

La Marine et après: une belle aventure!

Notre camarade s'est reconvertie dans le coaching d'une manière progressive et dans la continuité des valeurs de la marine, tout en s'appliquant à les adapter aux codes du « civil » avec comme fil conducteur l'esprit d'équipage.



J e suis rentrée à l'École navale grâce à celui qui est devenu un de mes grands anciens. Lors d'une info-école dans une prépa toulousaine, il avait subi les foudres d'une jeune étudiante à laquelle il avait répondu qu'il n'y avait *naturellement pas* de femme à l'École navale. Une année plus tard, il a retraversé la France et m'a cherchée dans l'internat pour me livrer la précieuse information : en 1993, cela devient possible. Cette voie était une évidence pour moi qui naviguais en famille et entre amis depuis l'enfance, étais avide de voyages et d'aventures, et dont la famille comprenait quelques valeureux militaires. Les années de Baille, comme pour tous les parcours initiatiques, furent des années de découvertes comme de doutes. Mais comme disait Kipling, ceci est une autre histoire...

C'est en 1996, lors de mon premier

embarquement à bord de la frégate anti sous-marine *Montcalm* que j'ai eu l'impression d'être vraiment un marin. Chef de service « auxiliaires », j'y ai appris le rôle social de l'officier, le commandement des hommes, et ai noué de belles amitiés. J'ai compris en quoi les équipages étaient « bâtis » pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans la durée. Je me suis découverte aussi dans les yeux de l'équipage avec mes différentes identités : d'officier, de chef, de mécano, de femme, de jeune bordache. De Française également lorsque nous étions en représentation. J'ai surtout découvert la fascinante complexité des relations humaines, à deux, au sein d'une petite équipe, ou pour mener un groupe plus conséquent. J'ai enfin découvert que la moitié de mon travail se déroulait, en conduite, en maintenance et en organisation du service, tandis que l'autre moitié prenait

■ Par Marie-Emmanuelle Py EN 93

les temps de repos, les discussions informelles et les quarts de nuit, lorsqu'il s'agissait d'écouter les préoccupations personnelles des équipes, apaiser les conflits naissants, recadrer en privé ou en public.

La seconde expérience qui m'a marquée est mon embarquement sur le porte-avions *Charles de Gaulle* en tant que chef de la chaufferie avant. Le maître mot était puissance. Puissance de l'équipage qui a bien compris et accepté sa mission. Puissance de chacun de ses membres qui se sent pleinement responsable de son domaine d'activité et s'incline devant le bien commun et la mission commune. Puissance et exigence de l'atome, bien sûr. J'ai débarqué de ce « beau bateau » dans la perspective d'accueillir mon premier enfant, et ai servi quelques années à terre, dans le soutien. À l'occasion d'une mutation parisienne et d'une nouvelle grossesse, j'ai pris un congé parental d'éducation qui a fortement contrarié ma hiérarchie et je ne me suis plus sentie « appartenir ». Comme la DPMM, pour sa partie gestion du personnel, découvrait ces subtilités presque en même temps que moi, j'ai décidé de sécuriser mes horaires et mes déplacements en allant dans ce qu'on appelle « le civil ».

Première reconversion détachée puis embauchée dans le civil premières peurs et premières joies

De manière très classique, j'ai appelé mon réseau, essentiellement constitué d'anciens officiers du porte-avions qui travaillaient en soutien ou logistique nucléaire dans l'espoir de valoriser, en région parisienne, mon diplôme le plus élevé (ingénieur atomicien). Un de mes anciens chefs, passé à l'Autorité de Sécurité Nucléaire Défense (ASND), m'apprend rapidement qu'il existe un poste, « fait pour moi » qui consiste à



Le Montcalm

faire de la contre-expertise de sûreté nucléaire pour le porte-avions, en remplacement d'un marin partant en retraite, à l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (IRSN). Je postule donc et suis rapidement reçue dans un vieux bâtiment dans l'enceinte du Commissariat à l'Énergie Atomique de Fontenay-Aux-Roses. La déprime... Dans une espèce d'effet miroir, j'y voyais l'inverse de tout ce qui m'avait fait vibrer dans la marine et avait forgé mon engagement. Il me semblait inconcevable d'imaginer faire toujours la même chose, travailler toute la journée à éplucher des dossiers et renoncer à l'aventure. Mais j'avais beau chercher, tout me ramenait vers ce poste. De plus l'employeur cherchait vraiment quelqu'un comme moi ; il était accueillant et arrangeant. En particulier, la responsable des ressources humaines avait un ami bordache et elle connaissait déjà les spécificités de notre engagement : elle m'a proposé de m'embaucher en détachement jusqu'à l'anniversaire de mes 15 ans de service (environ 3 ans), puis de poursuivre avec un CDI, ce que j'ai accepté.



**Nous sommes extrêmement bien formés dans la marine !
(...) Il est facile pour nous, marins, de prendre n'importe quel poste...**

Quelques étonnements (au sens rapport d'étonnement) :

- Nous sommes extrêmement bien formés dans la marine ! Je prenais mes fonctions dans ce que je considérais être la Mecque en termes de sûreté nucléaire, et j'étais l'un des rares ingénieurs à avoir un troisième cycle en génie atomique. En revanche, je ne connaissais pas grand-chose à la sûreté.
- Il est facile pour nous, marins, de prendre n'importe quel poste, nous en avons l'habitude. Il suffit de nous donner

le cadre et les règles du jeu, et c'est très facilement parti. Savoir jouer en équipe est quasi naturel pour nous alors que c'est bien délicat pour nombre de civils.

- Bien connaître son sujet / son objet (en l'occurrence le porte-avions) est à la fois un atout et un frein. Cela permet de mieux comprendre, mais cela crée des raccourcis de raisonnement qui freinent le jugement critique : des ingénieurs qui n'avaient jamais vu la « bête » pouvaient être extrêmement pertinents dans leur remise en question ! Évidemment le mieux est de mêler les points de vue.
- Il est possible de dire « nous sommes en plein milieu d'une réunion, mais c'est ballot, il est 18 heures et je pars chercher mes enfants comme prévu » sans sourciller et sans en subir les conséquences. Ou de dire : « dommage pour telle échéance, j'ai déjà prévu des vacances ». Cela peut ne pas paraître bien vertueux à nombre d'entre nous, mais c'est très agréable à vivre.



Visite de Haut Niveau sur le Charles De Gaulle

- En parallèle, il est possible de passer des nuits blanches pour terminer des dossiers ou des présentations lorsqu'elles sont importantes pour l'équipe, alors que rien ne nous y oblige : l'engagement n'est pas l'apanage des militaires.

Dernier étonnement, le plus grand : j'ai finalement passé à l'Institut 17 années passion-

nantes et je n'en suis partie que parce que j'ai construit une activité qui me correspondait parfaitement. J'y ai appris une autre force de l'équipage : celle de l'excellence collaborative. Ensemble, avec une mission bien acceptée, la force de faire avancer la sûreté nucléaire au profit de nos concitoyens, nous étions capables de délivrer des expertises indéboulonnables ! Tout cela n'est possible qu'avec du temps long et une culture de débat / confrontation. Il n'y a que dans le civil que de telles conditions ●●●

sont possibles. Et lorsqu'on est marin, l'apprendre, « s'apprendre », réclame plusieurs années.

et ses valeurs, et qui ose ne pas avoir raison a priori. Je naviguerai « autrement » et porterai l'Esprit d'Équipage

analyse existentielle (philosophie liée au sens, et ses applications cliniques, Viktor Frankl). La crise sanitaire nous surprend et rend ces questions de plus en plus actuelles. Le bouche à oreille fonctionne bien et mon activité prend de l'essor. À l'IRSN, mon équipe continue de m'encourager, mais je sens que je suis moins, beaucoup moins investie dans mon travail d'expertise. Après un 4/5^e, je suis déjà à mi-temps et choisis de démissionner.

Seconde reconversion : ... puis le grand saut vers la vie d'entrepreneur

On pourrait croire à un changement en douceur. Dans mon travail quotidien oui, c'est vrai, le mouvement a été tout à fait naturel. En revanche, passer de 27 ans de salariat à ... rien (pas de chômage, ni d'aides puisque mon entreprise est déjà lancée) est assez impressionnant.

D.R.



Formation à la performance en équipe : simulation en réalité virtuelle de deux équipages (sous-marin et hélicoptère)

Seconde reconversion : d'abord la prise d'élan...

Mais retournons un peu en arrière. Voici une dizaine d'années que je suis à l'IRSN. Je travaille sur un périmètre connu avec une expertise bien maîtrisée. Je m'y sens bien, au sein d'une équipe bien sympathique, le chef étant d'ailleurs un de mes anciens. Mais les enfants grandissant, et mes priorités ayant dévié, je me suis néanmoins demandé si j'étais capable de faire ce métier pendant encore 20 ans. La réponse est sans appel : non ; je suis très polie avec la technique, elle me le rend bien, mais je vois bien que je n'ai pas la même passion que mes collègues. Ce qui m'intéresse, ce sont les défis de raisonnement, l'apprentissage de nouveaux domaines, et le déminage des situations humaines complexes. J'ai un carnet d'adresses consistant et, à force de travailler avec des experts de haut niveau, mes expertises sont devenues solides et je retrouve de la disponibilité. À mi-vie professionnelle, je revisite ainsi ce qui me fait vibrer : si j'avais le choix de tout recommencer, que ferais-je ? Je travaillerais la relation. Les clés de la puissance ou de l'excellence d'une équipe qui est soudée par sa mission

si cher à mes yeux, où chacun porte haut sa responsabilité.



L'Esprit d'Équipage (...) où chacun porte haut sa responsabilité

En pratique, mêlant financement personnel et crédits CPF, je me forme pendant un an et demi au coaching individuel, coaching d'équipe et développement des organisations sur mon temps de travail dans une école de référence. Rapidement, toujours en parallèle de mon travail d'ingénieur, je crée ma première structure, puis cofonde avec un camarade de formation au profil complémentaire (Sciences Po, et... frère d'un marin avec lequel j'avais réalisé mon projet de fin de Génie Atomique!), un cabinet de coaching, consulting et formation, aux allures Marine. Ensuite tout va « assez vite ». Fraîchement certifiée Transformance Pro, j'ai l'honneur d'être appelée à faire partie de l'équipe enseignante de cette même école. Je réalise des missions d'accompagnement de professionnels à temps partiel et me forme encore pendant 15 mois en

Voilà ce qui m'a le plus fait peur :

- Se verser un salaire coûte extrêmement cher ! C'est l'un des principaux avertissements que je donne à ceux qui voudraient se lancer dans l'entrepreneuriat et qui veulent continuer à cotiser pour leur retraite.
- Les métiers d'accompagnement reposent essentiellement sur de la confiance et de l'*intuitu personae*, donc sur des recommandations. Il est donc assez long (2, 3 ans) de se constituer une clientèle de qualité. C'est un processus impossible à contrôler.
- Pour les mêmes raisons, il est impossible d'avoir une vision sur le long terme de notre activité. Aujourd'hui je travaille de manière ponctuelle bien sûr, mais sur un nombre significatif de missions de 6 mois à 1 an, ce qui est confortable. Mais dans 6 mois ? 1 an ? Il faut apprendre à faire confiance et

à vivre sans cette assurance. Depuis, j'admire tous les commerçants !

J'ai souvent développé les arguments précédents devant des camarades qui envisageaient de se convertir dans le coaching professionnel, ou les métiers de mentoring ou de conseil. Ce rôle est taillé pour des anciens marins. Nous sommes sérieux et à l'écoute. Nous connaissons bien le mystère et la puissance de l'humain et avons appris à les respecter dans toute leur complexité. Nous avons généralement l'esprit bien fait, des valeurs solides, un rapport sain à l'argent, et une bonne pratique de la confidentialité et de la déontologie. Pour toutes ces raisons, nous bénéficions d'un excellent *a priori*, à mon avis justifié. En revanche nous avons eu l'habitude d'être nourris et sollicités dans un système qui savait quoi faire de nous. Coach c'est une chose, entrepreneur c'en est une autre, et il faut s'y préparer, ou du moins le savoir.

En conclusion

Aujourd'hui, j'ai la chance d'accompagner managers et directeurs, de leur offrir un espace dans lesquels ils peuvent exprimer leurs défis en toute confidentialité, et de les aider à apprécier les solutions qui s'offrent à eux. J'ai la responsabilité d'accompagner des équipes à aller plus loin dans leur performance (puissance, excellence, ou quels que soient les attributs que mes clients lui attachent), en développant leur esprit d'équipage. Je fais d'ailleurs régulièrement témoigner des marins, et cela est toujours très apprécié. J'ai le plaisir de proposer des immersions en sous-marin, en réalité virtuelle cette fois, pour faire travailler les fondamentaux de la posture d'équip(age). J'ai la liberté de proposer d'autres formes de navigations, en accompagnant des retraites existentielles entre océan et désert. J'ai le privilège, de travailler avec qui je veux, au service de qui je veux et dans des conditions que nous construisons ensemble. Enfin, j'ai l'insigne honneur de faire partie des coachs du pôle de transition professionnelle (PTP), qui sont des anciens de toutes générations ayant eu une seconde carrière dans le civil, et qui accompagnent bénévolement ceux qui le souhaitent, en sus des dispositifs pilotés par la marine, dans la

recherche de leur emploi et pendant leurs premières années dans « le vaste monde ».

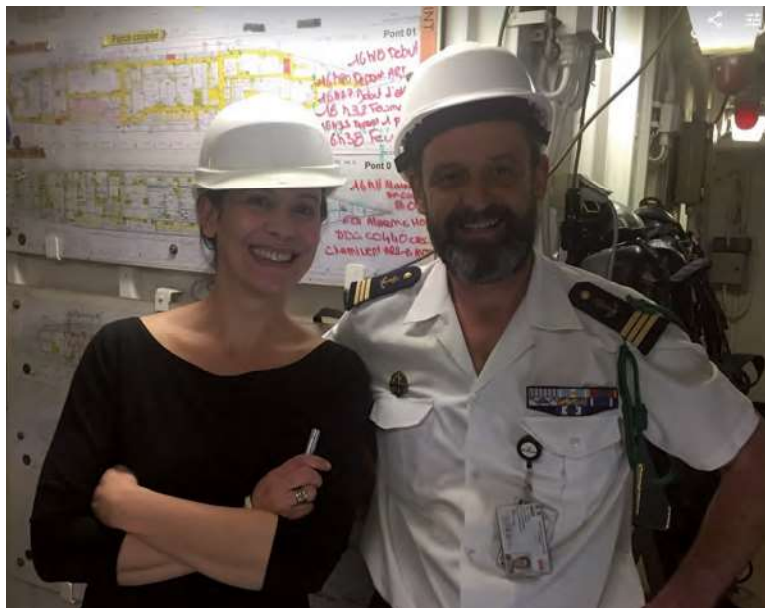
C'est une manière de rendre à la marine et aux marins ce qu'ils ont partagé avec moi.

À chacun sa trajectoire, mais je livre mes conseils génériques aux camarades anonymes qui liront cette chronique :

- Dans la marine, nous apprenons autant à « faire » qu'à « être » : soyez conscients de la richesse de votre parcours !

- Les officiers de marine ont toujours eu une excellente

réputation, peut-être trop bonne : nous pouvons « impressionner ». Nous sommes porteurs d'assez de valeurs pour être recherchés, et nous n'avons pas une image trop rigide. Mais cette aura qui entoure le preux officier droit dans ses bottes peut aussi être un frein à l'embauche et il est important d'apprendre à nous démilitariser en adoptant une attitude curieuse et amicale vis-à-vis de nos interlocuteurs civils, et du civil en général. C'est n'est ni mieux ni moins



Inspection de l'Autorité de sûreté nucléaire

bien, c'est différent.

Cela s'apprend.

- Dans toutes nos démarches, le réseau compte énormément. Pour accompagner, temporiser, questionner, confronter.

- Changez une chose à la fois. La prochaine décision n'est jamais définitive. Votre prochain job n'a pas à être parfait. Il doit vous permettre de progresser au moins d'un cran vers une activité qui vous correspondra de plus en plus.

- Travailler dans le civil et entreprendre n'est pas la même chose. Certains d'entre nous savent ce qu'ils préfèrent, d'autres non. Pour apprendre à vous connaître « dans l'action », changez une chose à la fois (bis) pour bien vous approprier les codes de chaque monde.

- Inscrivez-vous à la MRO, à la MIRVOG, mais aussi au PTP !

- La navigation continue au-delà de la marine. Le terrain de jeu est immense, passionnant ... et parsemé de marins. C'est une belle aventure !



me@navigam.fr