux, le leader effectue la manœuvre au moment précis où il prononce le c de « j’incline ».

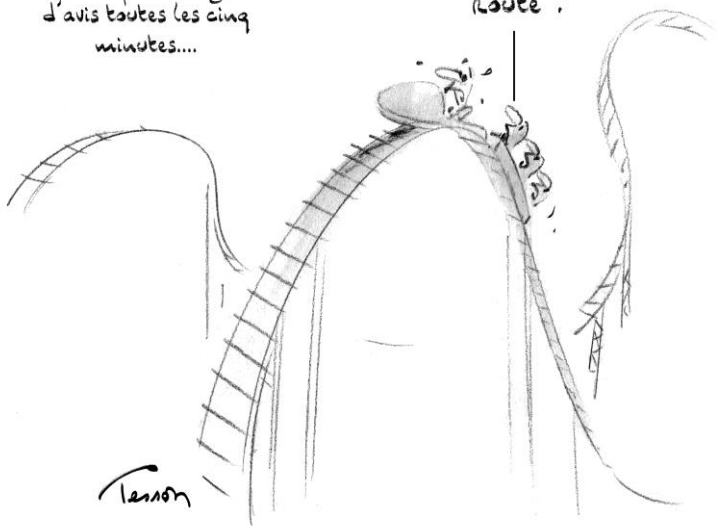
Cet exemple illustre quelques-uns des principes fondamentaux du leadership. Le leader doit :

- Dire ce qu’il fait, faire ce qu’il dit,
- Eviter de changer d’avis toutes les cinq secondes,
- S’assurer qu’il est parfaitement compris, et enfin
- Veiller à ce que chacun sache, à tout instant, ce qu’il a à faire.

L’expérience montre que plus un leader ou un manager est prédictible, plus ses collaborateurs vont lui faire confiance, se rapprocher de lui et le suivre comme un seul homme. Au contraire, s’il est imprévisible dans ses réactions, ils auront tendance à s’écarter et à s’abriter en lieu sûr, le temps qu’il se mette d’accord avec lui-même... Ceci n’empêche nullement le chef de changer d’avis ou de faire demi-tour. Il doit simplement l’annoncer suffisamment tôt.

Dire ce qu'on fait,
s'assurer qu'on est
compris, faire ce qu'on
dit, ne pas changer
d'avis toutes les cinq
minutes....

Euh, chef...
C'est quoi la
feuille de
route ?




Tesson

La rigueur en plus

Chaque jour, environ 80 000 avions se croisent tout autour de la planète, transportant plus de 3,5 milliards de passagers par an. Jamais, dans l'histoire de l'humanité, on ne s'est déplacé aussi vite et de façon aussi sécurisée.

Ces vols sont assurés par des commandants de bords, des copilotes, des chefs de cabine, des stewards, des hôtesse, des contrôleurs qui, tous, appliquent les règles d'organisation que j'ai rapidement passées en revue, afin que votre avion puisse décoller et atterrir à l'heure, en toute sécurité.

Ces principes ne sont pas l'apanage du monde de l'aéronautique. Des milliers d'entreprises à travers le monde utilisent le même genre de règles. La seule différence avec la Patrouille de France c'est que, lorsque huit avions se déplacent ensemble à 800 kilomètres/heure et à une distance de 3,50 mètres les uns des autres, leurs pilotes sont obligés, en plus, d'être rigoureux. Il n'y a pas d'autre secret...



Avec l'envie, la volonté et la méthode, si nous, leaders et managers, nous sommes assez attentifs à chacun de nos collaborateurs, la performance collective va tout simplement être la somme du meilleur de chacun d'entre eux.

Extraits de la conférence de Patrick DUTARTRE, Général de l'Armée de l'Air, pilote de chasse, ancien leader de la Patrouille de France.

