



La reconversion n'est pas une soirée de gala mais peut en avoir le goût

Si j'ai accepté la sollicitation de *La Baille* qui m'a invité à rédiger ces quelques lignes c'est moins pour parler de mon parcours qui n'intéresse qu'un cercle restreint - et encore - que pour tenter de dégager quelques leçons de portée générale d'une expérience particulière, et notamment sur la qualité de la formation de l'officier de marine et les perspectives qu'elle peut ouvrir au-delà de l'horizon bleu.

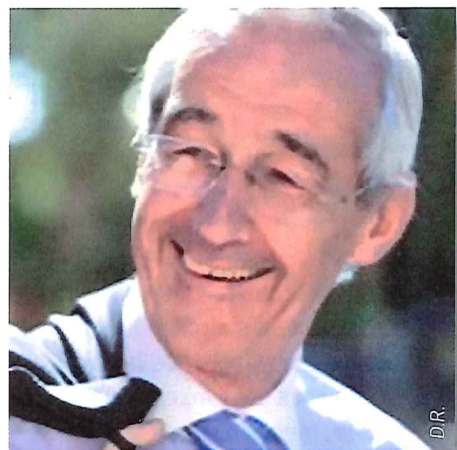
■ Par Alain Portmann EN 63

Je suis à Londres un lundi matin au début des années 2000, invité par ma maison mère *Coutt's Consulting Group* (aujourd'hui propriété de *Right Management*). Autour de la table pas moins de vingt-cinq étoiles sur les manches de quelques sept « *top brass* » sur le départ appartenant aux trois armes et services de sa très gracieuse majesté. Le consultant va conduire un séminaire intense d'une semaine dans cette salle. Sa première question est « Pourquoi êtes-vous là ? ». Les réponses teintées d'humour britannique tournent autour de « on m'a dit de venir », « vous savez j'ai une maison en Cornouailles et j'aime le golf » et autres commentaires de même nature, soulignant une motivation au mieux chancelante.



Pourquoi êtes-vous là ?

En fait Coutt's vient de gagner un contrat de 50 M£ sur cinq ans d'un PPP ambitieux, instruit pendant plusieurs années avec le MOD. Il s'agit de conduire le repositionnement professionnel des quelques 15 000 militaires de toutes armes et grades qui quittent le service chaque année. Avec le pragmatisme anglais, le raisonnement est le



suivant : nous avons l'infrastructure, vous avez le principe actif et le pays a une diaspora associative d'anciens prêts à aider. Bien entendu nous restons pilotes et vous vous engagez sur des résultats qualitatifs et quantitatifs. Ce séminaire était la partie émergée de l'iceberg. Ce qui est intéressant, pour cette partie du contrat, c'est la suite. Au terme d'une semaine chargée, interrompue seulement par le thé, ces hommes expérimentés, ayant tous exercé de hautes responsabilités dans leurs armes respectives, encore pleins de vigueur intellectuelle et physique, convaincus de leurs capacités transférables à bon niveau, étaient prêts à en découdre. Ils s'étaient convaincus de pousser les portes d'un monde qu'ils avaient côtoyé sans vraiment le connaître avec la confiance et les bons codes qui ne s'apprennent pas dans les manuels de tactique.

Un peu plus tard, en France, Michèle Alliot Marie, ministre de la Défense confiait le projet de la future MIRVOG à un amiral. Surtout l'ARD, future Défense Mobilité, était créée au sein du ministère de la Défense. L'institution se saisissait du problème de la reconversion, convaincue que l'on n'entrait plus dans la carrière comme autrefois dans les ordres et qu'un flux de sortie, accompagné par des professionnels, pouvait être une contribution importante à la « marque employeur » et donc à la qualité du flux d'entrée.

Bordache de la 63, mes presque 20 années dans la Marine en comptant la prépa au Prytanée Militaire m'ont apporté un capital dont je n'ai compris la valeur qu'au fil de mes différents postes dans le monde marchand. C'est de cela dont je souhaite vous parler en vous livrant une expérience personnelle et quelques éclairages importants. Si j'utilise le terme de « monde marchand » cette horreur, c'est que se trouve là un des premiers obstacles à la motivation de sortie. J'y reviendrai.



D'abord la décision

D'abord la décision

Dans ma tête, dès le départ et sans y penser tous les jours, une sorte de conviction latente : un jour je serai amené à rechoisir la marine et ce choix je le ferai avant 40 ans ou je ne ferai pas. La carrière avançant, les conditions devenaient plus précises.

D'abord se mettre en situation d'un vrai choix c'est-à-dire disposer d'une forme d'équivalence entre les options de sorte qu'elles puissent être également attractives. J'avais commandé mon sous-marin de façon honorable, j'étais candidat à ce qui s'appelait l'École Supérieure de Guerre Navale et là les choses se précipitent. En effet simultanément j'y suis admis et la société avec laquelle je discutais, la seule qui constituait une alternative valable et avec laquelle je négociais depuis 6 mois me fait une offre à Toulouse. Nous sommes début juillet la rentrée de l'ESGN est en septembre, mes trois enfants sont inscrits à l'école à Paris, le logement trouvé. J'ai 37 ans et 48 heures pour arrêter une décision afin

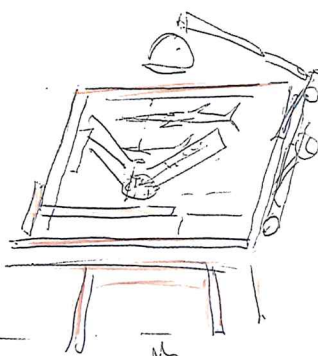
de permettre à la gestion d'apporter une bonne nouvelle au premier refusé. Il est important de préciser ici que j'ai une compagne exceptionnelle, bon coach, mais qui exclut de peser sur mon choix. Que faire ? D'un côté un futur relativement balisé - ou du moins le croit-on - et qui conserve toute son attraction et, de l'autre, un territoire inconnu. Toutes les composantes du piège se mettent en place. Choisir de rester est confortable, celui de partir irrationnel mais avec l'attrait de l'inconnu. La décision professionnelle la plus difficile de ma vie. J'ai choisi. Incompréhension de la parentèle, doutes sur ma santé mentale de la part de mes pairs, voire de mes chefs...

Le grand saut

Je rejoins la branche espace de la société Matra dans sa division satellites de télécommunications et la maison de Jean-Luc Lagardère, un entraîneur et un formidable capitaine d'industrie qui s'était entouré d'hommes à son image pour former une société d'ingénieurs dynamiques sans préjugés avec une bande de cowboys ne doutant de rien. La suite de cette saga incroyable est connue, la petite société Matra Espace deviendra centrale dans la constitution de la partie « Space » d'Airbus Defense and Space. J'y aurai ...



Le grand saut



Et puis une deuxième injection ...



très modestement contribué pendant quelques années.

Quels enseignements généraux tirer de cet épisode ? J'en vois cinq. D'abord le faire assez tôt pour avoir le temps d'apprendre avec humilité (je suis staffé comme « *contract manager* », sur un projet majeur, c'était important en termes de visibilité, mais objectivement subalterne ; il y a loin du carré des officiers à la cantine).

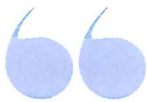
Ensuite éviter un saut trop extrême en termes de valeurs. De ce point de vue, votre diplôme d'ingénieur sachant écrire sera plus valorisé dans une culture technique que dans une société plus commerciale. Je rejoins là le point que j'ai laissé plus haut à propos du secteur marchand. Le grand écart est dans la compréhension de la loi d'airain du compte d'exploitation et de sa contrainte, cela prend du temps car vous avez été formaté autrement. Si vous pouvez ne pas y être immédiatement confronté et avoir un rapport initial distant avec l'actionnaire, cela vous donnera le temps de prendre votre respiration. L'entreprise a pour finalité de gagner de l'argent, il ne faut jamais l'oublier. Veiller à ne pas

donc d'une certaine taille - faites le car l'écart sera moins grand. En revanche si vous venez des commandos une TPE vous conviendra mieux.

Enfin cinquième enseignement, investissez sur l'anglais. Vraiment. Cela ouvre considérablement le champ des possibles.

Et puis une deuxième injection

Pour revenir au parcours, la primo injection dans le grand bain n'est pas la fin de l'histoire car le grand avantage du monde de l'entreprise



Investissez sur l'anglais

c'est son agilité. Le jeu reste ouvert. Si l'on veut évoluer rapidement ce qui est nécessaire quand on redémarre à 37 ans et qu'il faut rattraper ceux qui ont commencé dix ans avant vous, il faut généralement accepter d'en changer. Le champ est vaste et le choix plus facile car l'on a déjà un bilan, les bonnes approches, le bon vocabulaire et l'on a appris beaucoup de choses...



Veillez à ne pas changer tous les paramètres à la fois

changer tous les paramètres à la fois. Troisième enseignement, avoir la fierté de ce que l'on a fait jusque-là. La formation d'officier de Marine est excellente avec sa composante scientifique et littéraire initiale de bon niveau qui ouvre à la culture et à la réflexion ainsi que son exposition précoce aux sujets de commandement. On découvre vite que la racine de la motivation des collaborateurs n'est pas que dans le chiffre du bas de la fiche de paie, même si elle en fait partie mais dans l'appartenance. Quatrième enseignement. Vous venez d'une grande organisation avec ses règles, fondement de son efficacité mais qui génère aussi ses lourdeurs. Si vous pouvez choisir, privilégiez malgré tout des entités assez structurées et

avec ses tripes !

Les changements sont toujours revigorants. Pour ma part après Matra (6 ans) un chasseur m'a convaincu de rejoindre une PME filiale d'un groupe chimique suisse dans les composés aéronautiques. L'expérience a tourné court mais l'état-major de ce même groupe à Bâle m'a proposé de le rejoindre ce qui m'a exposé aux problématiques stratégiques en attendant mieux. Au bout de 4 ans je suis identifié comme possible DG d'une filiale en Californie ce que j'ai décliné pour des raisons familiales et a donc conduit à une séparation. J'ai fait une pause pour un MBA à Paris, toujours utile pour la remise en cause, suivi par une expérience entrepreneuriale de six

années dans la distribution technique pour l'industrie manufacturière terminée par un rachat par un concurrent... et un outplacement, logique, classique, cahoteux mais très enrichissant.

Et une troisième injection ...

Me voici donc à 53 ans travaillant avec ma coach sur l'invention de mon futur. Au bout de deux mois elle me pose la question rituelle : qu'allez-vous faire ? « Un peu la même chose, je suis connu dans mon milieu et j'ai une proposition ». La réponse de la fine mouche : « ça n'a pas l'air de vous intéresser beaucoup ce que vous me racontez ! ». C'était vrai. À l'époque ça ne se passait pas en vidéo, on pouvait lire sur les visages, et elle de reprendre « *est-ce que ce métier vous intéresserait ?* ».

Je dois dire que cette proposition m'a intrigué. Quand j'en ai demandé les raisons, l'énumération comprenait dans l'ordre l'apprentissage précoce du commandement dans une arme technique à fort enjeu, une manifestation d'adaptabilité aux milieux aussi extrêmes que ceux d'un grand groupe ou d'une PME, un réseau professionnel issu de mon MBA, une expérience entrepreneuriale et, enfin, une exposition internationale significative.

Embarrassé autant que curieux, après trois mois de flirt, je me suis dit que le temps était peut-être venu de transmettre dans un métier plein d'humanité, j'ai signé.

6 ans plus tard, le segment dont j'avais la responsabilité, celui de l'outplacement des dirigeants et cadres dirigeants est racheté par une société américaine mue par des logiques de volume qui ne s'accordaient pas avec le métier sur mesure que je faisais et aimais.

En 2003, je cofonde avec deux associés qui m'avaient précédé de quelques mois le cabinet Dirigeants et Partenaires, dédié exclusivement à cette catégorie de professionnels, pour y faire le métier comme nous voulions le faire, libres de l'inventer à notre manière. Cette dernière aventure a

D.R.



Quels enseignements ?

été un grand succès et s'enorgueillit aujourd'hui d'avoir rassemblé une équipe de 20 consultants de grande qualité dont 4 dans notre bureau de Lyon et d'être considérée comme incontournable par les gazettes qui sondent la concurrence depuis l'origine de cet observatoire. (www.dirigeantsetpartenaires.fr). Cette aventure m'occupe encore partiellement et nous en avons assuré la pérennité en rejoignant le groupe *Lorenz and Hamilton* il y a deux ans.

Quels enseignements ?

Si vous m'avez suivi jusqu'ici, et je vous en remercie, voici quelques autres enseignements de portée générale de ce parcours, en forme de conclusions.

Il ne vous aura pas échappé que ma carrière civile illustre l'agilité nécessaire au « rattrapage » d'une entrée tardive sur le marché civil. Certes cela n'a pas été toujours mon choix. En trente ans, si l'initial me revient indiscutablement comme je l'ai dit plus haut, ce fut ensuite une succession d'opportunités et d'autant d'erreurs, chassé puis remercié, puis embarqué à nouveau puis remercié et enfin entrepreneur. Mais à chaque fois le plein d'expériences nouvelles.

Agile mais pas instable

Agile certes mais pas instable, veillez à rester 5 à 6 ans dans votre job. Le temps n'est plus aux carrières monolithiques et les chasseurs l'ont bien intégré, la durée moyenne observée en France comme aux USA est de 7 ans. En outre les sauts sont autant d'opportunités d'améliorer la nature et les

responsabilités exercées y compris sous l'aspect financier. Bien sûr il faut aimer le risque et être prêt à apprendre, réapprendre et encaisser les coups.



Veillez à rester 5 à 6 ans dans votre job

Comme le dit très bien Michel Front associé fondateur du cabinet Nelta, « Planifier son avenir professionnel, faire des projections à long terme, établir des budgets à cinq ans : avant la crise de la Covid-19, les dirigeants aimaient regarder loin et se risquer au jeu des prévisions. Mais, dès lors que l'incertitude règne en reine, à quels signaux ou données chiffrées se raccrocher ? (...) Le caractère très "socratique" de la période place les leaders dans la situation de savoir qu'ils ne savent rien, elle sonne le glas du mythe du chef qui sait tout. »

L'humilité n'empêche pas l'ambition ni l'esprit de compétition. Là encore la préparation chère aux forces navales, la cohésion, l'entraînement, et la répétition qui retarde le seuil d'apparition de la panique sont des apprentissages qui permettent de faire face aux aléas de la mer, préparation qui est valorisée par l'entreprise.

L'autorité et la confiance

Enfin un dernier point. Les deux composantes du commandement dans l'entreprise comme dans la marine sont l'autorité et la confiance.

L'autorité vous est concédée lors de votre premier commandement par délégation d'une autorité supérieure porteuse du sens de votre mission et forte de son monopole. Cela vous a donné une légèreté existentielle en même temps que le poids de la responsabilité. Dans l'entreprise elle est conférée par une lettre de mission venant de l'actionnaire ; sa contestation est fréquente et elle doit se gagner tous les jours, il faut rester éveillé !

Quant à la confiance, dans les deux cas elle n'est pas donnée par le mandat, elle ne se confère pas. Au-delà de votre compétence indispensable à son établissement, vous devrez donner du sens à votre action et le faire partager par vos subordonnés. C'est là où l'intégrité et l'exemplarité généralement attribuées à la condition militaire - et, bien sûr, à l'officier de marine en particulier - vous donneront un atout supplémentaire qu'il faut oser mettre en avant. Dans l'exercice du management que ce soit dans la marine ou dans l'entreprise l'exemplarité est une valeur.

Retenez que votre formation initiale vous autorise toutes les ambitions. La réputation des armées et de la marine en particulier dans le monde civil est excellente, vous avez de grands atouts, jouez-les dans l'institution ou en dehors sans timidité.

aportmann@dirigeantsetpartenaires.fr