

# Le changement, c'est arriver à bon port

**Au fil du temps et de l'histoire d'une équipe, des changements internes ou externes surviennent. Le manager est amené à gérer ces étapes sur le plan organisationnel, logistique, et aussi sur le plan émotionnel. La métaphore des navigateurs permet d'aborder l'évolution des réactions, émotions du skipper et de l'équipage, dans le cadre d'un projet commun de navigation.**

**N**ous vous proposons de vous imaginer, l'espace d'un instant, que vous êtes skipper d'un voilier de croisière. Vous allez naviguer toute une journée avec un équipage, et parcourir les différentes émotions vécues par ses membres ainsi que par vous. Cette croisière en équipage nous permettra de décoder certaines situations de changements individuels et collectifs et les émotions que nous vivons lors de ceux-ci.

## LA CONFIANCE À LA BASE DE TOUT

Au petit matin, le skipper du voilier réveille l'ensemble de l'équipage. Chacun, dans l'envie ou la non-envie, se prépare. La nuit a été difficile compte tenu du vent qui a secoué le bateau et de la promiscuité. Malgré quelques résistances, tout l'équipage s'organise pour démarrer cette croisière. Le départ s'effectue alors que le jour n'est pas encore levé, sur un bateau que seul le capitaine connaît, dans l'ignorance des conditions de mer qu'ils vont rencontrer. À cet instant, l'équipage a une confiance totale dans les capacités du skipper à faire ce qu'il faut.

Nous touchons là un point clé de la dynamique d'une équipe dans un projet. En effet, nos équipes ont a priori confiance dans notre capacité à piloter du fait de notre statut de responsable, et elles attendent de nous de les mettre en mouvement. À ce moment du démarrage d'un projet, si vous pouvez avoir des doutes, doutes alimentés par la résistance de quelques membres de l'équipe, n'oubliez pas que vos équipes attendent de vous des projets, des challenges, bref des îles paradisiaques à rejoindre.

## PREMIÈRES RÉSISTANCES

Pendant les premières heures de navigation, les équipiers vont petit à petit émerger. Il sera alors pertinent pour vous de communiquer sur le but à atteindre, le cap à suivre et l'île à rallier, d'autant qu'au lever du soleil, en sortant du port, vous disposez d'un temps magnifique et d'une mer calme et apaisante. Les émotions principales sont alors le désir,

celui de réaliser quelque chose de grand, de beau, de nouveau. Mais petit à petit, vous allez devoir faire face aux premières résistances que vont exprimer certains.

À la vue de celles-ci, sachez distinguer la plainte signifiant que le changement est en cours, de celle qui traduit une réelle difficulté. Vous devez alors utiliser votre regard d'expert pour intervenir si nécessaire. Vous devez pouvoir identifier très rapidement si une personne qui dit avoir froid, se plaint pour se faire entendre et prendre dans le groupe un rôle de souffrant, ou si les vêtements qu'elle porte sont trop légers. Dans ce dernier cas, vous devez intervenir de façon ferme et directive, pour permettre à votre équipier d'être vêtu chaudement. Face à ces petites plaintes, ne cherchez pas à argumenter. Si vous n'iez les souffrances évoquées par vos équipiers, ceux-ci vont développer une créativité sans limite pour se faire entendre. Écoutez-les et en même temps, montrez-leur le paysage, la carte marine et le cap suivi vers l'île.

## ALLIÉS, RÉSISTANTS, ATTENTISTES

Très rapidement, vous allez cerner qu'un tiers de votre équipage a de l'expérience, est heureux et motivé pour réaliser cette croisière. Ils sont sur le pont, ce sont vos alliés, une partie d'entre eux est prête à se comporter en pionnier. Un autre tiers de l'équipage souffre, ou tout du moins exprime de la souffrance, de la résistance, et le troisième tiers est en

## Capitaliser

Revenus au port, faites un retour d'expérience. Dans cette capitalisation, vous utiliserez tous les moments clés que vous avez en souvenir, pour réinterroger les pratiques individuelles et collectives. Et vous accepterez qu'une phase de dépression et de démobilisation, se présente après toute aventure forte. Mais cette période est nécessaire pour permettre à chacun de reconstituer son énergie et de se mobiliser sur un autre projet plus tard.

**Guy Vernerey**

guy.vernerey@wanadoo.fr  
Chef de projets

**Étienne Roy**

eroy@koalto.com  
Accompagnement individuel  
et d'équipe, dirigeant de Koalto

“ N'oubliez pas que vos équipes attendent de vous des projets, des challenges ”

position d'attente. Ce sont les attentistes, qui joueront un rôle clé au moment où le pouvoir peut changer de camp.

Alors que la mer devient un peu agitée, vous faites face à de plus en plus de résistances. C'est pour cela, que vous devez montrer l'exemple, être présent et actif, notamment à la barre du bateau, passer du temps avec les alliés et les pionniers, tout en étant attentif à ne pas distancier vos résistants. Ceux-ci ralentissent et considèrent que vous ne passez pas assez de temps avec eux, que les quarts sont trop longs, etc. Ils ne sont pas contre vous, mais ils ont besoin de vous pour pouvoir s'appropriier le changement qu'est cette navigation, en vous critiquant, et ralentissant. Aussi, vous aurez tout à gagner à proposer régulièrement des casse-croûte et des bonnes blagues, pour restaurer les estomacs et les esprits.

#### LE MOMENT DU DOUTE

Avant la pause de midi, les esprits peuvent commencer à fortement gronder, et certaines alliances ou coalitions peuvent se construire. Tous les prétextes sont bons dans cette phase pour remettre en cause les compétences techniques, relationnelles du capitaine. À ce moment, vous pouvez douter, et ce doute est légitime. Vous vous questionnez sur votre capacité à emmener cet équipage faire l'aller-retour jusqu'à l'île convoitée. Vous constatez un écart entre le niveau réel de compétences et de motivation de votre équipage et ce que vous en attendiez. Votre hiérarchie peut aussi vous manifester ses doutes sur votre capacité à mener à bien ce projet.

Vous devez alors pouvoir être en relation avec des pairs, d'autres skippers à contacter (par VHF), qui ont déjà vécu ce type de situation, pour leur demander une écoute, leur point de vue sur la situation, bref pour leur demander du soutien.

Ceux-ci vous conforteront dans votre opinion, vous reconforteront, et vous permettront peut-être d'envisager d'autres voies pour mener à bien votre projet. À cette étape,

oui, EFFECTIVEMENT  
ON RISQUE DE FINIR  
UN PEU PLUS TARD  
AUJOURD'HUI



vous pouvez être amené à revoir votre cap (objectif), vos moyens d'accès, compte tenu de ce que vous avez évalué du niveau réel de compétences de votre équipe, et des changements météo en cours et à venir.

#### DES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES

Une fois votre décision prise, vous pourrez l'annoncer à votre équipage, et vous savez là aussi, que certains d'entre eux acquiesceront et que d'autres seront révoltés par votre décision, et ce, quelle que soit votre décision. La colère, la peur, et le désir, s'entremêleront allègrement dans ces étapes.

Proposer à vos équipiers des étapes intermédiaires. À chaque mille marin, vous devez soutenir l'effort, en valorisant au maximum chaque manœuvre réussie et en contribuant aux émotions de désir, et de joie. Ainsi, toute occasion sera bonne pour échanger, communiquer de façon à maintenir l'attention de votre cordée sur autre chose que la difficulté de la navigation.

Enfin, vous arrivez en vue de l'anse de mouillage devant l'île. Vont alors s'entrelacer des émotions de joie, de délivrance, mais aussi de tristesse. Certains voient l'île comme une grande réussite, positivent tout ce qui est en relation avec cette navigation : le paysage, l'équipe, l'effort. D'autres trouveront que la réalité n'est pas conforme aux descriptions faites. Vous devez fêter cette étape et accepter que certains, souvent les plus résistants, se mettent en valeur, et proclament haut et fort qu'ils ont été vaillants dans cette croisière. Parfois, l'équipe, qui s'est approprié le changement, oublie le skipper lors de la fête. ■

BOC  
2013

#### À lire

Sur [www.lettreducadre.fr](http://www.lettreducadre.fr), rubrique « au sommaire du dernier numéro » :

- Ensemble, « construire » le changement. *La Lettre du cadre* n° 457, 1<sup>er</sup> février 2013.
- Manager le changement... ou changer le management ? *La Lettre du cadre* n° 422, 15 mai 2011.

#### Pour aller plus loin

« Le guide du manager territorial - Faire plus avec moins » (réf. DE666, 184 pages, version papier : 70 €, version numérique : 50 €, édition 2011), un ouvrage de la collection *Dossiers d'Experts* des éditions Territorial <http://librairie.territorial.fr>