



Si vous étiez capitaine d'un sous-marin nucléaire, oseriez-vous déléguer toute la gestion de votre vaisseau à votre équipage ?

Le commandant Marquet de l'USS Santa Fe l'a fait!

David Marquet, ingénieur et brillant commandant dans l'US Navy, se voit promu capitaine de l'USS Olympia, un des sous-marins atomiques les plus performants de la marine américaine. Avant de prendre son poste, il étudie le vaisseau sous toutes ses coutures pensant que sa crédibilité en tant que commandant allait résider dans sa connaissance parfaite de tous les aspects du fonctionnement du sous-marin. Mais deux semaines avant d'embarquer, l'US Navy lui annonce qu'il ne sera pas commandant de l'Olympia, mais de l'USS Santa Fe, un sous-marin faisant partie de ceux qui avaient les moins bonnes évaluations de toute la flotte américaine.

Pour se faire une idée de la valeur de son équipage, trois jours après son embarquement, il décide d'organiser un exercice simulant un problème au réacteur nucléaire. Dans ce cas de figure, la propulsion passe du moteur principal au moteur auxiliaire qui est un moteur électrique. Le capitaine ordonna : en avant toute, deux tiers ! L'officier de pont répéta « en avant toute, deux tiers ». Et rien ne se passa ! David Marquet remarque de suite que le timonier en charge de cette manœuvre était en pleine confusion. En l'interrogeant, David Marquet apprend que sur le Santa Fe, il n'est pas possible

de mettre le moteur électrique en propulsion deux tiers alors que sur les sous-marins les plus récents (comme l'Olympia), c'était possible. David Marquet s'énerve alors sur l'officier de pont qui lui répond qu'il savait l'ordre impossible à exécuter, mais qu'il avait l'habitude de ne jamais contrecarrer les ordres de son commandant !

Même si un sous-marin nucléaire n'est pas le meilleur endroit pour expérimenter un nouveau style de management, David Marquet entreprit alors de se remettre en question et de changer la vision du leadership qu'il avait jusqu'à présent. Il ne devait plus être le « deus ex machina » qui est supposé connaître le contenu du job de chacun. Alors qu'il était tombé dans une culture de suiveurs, il allait transformer celle-ci en une culture de **leadership responsable** fondamentalement différente :

où **chaque membre de l'équipage** qui détient l'information opérationnelle **devenait responsable de son job** et assumait les conséquences des décisions prises dans son environnement opérationnel

où l'équipage devenait solidaire en tant que groupe des décisions opérationnelles de chacun. **On ne disait plus « ILS » ont commandé la mauvaise pièce », mais « NOUS » avons commandé la mauvaise pièce.**

où les **officiers devenaient des coachs plutôt que des courroies de transmission et des donneurs d'ordre.** Et cela en vue de développer le potentiel de chaque membre de son équipe.

On parle bien ici de laisser à l'équipage la responsabilité des fonctions opérationnelles, de laisser la responsabilité de leur job aux collaborateurs qui sont payés pour avoir la bonne information concernant le « comment » opérer. **Le commandant doit, lui, garder la relation avec le commandement militaire et en plongée, il sera le seul à décider s'il appuie sur le bouton rouge du lancement d'une ogive nucléaire ou non.**

En quelques mois, le Santa Fe passa de la mention « très mauvais » à « excellent » et obtint même les meilleurs scores de performance de l'US Navy.

Aujourd'hui, David Marquet est un conférencier à succès aux USA et il a écrit un livre célèbre « Turn the ship around ».

Dessin animé désopilant de l'expérience de David Marquet sur le Santa Fe : <https://www.davidmarquet.com/our-story>

Conférence de David Marquet : <https://www.youtube.com/watch?v=W6r8D3ma1-A>

Combien de patrons ne sont-ils pas à tout contrôler et à donner leur avis continuellement sur l'opérationnel de leur entreprise ? Un chef d'entreprise moderne doit être le commandant du navire qui donne le cap, qui reste en contact avec son commandement au sol et qui prend les bonnes décisions quand il faut appuyer sur un bouton rouge. **L'opérationnel, il le laisse à ses collaborateurs.**

Le CEO doit capitaliser sur sa valeur ajoutée. Il doit communiquer à son entreprise le « Quoi » et le « Pourquoi », mais laisser le « Comment » à ses collaborateurs. Ce qui lui permettra de se concentrer sur la relation avec ses actionnaires et son conseil d'administration, formuler sa vision stratégique et prendre les décisions affectant la continuité de son entreprise.

La performance s'accroît lorsqu'on responsabilise ses collaborateurs et que l'on fait évoluer le management classique - hiérarchique et contrôlant - vers un management responsabilisant. La compétence technique se trouve chez les collaborateurs. Ce sont eux qui sont les mieux à même de prendre en charge les problématiques liées à leur job. Et s'ils ne le sont pas, il faut d'abord tout faire pour les faire évoluer en les coachant et leur permettre d'atteindre le meilleur d'eux-mêmes.

Il n'existe pas de méthodologie préétablie pour faire évoluer une organisation vers une Intelligence Collective et plus de Management Responsable. Chaque cas est différent. En fonction de la culture existante de l'entreprise, de sa maturité managériale, de la personnalité du chef d'entreprise, de la détermination des actionnaires et du conseil d'administration à porter ce projet, cette (r)évolution va être plus ou moins rapide et structurée de façon spécifique. C'est l'expérience du consultant qui sera le garant de la réussite de cette transformation. **Mais une chose est sûre : si le chef d'entreprise, ses actionnaires et son conseil d'administration ne sont pas à 200% derrière cette volonté de transformation de leur entreprise et s'ils ne sont pas prêts à montrer l'exemple à tous leurs collaborateurs, le projet est voué à l'échec.** Pour voir si vous êtes en ligne avec les facteurs critiques de succès de l'implantation par un dirigeant d'un Management Responsable dans son entreprise, répondez au questionnaire spécialement développé à cet effet en cliquant [«ici»](#).

Le monde change de plus en plus vite. Le comportement des clients, des consommateurs, des fournisseurs, des sous-traitants évolue constamment. Les marchés deviennent disruptifs. Les entreprises agiles qui pourront anticiper ou réagir à ces **Nouvelles Réalités de Marché** garderont leur valeur et leur performance. Seuls les managers qui adopteront un leadership adapté à la nouvelle culture de notre monde pourront démontrer leur efficacité.

Just in Time Management est un cabinet-conseil composé exclusivement de dirigeants d'entreprises (www.just-in-time-management.com). Nous sommes spécialisés dans le conseil et la mise en œuvre d'adaptation des business models en fonction des **Nouvelles Réalités des Marchés** dans les entreprises de taille moyenne.

Pour approfondir ce thème, contactez Alec Maréchal : alec.marechal@jitm.eu Associé de Just in Time Management