

Savoir tenir la barre

Leçons de management du rallye transatlantique ARC



par Rick Bomer
Directeur des ventes, Coalesse Europe,
Moyen-Orient et Afrique

Il est 4 h 00 du matin. Et en dehors d'un superbe ciel étoilé, il n'y a pas grand-chose à voir. Je sais que les autres bateaux ne sont pas loin, mais je me sens seul au monde, au milieu d'un océan inhospitalier. Ce soir-là, je suis totalement concentré sur le fait de conserver notre avance et sur ma détermination à établir un nouveau record de traversée de l'Atlantique.

De retour sur la terre ferme, je repense à cette nuit et à ce que nous avons accompli : mes coéquipiers et moi-même avons remporté l'Atlantic Rally for Cruisers, une course à la voile ralliant les îles Canaries à Sainte-Lucie en un peu moins de huit jours. Je pense aussi au fait d'être un manager. Car je crois qu'il y a des parallèles intéressants.

Pour atteindre l'excellence dans le monde de l'entreprise, nous avons besoin d'équipes dynamiques et soudées. Ce qui peut parfois se révéler difficile, y compris dans des conditions normales quand tout est relativement calme et que les niveaux de stress sont bas. Mais il est peut-être possible d'apprendre deux ou trois choses d'une course en mer, quand quinze personnes vivent ensemble pendant neuf jours dans un espace qui tangue en permanence, propulsé à une vitesse de 23 noeuds par heure. Nous travaillons en quarts fixes : quatre heures d'activité, quatre heures de repos. Si l'un des membres de l'équipage n'est pas à son poste, le bateau peut chavirer en quelques secondes. Les conditions changent rapidement et l'équipage doit être flexible et réactif.

En repensant à ce que nous avons vécu pendant cette course, j'identifie six leçons pouvant s'appliquer au management en entreprise. Et la confiance est un élément commun à chacun de ces six points. En mer, il ne s'agit pas seulement de faire confiance aux compétences et aux capacités de jugement de ses collaborateurs. C'est sa vie qu'on met entre leurs mains.

LEÇON DE LEADERSHIP EN DIRECT DE L'OCÉAN:

1

Se nourrir de l'énergie générée par le stress.

Qu'est-ce qui transforme quinze humains subissant un stress élevé en équipe performante ? Au lieu de rester focalisé sur l'origine du stress, il faut se demander ce qu'on peut faire de l'énergie qu'il génère. Et dans ce cas particulier, il faut se concentrer sur la collaboration. Quand on arrête de penser à soi pour prendre en compte l'équipage entier, l'instinct qui nous pousse à contourner le danger se tait : vous avez alors le courage de faire du stress une source d'énergie positive.

2

Confier la barre à chacun.

Pour que le bateau avance à pleine vitesse, il est essentiel qu'il soit barré par des coéquipiers en pleine forme. Car il ne s'agit pas ici d'une régata classique où un barreur de talent peut faire la différence dans un sprint final. Dans cette course, il n'y a pas qu'un seul leader : chacun occupe tour à tour les différents postes. L'équipe est divisée en petits groupes qui se partagent la responsabilité de maintenir le cap. Chaque coéquipier tient la barre à tour de rôle. Chacun prend aussi le temps de se reposer. Si quelqu'un rencontre un problème, les autres peuvent l'aider. Mais il n'y a pas de place pour les héros qui chercheraient à en faire plus que ce qui leur incombe, puisqu'ils se fatigueraient et perdraient en efficacité.

3

Ne communiquer que ce qu'il faut, quand il le faut. Ni plus. Ni moins.

Quand le rôle de pilote passe régulièrement d'une équipe à l'autre, la communication est essentielle pour maintenir le cap et conserver une stratégie cohérente et efficace. Quand je prends la barre, je veux connaître la force et la direction du vent, l'angle des vagues, le cap et d'autres informations essentielles. Ne prends pas pour acquis que je vois ce que tu vois, tout spécialement quand mes yeux sont encore en train de s'habituer à l'obscurité. Le passage de relais doit être aussi rapide et efficace que possible : je ne veux pas être distrait par des informations non indispensables dans l'immédiat.

4

Être à l'écoute.

Pendant la course, la discipline est essentielle. Baisser la grandvoile mobilise plusieurs personnes effectuant une série de mouvements bien orchestrés. Et les raccourcis ne payent jamais. Car la discipline signifie également être toujours vigilant et responsable de soi-même. Il est indispensable, par exemple, d'enfiler son équipement de sécurité avant de monter sur le pont pour prendre son quart. Or, il faut quinze minutes pour le mettre et quinze minutes pour l'enlever, toutes les 4 heures. Ces trente minutes sont prises sur le temps de sommeil et de repas : il serait tentant de sauter cette étape. Mais l'équipage compte sur vous pour être toujours « sur le pont » et obéir à un certain nombre de règles communes.

5

Anticiper les risques et les conséquences de ses réactions.

En mer, vous ne contrôlez pas les éléments qui vous entourent, comme le vent ou les vagues. La vitesse et la progression du bateau dépendent de votre capacité à anticiper l'évolution de ces éléments pour prendre les bonnes décisions. Si un orage approche, faut-il essayer de maintenir le cap pour tenter de le dépasser ou changer de direction (et rallonger le voyage de quelques miles) pour l'éviter ? Il n'est pas possible d'avancer en ligne droite entre Las Palmas et Sainte-Lucie : chaque minute, il faut prendre une nouvelle décision. Nous sommes constamment en quête d'un équilibre entre sécurité et vitesse, sur la base de notre capacité à anticiper ce qui va se passer et de l'impact possible de chacune de nos réactions.

6

Accepter de perdre de vue le rivage.

Après avoir passé une semaine en mer, quand une croûte de sel se forme sur la peau et que votre destination n'est toujours pas en vue, vous commencez à vous demander : « Dans quoi je me suis embarqué ? » puis : « Est-ce vraiment si important de gagner ? ». Pour éviter de se poser ces questions, il faut se reconnecter à ses valeurs. En se remémorant tout ce que vous avez accompli pour vous préparer à cette aventure et comment vous avez géré ce genre de situations dans le passé, vous pouvez retrouver la volonté de donner le meilleur de vous-même.



Rick Bomer est le vice-directeur des ventes de Coalesse (Europe, Moyen-Orient et Afrique) et membre de l'équipage de Team Brunel, qui a remporté la course ARC 2015.

“C’est seulement lorsque nous acceptons de laisser de côté nos habitudes, nos instincts et nos conventions sociales bien établies que nous pouvons pleinement nous faire mutuellement confiance et nouer de véritables relations.”

La plus grande leçon que j’ai retenue de cette course est qu’il faut du courage pour traverser l’océan, mais qu’il en faut encore plus pour le faire dans une telle promiscuité, dans un partage si intense des besoins physiques et émotionnels de chacun. Comme l’a dit Christophe Colomb : « Tu ne traverseras jamais l’océan si tu as peur de perdre de vue le rivage.”

Et cette idée peut se transposer dans le monde de l’entreprise. Car ce n’est que lorsqu’on est prêt à perdre de vue ses habitudes, ses instincts et les conventions sociales qu’on peut faire réellement faire confiance à autrui pour s’y connecter en tant qu’être humain.

Produits présentés

© 1996 - 2019 Steelcase est le leader mondial, fabricant de mobilier pour l'aménagement d'espaces de travail, d'enseignement et de formation. Notre mobilier s'inspire des recherches innovantes en terme de conception d'espaces de travail.