

L'efficacité dans la diversité, la preuve par Jolokia

par

■ Pierre Meisel ■

Directeur de Team Jolokia

En bref

Après avoir préparé Normale Sup, Pierre Meisel étudie à la Sorbonne la philosophie et l'anthropologie. Des questions le préoccupent de longue date : comment les cultures cohabitent-elles et comment les différences internes sont-elles muées en force collective? Plutôt que de s'orienter vers une carrière universitaire, il préfère ensuite s'engager dans l'action. Compétiteur de haut niveau en voile, il cofonde l'association Jolokia pour embarquer, sur un voilier de vingt mètres, des équipages réunissant de fortes différences : juniors/seniors, hommes/femmes, personnes handicapées ou non, venant de tous les milieux sociaux. Sur cinq compétitions face à des professionnels aguerris, Jolokia a fait trois podiums. Le débriefing de ces expériences capte l'intérêt d'entreprises, notamment sur deux idées clés : le management est affaire de relations et chacun a une spécificité qui peut devenir une force pour le collectif, à condition de savoir la valoriser. La diversité devient alors source de performance.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

À vingt-cinq ans, après un parcours universitaire en philosophie et en anthropologie qui m'a amené à travailler sur la gestion du conflit et sur la façon dont celui-ci permet de "faire groupe", j'ai décidé de retourner vers le monde de la voile, activité qui me passionnait et que j'avais eu la chance de pratiquer à un haut niveau. Je suis devenu entraîneur sportif, métier où j'ai retrouvé la notion de collectif et de performance reposant sur la cohésion du groupe.

Naissance de Team Jolokia

Avec deux amis, nous avons eu l'idée d'utiliser la voile pour faire la promotion de la diversité et de l'*agir ensemble*, notion plus précise à nos yeux que celle du *vivre-ensemble*. En 2012, nous avons fondé l'association Team Jolokia, du nom de l'un des piments les plus puissants du monde. Notre objectif était de constituer l'équipage le plus divers – ou "pimenté" – possible et de démontrer qu'il était aussi performant, voire davantage, que les équipages habituels.

Le choix de la diversité

En général, la voile est pratiquée par des hommes blancs, âgés de 30 à 45 ans, sportifs et issus de milieux aisés. Nous voulions un équipage associant des juniors et des seniors, des personnes handicapées ou non, des Français et des personnes étrangères, des gens aisés et des plus modestes, et bien sûr des femmes! Tous les navigateurs vous expliqueront qu'il n'y a pas de sexisme dans le monde de la voile et que rien n'interdit aux femmes de participer aux compétitions. Sauf que jusqu'à récemment, il était impossible, à cause des jauges de poids, de s'inscrire à une compétition si on pesait moins de quatre-vingts kilos...

S'appuyer sur la recherche scientifique

Pour relever notre défi, nous nous sommes donné deux objectifs complémentaires. Le premier était d'appuyer notre démarche sur un programme de recherche scientifique, de façon à ne pas affirmer des choses qui ne seraient pas démontrées.

Nous nous sommes dotés d'un laboratoire social et managérial composé de psychologues de la Marine nationale, d'anthropologues, de psychosociologues, d'une philosophe, de consultants en management et de dirigeants d'entreprise. Ils montent à bord, aussi bien pendant les entraînements que pendant les courses, et ils étudient nos pratiques, puis émettent des hypothèses d'analyse. En revanche, ils n'ont pas le droit d'interférer avec le management de l'équipage : ils se contentent d'observer ce qui se passe et c'est nous qui, ensuite, pouvons nous appuyer sur ces observations pour modifier nos façons de procéder. C'est ce que l'on appelle de la recherche-action. Ces études ont déjà donné lieu à diverses publications que l'on peut trouver sur le site de l'université de Bretagne-Sud ou sur celui de l'université de Tours.

Communiquer largement pour faire évoluer les mentalités

Notre deuxième objectif complémentaire était de diffuser les résultats de notre expérience le plus largement possible, afin de contribuer à changer positivement la vision de la diversité. Dans cet esprit, nous avons produit avec TF1 un documentaire multidiffusé qui a réuni entre trois et cinq millions de téléspectateurs, créé une exposition qui est présentée dans des lieux très divers (par exemple un hôpital public ou le Conseil économique et social), et même réalisé une bande dessinée qui vient d'être éditée par Hachette (*Marins d'audace!*).

Intervenir en entreprise

Sachant que l'endroit où les gens passent la plus grande partie de leur temps est l'entreprise, et que c'est aussi le premier espace d'intégration et d'inclusion pour les personnes représentant la diversité, nous avons souhaité

également communiquer dans le monde du travail pour essayer d’y transférer nos pratiques managériales. Nous avons donc monté des programmes de conférences, de formation et d’accompagnement à destination des entreprises qui nous sponsorisent.

Le financement

Au démarrage de cette aventure, notre premier défi était de réussir à trouver des fonds pour acheter un bateau et l’assurer. Nous avons jeté notre dévolu sur un Volvo Ocean, un voilier de soixante pieds régulièrement utilisé pour faire le tour du monde.

Nous avons pris rendez-vous avec Gonzague de Blignières, président du fonds d’investissement Raise. Notre intention n’était pas de lever des fonds, mais de recueillir son avis sur la probabilité que nous puissions trouver des investisseurs pour un projet de ce type. Nous lui avons présenté quelques diapositives et il s’est tout de suite montré enthousiaste : « *Votre projet, j’y crois, à une condition. C’est que vous vous mettiez à plein temps dessus, tout de suite.* » Dès ce premier rendez-vous, il est devenu mécène et nous a ainsi permis de créer la structure et de financer deux salaires à plein temps pour lancer le projet. C’était une marque de confiance extraordinaire ! Cela illustre aussi le fait qu’aucun projet ne peut aboutir tant que quelques personnes ne se décident pas à *oser* et à prendre des risques pour réaliser ce qui leur tient à cœur.

Nous devons ensuite trouver un assureur. Celui que nous sommes allés voir a commencé par approuver le choix du Volvo Ocean (« *Joli bateau!* »), mais les choses se sont compliquées lorsque nous lui avons expliqué que notre équipage comprendrait des personnes âgées ou handicapées. Plus nous avançons dans notre présentation, plus son visage se décomposait : « *Comment voulez-vous que j’assure un projet pareil?* » À la fin de la réunion, nous pensions que c’était fichu. Mais une semaine plus tard, il m’a rappelé : « *J’ai réfléchi. On y va. Osons ensemble!* »



© Team Jolokia

Le recrutement

Après avoir financé l’achat du bateau, il fallait recruter l’équipage : vingt-cinq personnes au total, dont douze à bord, par rotation. Le comité de sélection comprenait des membres du bureau de l’association Team Jolokia (dont Gonzague de Blignières), des chercheurs du laboratoire social et enfin, des experts de la partie nautique. Nous voulions constituer un équipage représentatif de la diversité de la société, mais en évitant toute discrimination négative ou positive. Pour sortir du milieu assez fermé de la voile et réussir à toucher des publics très différenciés, nous nous sommes appuyés sur les associations et sur la presse locale, ce qui nous a permis de recevoir, dès la première année, cent trente candidatures.

Le refus du “feeling”

Mais comment faire pour effectuer le choix parmi ces cent trente candidats sans céder à une forme ou une autre de discrimination? On a beau ne pas vouloir discriminer, on le fait souvent sans s'en rendre compte. Quand vous demandez aux recruteurs quels sont les principaux critères sur lesquels ils s'appuient, ils évoquent en général la compétence, mais aussi le “feeling”. Or, à quoi renvoie cette notion, sinon à la projection de nos représentations personnelles? C'est typiquement à travers ce critère que se fait la discrimination. Nous avons donc écarté cette approche et, en accord avec les psychologues de la Marine nationale, nous avons choisi de segmenter les critères de recrutement pour faire en sorte qu'aucun examinateur n'ait à se prononcer sur l'ensemble des qualités d'un candidat. Cela peut paraître paradoxal de refuser une approche globale de la personne dans une démarche qui se veut humaniste, mais accepter qu'un examinateur puisse dire « *Celui-ci, il me plaît, je le prends* », c'est le moyen le plus sûr de s'exposer à un risque de discrimination.

Une approche segmentée

Nous avons tout d'abord évalué deux types de motivation : la motivation au travail collectif, la plus difficile à apprécier, et la motivation à participer à la compétition. Nous avons également identifié deux types de compétence (aptitude physique et compétences nautiques) pour lesquelles nous avons défini trois niveaux (fort, moyen, faible), en sachant que tous les postes ne requièrent pas une compétence maximale. Certains postes sont très physiques, par exemple, et d'autres moins. Pour chacun de ces quatre critères, chaque candidat était évalué par deux examinateurs séparément, à des moments différents, et chaque examinateur devait rendre compte uniquement de ce qu'il avait observé sur le critère dont il était chargé.

Une diversité croissante

Cette méthode, fondée sur l'évaluation des compétences et de la motivation, ne permet pas de garantir la diversité. La première année, nous étions assez inquiets sur le résultat que nous allions obtenir : que faire si l'équipage s'avérait très peu diversifié?

En fait, dès le départ, le résultat était assez encourageant, même s'il était loin de refléter la diversité de la société française. Nous avons recruté notamment un équipier non-voyant et un équipier paraparésique (c'est-à-dire une personne paraplégique ayant retrouvé une partie de sa mobilité), mais également une menuisière aux revenus très modeste, qui s'est retrouvée en équipe avec un pilote de ligne chez Air France, dont le salaire était bien supérieur au sien.

C'est grâce à nos efforts pour diffuser l'annonce du recrutement que nous sommes parvenus, peu à peu, à accroître cette diversité. Cette année, nous avons six femmes à bord sur douze, ainsi que des personnes d'origine africaine et nord-américaine. Nous avons également obtenu une bonne diversité générationnelle : parmi l'ensemble des personnes recrutées, la plus jeune avait 18 ans et la plus âgée, 76.

Un renouvellement continu

La majorité des coéquipiers restent deux ans et environ un quart d'entre eux trois ou quatre ans. Le renouvellement s'opère de façon continue et non par bloc, ce qui permet d'assurer une certaine continuité.

Le modèle du sport amateur de haut niveau

Le modèle que nous appliquons est celui du sport amateur de haut niveau. Les équipiers s'engagent à suivre trente à cinquante jours d'entraînement par an et à participer aux courses, ce qui représente au total quarante-cinq à soixante jours dans l'année. Certains des participants exercent des professions qui leur permettent de se libérer. Pour les autres, c'est nous qui faisons la démarche de rencontrer les employeurs et de négocier avec eux la libération d'un cinquième de temps ou d'un quart de temps, en échange d'une prestation de communication ou de formation pour leur entreprise.

Les participants ne sont pas rémunérés. Nous sommes trois salariés, moi-même en tant que directeur de l'association, et deux autres personnes qui ont rejoint l'équipe dans un second temps, pour la communication et le secrétariat.



La méthode de travail

Une étude menée sur notre expérience par l'université de Bretagne a montré qu'une grande diversité au sein d'une équipe commence par augmenter fortement le risque de conflits, car elle provoque des "chocs" multiples entre les différentes représentations individuelles. Par exemple, aux yeux de certains, investis dans le "bio" et les économies d'énergie, le pilote de ligne pouvait apparaître avant tout comme quelqu'un qui brûle massivement du kérosène...

À partir de là, deux cas de figure sont possibles. Soit on s'occupe de ces conflits et on trouve des façons de les gérer; le groupe devient alors très performant. Soit on ne s'en soucie pas, et le groupe s'avère moins performant qu'un groupe homogène. Ces résultats confirment ceux d'une autre étude, menée par l'UCLA (*University of California, Los Angeles*), selon laquelle les entreprises dont les recrutements sont très diversifiés sont tantôt extrêmement compétitives, tantôt moins compétitives que la moyenne. Il est donc essentiel de se donner les moyens de bien gérer la diversité.

Prendre le temps de la parole

Nous consacrons beaucoup de temps à des réunions permettant de laisser s'exprimer la diversité, mais également de donner un cadre au fonctionnement du groupe. C'est un choix toujours un peu cornélien car, lorsque vous disposez de trente à cinquante jours par an pour préparer les compétitions et que vous devez assurer un énorme travail technique, il ne va pas de soi de consacrer une demi-journée par mois à de la discussion. Mais c'est vraiment indispensable.

Trois genres de stéréotypes

Au cours de ces réunions, nous commençons par analyser les différentes formes de stéréotypes. La première, la plus commune, est l'hétérostéréotype, qui porte sur d'autres catégories de personnes que celle à laquelle nous appartenons. Par exemple, un hétérostéréotype très répandu chez les hommes est que « *les femmes sont davantage centrées sur la famille que les hommes. Du coup, elles sont moins disponibles pour travailler en entreprise* ».

La deuxième forme de stéréotype, l'*autostéréotype*, est plus insidieuse et moins connue. On sait, par exemple, que les femmes ne se présentent à un poste plus élevé que celui qu'elles occupent que lorsqu'elles estiment maîtriser 95 % des compétences requises, contre 60 % pour les hommes. Ceux-ci sont beaucoup plus confiants dans le fait qu'ils pourront acquérir peu à peu les savoir-faire qui leur manquent. De même, à la fin de la première sortie en mer, un équipier qui, malgré son handicap, s'était montré à la fois très investi et très compétent sur les tâches qui lui avaient été confiées, me dit : « *Quand il y aura davantage de vent et que les conditions seront plus difficiles, je ne pourrai pas faire face. Il vaut mieux que je renonce.* » Naturellement, les autostéréotypes sont renforcés par les hétérostéréotypes, mais il est important de savoir qu'il ne suffit pas de lutter contre les préjugés des autres : il faut aussi résister à ses propres préjugés sur soi-même.

Une troisième forme de stéréotype, également moins connue que la première, est le *métastéréotype* : ce que je pense que les autres pensent de moi. Par exemple, je suis un junior, j'arrive dans l'équipe et je suis convaincu que si j'émet un avis sur ce qui se passe sur le bateau ou si je fais des propositions sur les solutions à mettre en place, le chef d'équipe ou les autres équipiers vont me trouver prétentieux. Je préfère donc me taire. Dans les entreprises où j'interviens, je pratique régulièrement un petit jeu qui consiste à séparer les juniors et les seniors, et à leur demander ce qu'ils pensent de l'autre groupe, puis ce qu'ils pensent que l'autre groupe pense du leur. Quand on rapproche les résultats, on s'aperçoit qu'ils sont toujours très différents. Bien sûr, il y a toujours un senior pour juger les jeunes trop prétentieux ou trop excités, mais la plupart portent des appréciations beaucoup plus ouvertes. Pourtant, on a toujours tendance à se focaliser sur le jugement le plus sévère, même s'il est minoritaire.

“Réindivider” la perception d'autrui

À partir de l'analyse des différentes formes de stéréotypes, on peut “réindivider” la perception d'autrui, c'est-à-dire prendre conscience que ce dernier ne reflète pas forcément les stéréotypes attachés aux diverses catégories dont il relève. Un individu est beaucoup plus composite et complexe que la perception que nous en avons. On se rend compte, en particulier, que la différence visible n'est pas forcément la plus difficile à gérer. Des différences invisibles, comme une motivation plus ou moins marquée ou une façon particulière de se comporter en groupe, peuvent nécessiter plus d'attention que les différences visibles.

Éviter les jugements de valeur

Les différentes catégories discriminées (les femmes, les personnes handicapées, les immigrés, les jeunes, les seniors...) sont souvent perçues sous l'angle des “problèmes” qu'elles représentent : « *Les seniors coûtent cher car il faut payer leurs retraites et leurs soins médicaux* », « *Les jeunes ne trouvent pas de travail car ils manquent d'expérience* », etc. En réalité, il n'existe pas de “bonnes” ni de “mauvaises” différences. Dans le cadre d'une étude, on a proposé à cinq cents hommes et cinq cents femmes de se mettre par groupes de vingt-cinq et de traiter en trois quarts d'heure le même sujet, la faim dans le monde. Le résultat a été spectaculaire : tous les groupes de femmes ont présenté un état des lieux de la faim dans le monde et tous les groupes d'hommes ont fourni des listes de solutions pour résoudre ce problème. Est-il bien ou mal de commencer par l'état des lieux ou de chercher tout de suite des solutions ? En fait, on a besoin de l'un et de l'autre.

Il en va de même en ce qui concerne le caractère de chaque personne, comme le fait d'être extraverti ou intraverti. Lors des débriefings, certaines personnes parlent beaucoup plus que les autres, et on a tendance à leur demander de faire l'effort de se taire pour laisser parler ceux qui sont plus discrets, ce qui revient à porter sur elles un jugement de valeur. Pourquoi ne demande-t-on pas plutôt aux intravertis de parler davantage ? Pourquoi serait-il plus facile à l'extraverti de se taire qu'à l'intraverti de parler ? Si l'on veut bénéficier de la diversité, il faut à tout prix résister à la tentation de plaquer un jugement de valeur sur les caractères des uns et des autres.

Donner des outils plutôt qu'aider

Quand nous voyons une personne handicapée essayer de faire quelque chose et ne pas y parvenir, notre premier réflexe est de l'aider, ce qui est normal. Mais bien souvent, notre façon de l'aider consiste à faire cette chose à sa place, ce qui la met en situation d'infériorité et l'empêche de développer ses propres compétences. Il faut résister à cette tentation et essayer plutôt de donner à cette personne les outils dont elle a besoin pour accomplir

cette tâche elle-même. Cette différence peut paraître subtile, mais elle est absolument déterminante pour le bon fonctionnement de l'équipe. Au passage, en tant que chef d'équipe, si je fais tout à la place de tout le monde, non seulement je vais être inefficace, mais je vais rapidement me retrouver en surcharge d'activité.

Définir des objectifs communs

On pourrait croire qu'une équipe composée de personnes qui ont toutes intensément voulu participer au projet Team Jolokia doit être facile à gérer. En réalité, les motivations des participants sont très variées. Certains sont fascinés par le bateau, d'autres par la compétition. D'autres encore veulent se prouver quelque chose personnellement, ou bien s'intéressent avant tout à l'humain : « *Je vais rencontrer des gens extraordinaires.* » Les motivations peuvent également évoluer dans le temps. Quelqu'un qui rêvait de découvrir l'univers nautique se montre parfois beaucoup moins enthousiaste après deux ou trois entraînements : les efforts physiques sont pénibles, on est tout le temps mouillé, on n'a pas le temps de dormir...

Comment gérer une équipe dont les motivations sont diverses et mouvantes? D'emblée, nous affirmons un objectif phare, celui de l'association Jolokia – parvenir à la performance grâce à la diversité – et nous le présentons comme non négociable. Une fois accepté par tous, cet objectif doit encore se décliner en sous-objectifs, en moyens à mettre en œuvre et en échéances à respecter. Nous passons beaucoup de temps à nous assurer que chacun adhère bien à ces différents aspects. Cela peut paraître élémentaire, mais nombreuses sont les entreprises dont les salariés se plaignent d'objectifs peu clairs, de moyens inadaptés, d'échéances qu'on découvre la veille. Ce travail d'explicitation est d'autant plus nécessaire que la diversité est forte.

La relation manager/managé

Une fois que le cadre est bien défini, le manager doit inciter les membres de l'équipe à s'impliquer dans la gestion, en particulier en donnant leur avis lors des réunions de travail. Quand le manager demande à ses collaborateurs s'ils sont d'accord avec les moyens proposés, chacun a tendance à se dire : « *Je ne suis pas le chef, je ne vais rien dire.* » Il est très important de les convaincre d'exprimer leurs désaccords au moment où il est encore temps de modifier la décision : « *Si tu penses que l'objectif est trop faible ou trop élevé, ou que les moyens présentés sont insuffisants, ou que l'échéance est trop courte, il faut le dire maintenant.* »

Tous ceux qui ont dirigé une équipe savent bien qu'il vaut mieux que la personne vous prévienne un mois à l'avance qu'elle ne se sent pas capable de respecter une échéance plutôt que de ne rien dire et de ne pas parvenir à terminer son travail dans le délai imparti. Comme dans un couple, la gestion se fait à deux. Si c'est toujours le même qui estime que cela ne va pas et qu'il faudrait changer des choses, le couple ne durera pas longtemps...

Travailler sur les points forts

Sur le bateau, chacun a ses points faibles : l'un a un handicap physique, l'autre ne connaît pas ce type de voilier, un troisième n'est pas familier avec les procédures mises en place, etc. Si les membres de l'équipe passent leur temps à répertorier les points faibles des uns et des autres, on court à la catastrophe. Pour que l'équipe fonctionne, il faut donner la priorité aux points forts et chercher à en tirer parti, mais ce n'est pas toujours facile à admettre.

L'un des équipiers était presque aveugle : il n'avait qu'un dixième de vision, ce qui lui rendait certaines tâches impossibles à accomplir. Par exemple, régler les voiles nécessite de les voir correctement, or elles se trouvent en général à dix ou quinze mètres de la personne qui les règle. Mais cet équipier ayant été un très bon régleur avant ses problèmes de vue, il n'acceptait pas de ne plus pouvoir s'en occuper, ce qui provoquait des situations aberrantes : en se précipitant vers le cabestan pour régler les voiles, il se cognait le front dans un objet qu'il n'avait pas vu et tout le monde se demandait : « *Mais qu'est-ce qu'il fait ?* »

Dans ce genre de situation, le rôle du chef d'équipe est d'expliquer à la personne que nous avons tous des blessures d'ego quand nous ne réussissons pas quelque chose, mais que, même en y consacrant beaucoup d'efforts, tout ce que nous pourrions faire sera de passer de "mauvais" à "moyen", ce qui ne pourra pas satisfaire le reste de l'équipe. Au contraire, en se positionnant sur ses points forts, on s'épanouit davantage, on devient très utile à l'équipe et tout le monde est satisfait.

Les résultats

Notre objectif de départ était de nous classer dans la première moitié du tableau des courses auxquelles nous participerions. Il a été atteint dès la première année. En 2015, sur cinq compétitions, dont deux prestigieuses, la Cowes Week et la Middle Sea Race, nous avons réussi à être présents deux fois sur le podium : une fois à la troisième place et une fois à la première.

Je garde un souvenir précis de la Middle Sea Race, dont le tracé part de Malte et fait le tour de la Sicile, puis de l'île de Lampedusa, avant de retourner à Malte. Les conditions de navigation étaient particulièrement difficiles, avec des vents à cinquante nœuds (quatre-vingt-dix kilomètres à l'heure) et des vagues de six à neuf mètres de haut. Sur cent trente concurrents, soixante-sept ont abandonné. Notre bateau est arrivé septième dans sa catégorie, ce qui est un exploit dans ces conditions ! Une fois au port, conformément aux habitudes en cas de gros temps, nous avons attendu les suivants pour prendre leurs amarres, les aider à faire les manœuvres et les accueillir. Pour nos concurrents, dont certains étaient des professionnels, constater que non seulement nous n'avions pas abandonné, mais que nous étions arrivés avant eux et qu'une petite jeune femme ou un homme en fauteuil roulant se tenaient prêts à saisir leurs amarres afin de les aider à accoster a provoqué un changement complet de regard sur notre équipage.

Pour moi aussi, cette course a marqué un tournant. Je me souviens d'une nuit où, épuisé, j'ai dû laisser la barre à l'un des chefs de quart (les chefs d'équipe qui remplacent le chef de bord lorsqu'il va dormir). En l'occurrence, il s'agissait d'une personne paraparésique et la mer était déchainée. Au début de cette aventure, même moi, je n'aurais jamais parié qu'un jour, je laisserais une personne handicapée prendre la barre dans de telles conditions...

Et maintenant ?

Le Graal des navigateurs, c'est le tour du monde en équipage. Pour l'instant, nous ne l'avons pas envisagé, car cela nécessiterait un budget de 10 à 15 millions d'euros. Mais nous avons décidé de participer à des courses préparatoires, comme des transats ou la Fastnet Race, sur lesquelles toutes les grandes équipes qui tentent le tour du monde commencent par s'entraîner. Notre prochaine course sera la Québec Saint-Malo, une transatlantique qui passe par Terre-Neuve, zone peu réputée pour ses eaux calmes ou son grand soleil...

Débat



Le financement

Un intervenant : *Quel retour sur investissement êtes-vous censé apporter au fonds qui vous a soutenus ?*

Pierre Meisel : Ce n'est pas au titre de son fonds que Gonzague de Blignières a investi dans Team Jolokia, mais en tant que mécène privé. Notre budget, qui représente 350 000 à 400 000 euros par an, est financé par plusieurs grands mécènes, mais également par des dons plus modestes qui peuvent aller de 3 euros à quelques centaines d'euros. L'ensemble couvre un tiers de notre budget.

Les deux autres tiers viennent du mécénat d'entreprise, qui ouvre droit à 20 % de contrepartie pour les sociétés en question. Ce qui nous intéresse vraiment, c'est de faire évoluer les mentalités, et c'est ce qui nous

permet d'avoir le statut d'association d'intérêt général. La contrepartie que nous offrons à nos mécènes prend donc la forme de communication interne au sein de l'entreprise et d'opérations de formation. Jolokia est agréée comme organisme de formation et nous proposons à nos mécènes des interventions au long cours, récurrentes tout au long de l'année, ce qui complète efficacement des formations parfois trop ponctuelles

Les compétences nautiques

Int. : Parmi vos critères de recrutement, vous avez mentionné les compétences nautiques. Compte tenu de la sociologie des amateurs de voile, ne s'agit-il pas d'un critère discriminant ?

P. M. : La recherche de compétences nautiques pourrait représenter effectivement un biais, mais pour certains postes, en particulier les postes les plus physiques, nous pouvons faire appel à des débutants. Sur un équipage de vingt-cinq personnes, nous nous en "autorisons" quatre, ce qui nous permet d'élargir le spectre social. Nous pouvons également faire appel à des personnes de niveau intermédiaire, par exemple des gens ayant déjà fait du réglage sur des bateaux plus petits. Au fur et à mesure que nous intégrerons des débutants et que nous les ferons "grandir" dans l'équipage, ils occuperont des postes avec un niveau de compétence de plus en plus élevé. C'est seulement à ce moment-là que nous serons vraiment sortis du biais introduit par le besoin de compétences nautiques.



Les aptitudes physiques

Int. : Un autre de vos critères concerne les aptitudes physiques. Dans ces conditions, comment avez-vous pu recruter un aveugle ou un paraparésique ?

P. M. : Quand vous recevez la candidature d'une personne non-voyante, votre première réaction est de vous dire qu'il ne va pas vous servir à grand-chose sur le bateau. Puis, en regardant son CV, vous vous rendez compte que cette personne, avant de devenir handicapée, a fait de la compétition de haut niveau en planche à voile, ce qui veut dire qu'elle connaît le monde de la mer. Même s'il ne s'agit pas de la même chose que la voile, elle doit avoir de fortes capacités d'abnégation et de dépassement de soi, ce qui est très précieux au sein d'une équipe.

Par ailleurs, une personne aveugle a tendance à compenser son handicap en développant ses autres sens, et notamment le sens du toucher. Or, celui-ci est essentiel pour barrer le bateau, c'est-à-dire pour faire en sorte qu'il garde toujours le même angle de gîte et n'oscille pas. Si vous prenez un excellent barreur et que vous lui bande les yeux ou que vous lui mettez des mouffles, il restera toujours un excellent barreur, mais si vous le faites asseoir sur un coussin, il deviendra un mauvais barreur... En l'occurrence, cet équipier aveugle s'est avéré être un excellent barreur.

De plus, quand on est aveugle, le monde n'existe que par la parole des autres et la présence de cet équipier à bord nous a obligés à expliciter davantage chaque manœuvre en cours, en annonçant par exemple : « *On est à cent mètres de la bouée et dans une minute on va commencer telle manœuvre.* » Ce qui pouvait apparaître comme une contrainte a en fait contribué à améliorer très fortement toutes nos procédures.

Enfin, cet équipier avait une très bonne condition physique et il pouvait effectuer des manœuvres très pénibles.

Motivations et objectifs

Int. : *Sur un bateau, il semble relativement facile de définir des objectifs communs permettant de fédérer la diversité, à commencer par celui de gagner la compétition, et bien sûr, d'éviter le naufrage. Dans une entreprise, trouver un objectif commun paraît beaucoup plus problématique.*

P. M. : Il faut faire la distinction entre les motivations personnelles, qui peuvent être très diverses, et les objectifs communs, qui sont généralement imposés aux participants, dans l'entreprise comme sur le bateau. Vous pouvez vous faire embaucher dans une entreprise de robinetterie parce que vous adorez le design et que vous voulez dessiner le plus beau robinet du monde, mais vous allez très vite vous heurter à la nécessité de respecter les délais de livraison. De même, sur le bateau, l'objectif de performance n'est pas toujours partagé par tout le monde au départ. Certains nous disent : « *L'objectif de Jolokia, ce n'est pas la performance, c'est la diversité.* » Or, notre objectif, c'est « *la performance grâce à la diversité* », c'est-à-dire une combinaison des deux. Au moment du recrutement, nous nous efforçons de sélectionner des personnes vraiment motivées par la performance, et c'est aussi ce que font les recruteurs des entreprises. Mais même si ce point est acquis, il reste encore à mettre tout le monde d'accord sur les sous-objectifs, les moyens et les échéances et, dans les deux cas, cela n'a rien d'évident.

Les échecs

Int. : *Avez-vous parfois rencontré des échecs avec certaines personnes ?*

P. M. : Sur soixante-seize personnes ayant participé à l'aventure, nous avons connu trois échecs. Dans un cas, nous n'avons pas réussi à nous mettre d'accord sur les objectifs et, avec les deux autres, sur les moyens. Nous avons écouté les solutions proposées par ces personnes et nous les avons mises en place; puis nous en avons proposé de notre côté et nous les avons également testées; mais après avoir exploré toutes les pistes possibles, nous avons été obligés de nous séparer d'elles.

Le point de vue des participants

Int. : *Quelle analyse font de cette expérience ceux qui l'ont vécue ?*

P. M. : Cet aspect est étudié principalement par une chercheuse de l'université de Lorient. Elle a observé que les managers et les managés ont au départ des visions très différentes de l'expérience et que ces visions se rapprochent progressivement, ce qui est normal dans la mesure où nous travaillons beaucoup sur l'explicitation des modes de fonctionnement. Elle a également identifié chez les participants un changement de perception de l'initiative individuelle. En arrivant, chacun a tendance à se dire : « *Je n'apporte pas de compétence particulière par rapport à celles des organisateurs et ce n'est pas moi qui vais changer quoi que ce soit au fonctionnement du bateau.* » Peu à peu, ils se rendent compte qu'au contraire, ils jouent un rôle essentiel dans la compétence globale et dans la construction de la performance du groupe. Après avoir expérimenté ce pouvoir de l'initiative individuelle, beaucoup se lancent dans la création d'entreprise ou transforment leur façon de gérer leur entreprise ou même de conduire leur vie.

■ Présentation de l'orateur ■

Pierre Meisel : skipper, co-initiateur et directeur de Team Jolokia ; diplômé en sciences-humaines après avoir préparé l'ENS, il est par ailleurs compétiteur sur des bateaux de toutes tailles depuis son plus jeune âge ; passionné par les relations humaines et la cohabitation des cultures, il est notamment parti explorer un an durant des pays tels que l'Iran, le Pakistan ou l'Inde ; avec la création de Team Jolokia, il continue son parcours hors-cadre, faisant dialoguer sciences-humaines, aventure et compétition : « *L'aventure au service de l'humain, de tous les humains.* »

■ www.teamjolokia.com

Diffusion septembre 2016

Ont participé : M. Appert (Renault), M. Berry (École de Paris du management), J. Bourgeois, É. Bourguinat (rédactrice indépendante), H. Duc (PMP), L. François (Mairie de Paris), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), C. Jammet (photographe), I. Lamotte (psychomotricienne), M. Lemaire (Ville de Paris), A. M. Lemoine, M.-P. Lopez (Mairie de Paris), A. Monnier, F. Mounier, C. Raffour (ANRT), C. Riveline (MINES ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), G. Romano (Mairie de Paris), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre La Défense).