



10 conseils d'un commandant de sous-marin nucléaire pour manager

samedi 26 mai 2018, par Burkinapmepmi.com

Ils sont une poignée, à répondre au titre de commandant de sous-marin nucléaire. Aujourd'hui amiral, François Dupont en a fait partie, avant de devenir chef du cabinet militaire du ministre de la Défense, au milieu des années 2000.

Celui qui est aussi grand officier de la Légion d'Honneur, était de passage à Lausanne récemment, dans le cadre d'un séminaire organisé par l'APM Riviera Léman, gérée par Tatiana Daneschwar Roux et présidée par Frank Blanpain. Une section locale de l'Association Progrès du Management, qui regroupe plus de 7000 dirigeants francophones dans le monde.

Objectif de ces rencontres : identifier et approfondir les défis majeurs du dirigeant et de son entreprise, offrir l'opportunité d'échanger en toute liberté et de se ressourcer dans un climat convivial et stimulant. La vocation de l'Apm « Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant ». Une vingtaine de dirigeants étaient réunis sur les bords du Léman ce jour-là, pour comprendre comment un homme gère une centaine de personnes embarquées dans un sous-marin, pendant des périodes de 70 jours à 300 mètres de profondeur, travaillant 24h/24 par tour de quart.

Conditions extrêmes et absence de communications avec le monde extérieur

On l'avoue, on voyait déjà le jeu de mot un peu facile pour les titres de cet article, comme un « management sous haute pression ». Sauf qu'à l'intérieur d'un sous-marin, la pression est exactement la même que sur la terre ferme.... Toute la pression est en fait portée sur « le bateau », comme ils l'appellent, qu'il s'agisse d'une barque, d'un porte-avions ou d'un sous-marin.

La vie, et le travail des militaires dans un sous-marin nucléaire ne correspond pas forcément à l'image que l'on s'en fait. C'est même parfois l'inverse : vous imaginez peut-être des engins bourrés de haute technologie et de systèmes de surveillance ? C'est vrai mais en tenant compte d'une absence quasi-totale de communication telle que nous la connaissons sur terre : « pas de téléphone, pas de radio, pas de télévision et pas d'internet », précise François Dupont. La faute aux lois de la physique : seules les ondes basse fréquence parviennent à pénétrer dans l'eau. Tout au plus peuvent-ils recevoir des textes courts et cryptés, en étant proches de la surface de l'eau. Tout repose donc sur les hommes, et quelques tonnes de missiles nucléaires.

On imagine encore plus l'isolement pendant plus de deux mois, plongés dans les profondeurs. Les quelques messages que ces hommes peuvent recevoir de leurs familles sont relus minutieusement par l'état-major (aucune nouvelle dramatique ne devant leur parvenir pour préserver leur état psychologique). A travers un récit passionnant, François Dupont nous a fait part de conseils en management dans ces conditions, qu'il a ensuite transmis dans le secteur privé. Nous en avons retenu dix.

1 - L'importance capitale de la « mission »

« Si vous vous demandez quel est le secret pour que cela fonctionne, c'est parce qu'il y a une mission ! », lance le commandant. En entreprise, on dirait une vision ou un objectif stratégique, ajoute-t-il. « C'est absolument essentiel, au moindre doute ou problème, on revient toujours à la mission. Car c'est elle qui donne du sens à nos actions. » Pour cela, les managers doivent formuler clairement les objectifs stratégiques, pour que les équipes sachent où aller. C'est un handicap pour beaucoup d'entreprises aujourd'hui, qui doivent redonner du sens et une vision, afin que les collaborateurs restent motivés et se projettent vers l'avenir.

2 - L'équilibre des forces

Pour François Dupont, il faut aussi réunir trois ingrédients et un équilibre entre eux : de l'autorité, de la responsabilité et de la bienveillance. Sans autorité, le groupe perd ses repères. Sans responsabilité, la qualité du travail peut décliner, voire, dans le cas d'un sous-marin, compromettre la sécurité. Sans bienveillance, pour lier l'ensemble, le groupe se disloque. Bien entendu, ces forces doivent être « incarnées ». Le commandant, ou le CEO, incarne l'autorité mais chacun à bord a aussi sa part d'autorité. L'équipage ou l'équipe de travail, la responsabilité. Quant au climat de bienveillance, le commandant assure qu'il est de la responsabilité du chef. « C'est même sa responsabilité première ! Il peut soit entretenir un climat de défiance, soit, celui vers lequel nous tendons, de bienveillance. »

Pour préciser son propos, il considère que la bienveillance ne se limite pas à de la confiance. « C'est aussi du respect et de la considération. Et la bienveillance n'est pas contradictoire avec l'exigence ! » Enfin, pour le manager, il convient également d'être bienveillant avec lui-même.

3 - Une hiérarchie claire, mais pas d'ego

C'est l'une des surprises par rapport aux préjugés sur la hiérarchie militaire. Et ce fut un grand changement pour le commandant, quand il a commencé à côtoyer le monde civil. « Dans les métiers que l'on occupe, il n'y a pas de notions de pouvoir. Il y a bien sûr de la responsabilité et une autorité liée à fonction, mais pas d'ego, pas de lutte de pouvoir. »

Cet état d'esprit se retrouve également dans le fonctionnement quotidien à bord d'un sous-marin. « Le chef de quart par exemple, qui est juste en dessous du commandant, est responsable de l'ensemble du bateau. Mais avec la succession des équipes, il n'est chef de quart que pendant quelques heures, avant de passer le tour à quelqu'un d'autre ! » Pour lui, cela engendre une délégation qui est totale, responsabilise les gens et crée une forte coopération. Une idée à adopter en entreprise ?

4 - Connaître les fondamentaux du métier

Bien sûr, on ne demandera pas au CEO de Novartis de faire lui-même des recherches sur des molécules. Mais François Dupont relève l'importance de connaître les fondamentaux de son secteur ou des métiers de son entreprise, pour mieux en comprendre les enjeux. « Aujourd'hui, les dirigeants sont un peu déconnectés parfois, ce qui peut faire prendre de mauvaises décisions, ou en tous cas des décisions pas assez éclairées. »

Malgré une carrière militaire déjà avancée, il a par exemple lui-même passé un diplôme de génie nucléaire, avant de prendre le commandement d'un sous-marin nucléaire. « La hiérarchie n'est pas toujours linéaire, ajoute le commandant. Quand j'étudiais le génie nucléaire, c'était un sous-officier qui enseignait, mais il avait la maîtrise technique. J'avais un grade supérieur mais il ne me serait pas venu à l'idée de remettre en question son autorité. » En somme, la fonction prime sur le grade.

5 - Etre exemplaire

Pour François Dupont, un management efficace nécessite beaucoup de respect et d'estime réciproque. Malgré les grades, il ne faut pas perdre de vue que le respect et la légitimité doivent être gagnés par les actes. « Il faut être exemplaire quand on est le commandant. Une autorité ne tombe pas du ciel, elle doit être exercée, exemplaire, et apprise. »

6 - Hiérarchiser les priorités et domaines d'action

Pour gérer ses équipes, ou ses priorités business, avoir des domaines d'intervention bien délimités est un atout. Au sein des forces armées françaises, quatre niveaux d'intervention peuvent être définis : ordre public, menace attentats, opérations extérieures et sauvegarde ultime. Cette segmentation, à transposer au monde de l'entreprise, peut être utile pour définir les actions à entreprendre et les priorités en fonction de chaque cas.

7 - Prévoir des scénarios de crise

Vous imaginez un colonel paniqué ou réagissant à chaud face à une menace extérieure ?

« En face d'un danger imminent ou en situation de crise, la première des choses à faire n'est pas d'essayer d'enrayer ce que l'on ne peut maîtriser, mais de faire en sorte que le sous-marin, l'entreprise ou la situation se stabilise, afin d'y réfléchir à froid », conseille le commandant.

« L'armée fonctionne aussi grâce à beaucoup d'anticipation et de scénarios établis pour de nombreuses situations différentes, qu'elles soient courantes ou en période de crise. Parfois elles ne se réalisent jamais, mais si c'est le cas, cela permet de régler beaucoup plus facilement ces situations car on y a déjà pensé en amont. »

8 - Des processus clairs et transparents

François Dupont est un adepte de l'adage « les processus libèrent les organisations ». « Dans les réunions, on sait que c'est le plus haut gradé qui conclut et aura le mot de la fin. Du coup, personne ne se bat pour avoir le dernier mot et on peut parler plus librement pendant la réunion.... C'est vraiment libérateur. »

Les processus clairs peuvent aussi s'appliquer à l'espace de travail, qui est, en l'occurrence, extrêmement restreint dans un sous-marin. « Des espaces trop flous ne sont pas efficaces, et les gens peuvent ne pas se sentir à l'aise ou à leur place. En plus des espaces communs, je pense qu'il est important de ménager des endroits personnels, réservés aux collaborateurs, mais aussi des accès restreints ou interdits. »

9 - Encourager la cohésion de groupe

La cohésion du groupe est importante en mer comme à terre pour le commandant, qui a participé à de nombreuses sorties de cohésion et autre team building, avec ses équipes comme avec les familles. « A bord, il y a un poste primordial pour moi qui est celui de patron du pont, qui veille notamment à cette cohésion et à l'état d'esprit du groupe, et qui remonte l'information s'il y a des tensions ou une personne qui serait mal à l'aise, psychologiquement ou physiquement. » L'idée n'est pas d'avoir un espion dans votre entreprise mais de savoir détecter les problèmes de cohésion s'il y en a, afin de pouvoir les corriger si besoin.

10 - Célébrer les victoires

En lien avec le conseil précédent, François Dupont a pu constater qu'il était capital de marquer certains accomplissements par des moments et des actions particulières. Pour lui, il est essentiel de « fêter et de féliciter, de célébrer les succès ». Et même si la sobriété est évidemment la règle de base, le commandant confie qu'il y a « toujours du champagne à bord d'un sous-marin ! ».