

Brèves de conseil

Symbolique du rôle de chef ou comment je conçois mon rôle et mes responsabilités en tant que « patron d'une communauté d'hommes »

Lors de sessions de sensibilisation au management, il nous arrive de demander aux managers participants de définir la manière dont ils conçoivent leur rôle et leurs responsabilités de manager d'hommes (de la petite équipe au corps social de l'entreprise toute entière).

Les métaphores les plus fréquemment rencontrées pour illustrer ce rôle sont les suivantes :

- manager « berger »
- manager « sherpa », « guide de haute montagne »
- manager « militaire, chef d'une troupe »
- manager « chef d'orchestre »
- manager « pacha, commandant d'un navire »

On voit bien toute la symbolique qui va derrière.

Pour avoir récemment voyagé sur un paquebot, à l'occasion de vacances d'été, l'analogie entre le rôle de patron d'une équipe et celui de « pacha » d'un navire nous a paru intéressante à développer et à vous présenter.

Lorsqu'on observe la vie sur un gros navire, en particulier ces chalutiers ou ces cargos qui partent pour des campagnes au long cours, on constate que celui-ci est organisé comme une grande entreprise. Un centre névralgique, le poste de pilotage, comparable à l'étage de direction où sont installés la direction générale et ses directeurs adjoints. Et dans les étages inférieurs, une succession de territoires dirigés et gérés par une cascade de responsables hiérarchiques, comme les différents compartiments d'un navire, du pont supérieur à la cale.

L'intérêt de la comparaison tient aussi à la similitude du contexte pour un navire et pour une entreprise. Pour l'un, une autonomie complète, sur un élément parfois hostile, l'océan, nécessitant une parfaite coordination et même coopération entre les membres de l'équipage qui pendant des semaines voire des mois de confinement partagent le même destin. Pour l'autre, une autonomie parfois plus relative mais sur un marché non moins hostile justifiant la même synergie entre les collaborateurs pour toujours avancer au service de ses clients et ne pas se laisser « harponner » par la concurrence.

Comment le commandant du navire peut-il garantir d'arriver à bon port dans les meilleures conditions pour lui et pour sa compagnie s'il néglige le « facteur humain » ? Que va-t-il se passer si une avarie survient ou une tempête, son équipage sera-t-il prêt, ses mécaniciens seront-ils compétents, ses ordres seront-ils rapidement et correctement relayés, la promiscuité engendrera-t-elle des dissensions entre les individus et les équipes ?

Nous vous proposons une réponse à travers les réflexions exprimées sur son blog par le Vice-amiral Emmanuel Desclèves à propos du « commandement à la mer » d'un bâtiment de guerre.



GABS.

« On ne commande pas une coque de bâtiment de guerre, on commande son équipage. Et quelle que soit la qualité de ses équipements, un navire n'est jamais meilleur que son équipage. La connaissance des hommes passe donc fondamentalement avant celle du matériel. (...) »

Baptisé par un seul nom, l'équipage et son bâtiment forment un tout indissociable, qui constitue un système socio-technique complexe et une « institution totale », pour reprendre le mot des sociologues. (...) Parmi les savoirs de base nécessaires au commandant, figurent naturellement les aspects humains et techniques liés à cet ensemble socio-technique complexe et onéreux dont on lui a confié la responsabilité. Il se doit de le connaître parfaitement, dans ses atouts comme dans ses déficiences, d'abord pour tirer le meilleur parti de sa valeur opérationnelle, mais aussi parce que le navire à la mer est le garant de la vie et de la survie éventuelle de l'équipage. (...) Le commandant met en mouvement son équipage et le porte à avancer vers le but visé, mais aussi à s'épanouir dans la réussite collective. »

Il est parfois bon de se souvenir, dans l'entreprise aussi, que les compétences financières, politiques, techniques des dirigeants et de leurs top managers ne suffisent pas à « mener le bateau à bon port ». Leur premier souci, une fois embarqués, doit être celui de la connaissance de leur équipage, sa cohésion, sa complémentarité, sa sécurité, son bien être et sa performance.

Bon vent...