



Entre l'atelier, le boardroom et la nature sauvage

Comment la pratique technique, la responsabilité entrepreneuriale et l'expérience personnelle façonnent mon travail

Pas un CV exhaustif

Mon parcours professionnel n'a pas suivi une ligne droite. Il m'a conduit de la formation technique et du travail manuel à l'entrepreneuriat, aux grands projets et aux crises. Des compétences économiques et méthodologiques sont venues s'y ajouter plus tard. Parallèlement, j'ai régulièrement recherché des expériences en dehors des structures familières : lors de longs voyages, dans le désert, en montagne - dans des situations où l'improvisation devenait plus importante que la planification.

Ce document ne retrace donc pas l'intégralité de mon parcours. Il présente certaines étapes et les questions qui en sont nées :

Qu'est-ce qui tient encore lorsqu'un plan ne fonctionne plus ?

Qu'est-ce qui distingue un symptôme visible de sa cause réelle ?

Comment la responsabilité évolue-t-elle lorsque les décisions ne restent pas abstraites, mais concernent des personnes, des emplois et la trésorerie ?

Et que se passe-t-il lorsque celui qui a toujours « fonctionné » atteint lui-même une limite ?

Aujourd'hui, l'ensemble de ces expériences façonne mon regard sur les personnes, les organisations et le changement.



1. L'atelier : quand le fonctionnement compte davantage que l'explication

Mes bases techniques se sont construites tôt : avec une formation professionnelle en électricité, suivie de la mécanique automobile, de spécialisations militaires sur des véhicules du génie et des véhicules blindés, puis d'une formation en peinture automobile.

À première vue, ces domaines semblent différents. Pourtant, ils enseignent la même chose : dans l'atelier, ce qui compte en définitive n'est pas la force de conviction d'une explication, mais le fait que quelque chose fonctionne dans des conditions réelles.

- Une machine ne se laisse pas impressionner par une bonne présentation.
- Une panne électrique ne disparaît pas parce que la documentation paraît plausible.
- Une nouvelle couche de peinture ne répare pas les dommages de la structure sous-jacente.

Le métier impose la précision. Il faut observer, vérifier, démonter et savoir remettre en cause sa propre hypothèse. Le défaut visible n'est pas toujours la cause. Une pièce défaillante peut être elle-même défectueuse - ou n'être que le dernier maillon d'une chaîne plus longue. Remplacer trop vite revient parfois à ne réparer que le symptôme et à négliger la connexion où la perturbation réelle est apparue.

Les organisations ne sont pas des machines. Les personnes ne sont pas des pièces détachées. Pourtant, une attitude fondamentale issue de cette période m'accompagne encore : avant d'agir sur une manifestation visible, je veux comprendre comment elle est apparue et à quoi elle est reliée.

2. Entrepreneuriat : lorsque les décisions ont des conséquences concrètes

Le travail manuel m'a conduit vers l'activité indépendante et la direction d'entreprises. J'ai créé et dirigé une société à responsabilité limitée de droit allemand (GmbH) comptant plus de 200 salariés, j'ai cofondé une entreprise de construction constituée en société anonyme (AG) et siégé à son conseil de surveillance. Pendant de nombreuses années, j'ai évolué entre chantiers, ateliers, financement, questions de personnel et décisions stratégiques.

Vue de l'extérieur, la responsabilité entrepreneuriale paraît souvent plus ordonnée qu'elle ne l'est au quotidien. Elle est faite de décisions qui doivent être prises avec des informations incomplètes. Un investissement peut être nécessaire tout en restant risqué. La croissance peut créer des opportunités et, dans le même temps, dépasser les capacités de l'organisation.

Le conseil s'achève souvent par une recommandation. C'est précisément là que commence la responsabilité entrepreneuriale. Une décision doit être financée, expliquée et mise en œuvre. Ses conséquences se manifestent dans la trésorerie, les commandes, l'ambiance d'une équipe et parfois autour de la table de cuisine d'une famille.

J'ai appris qu'une décision techniquement juste n'est pas nécessairement une décision viable. Les personnes doivent pouvoir la mettre en œuvre. Les structures doivent pouvoir la porter. J'ai également découvert la distance entre les différentes réalités d'une entreprise : ce qui paraît logique au bureau peut être impraticable sur un chantier. Ce que la direction considère comme une conséquence nécessaire peut être vécu par les salariés comme une perte de sécurité.

Être entrepreneur signifiait donc pour moi davantage que prendre des décisions. Cela signifiait percevoir et assumer leurs effets dans plusieurs mondes à la fois.

3. Grands projets et crises : lorsqu'il faut décider et mettre en œuvre

Mon parcours m'a ensuite conduit vers de grands projets informatiques public-privé et militaires. Chez Toll Collect, j'ai notamment participé à la gestion de crise lors du démarrage de l'exploitation. Plus tard, chez BWI dans l'environnement Siemens et IBM, j'ai assumé la responsabilité d'équipes, de budgets et de systèmes critiques pour la sécurité, notamment la stabilisation du Military Message Handling System de la Bundeswehr.

Dans de tels projets, la technique, les contrats, les fournisseurs et différentes organisations sont étroitement imbriqués. Un projet ultérieur montre ce qui compte, au-delà de l'expertise technique : la direction générale m'a demandé de reprendre la direction de projet pour la région Ouest dans le programme « Next Generation Network ». Le projet s'était retrouvé en difficulté. Les délais étaient menacés et la confiance avait été perdue.

L'équipe subissait une pression directe de la direction générale et du client. Les exigences et les interventions opérationnelles parvenaient aux collaborateurs par différents canaux. L'équipe commençait à s'épuiser entre des attentes changeantes.

Ma condition pour reprendre le projet était une structure claire de communication et de responsabilité : les escalades et les décisions de priorité devaient être centralisées par la direction de projet. Cette limite ne soustrayait pas l'équipe à sa responsabilité - elle rendait les responsabilités explicites. L'équipe a retrouvé un cadre de travail fiable. Sur cette base, nous avons pu redéfinir les priorités des sous-projets, consolider le calendrier et rétablir progressivement la confiance. À l'issue du projet, la région Ouest a assuré dans les délais le déploiement de 75 000 terminaux, y compris l'infrastructure backend associée.

Pour moi, cela a une nouvelle fois montré que diriger en situation de crise ne consiste pas à transmettre immédiatement la pression. Il s'agit de créer un cadre dans lequel les informations convergent, les responsabilités deviennent claires et les personnes peuvent à nouveau travailler de manière fiable.

Dans le même temps, la réflexion ne doit pas devenir une nouvelle forme d'immobilisme. À un moment donné, il faut décider et mettre en œuvre. Cette tension m'accompagne encore aujourd'hui : regarder avec suffisamment de précision pour ne pas travailler sur le mauvais problème - tout en restant assez pragmatique pour transformer la compréhension en action.

4. Le tournant : lorsqu'il faut repenser la responsabilité

Pendant longtemps, ma réponse aux situations difficiles était de fournir davantage d'efforts. Lorsqu'un projet était sous pression, je travaillais plus longtemps. Lorsque quelque chose ne fonctionnait pas, je cherchais une autre possibilité de le résoudre.

Ce mode de fonctionnement m'avait porté pendant de nombreuses années. Il m'avait aidé à construire des entreprises et à traverser des crises. Mais à un moment donné, cette force est devenue un schéma. La charge est devenue quelque chose qu'il fallait contrôler. Les limites apparaissaient comme un problème que la discipline permettrait de surmonter.

Puis mon corps a tiré le frein d'urgence. L'effondrement n'a pas été un événement isolé. Il a été la somme de nombreuses années. Et il m'a posé une question à laquelle un effort supplémentaire ne pouvait plus répondre :

*est-ce que je veux continuer ainsi - ou suis-je prêt à porter la responsabilité
autrement ?*

Le chemin du retour a comporté deux années de décision et trois années de transition. Cinq années faites d'incertitudes, de rechutes et d'une confrontation honnête avec la part que j'avais moi-même prise dans la situation que je souhaitais changer.

J'ai dû apprendre que la responsabilité ne signifie pas tout porter soi-même. Que le contrôle ne garantit pas la sécurité. Et que la performance perd sa valeur lorsqu'elle se maintient durablement au détriment de la personne qui est censée la rendre possible.

Aujourd'hui, je reconnais très bien ce « Warrior Mode ». Il peut mener une entreprise très loin. En période de crise, il peut être nécessaire. Mais lorsqu'il devient le mode de fonctionnement permanent, il commence à user les personnes, les équipes et, finalement, l'organisation elle-même. Depuis, je me méfie des promesses rapides. Le changement a besoin d'un cadre solide, d'un état des lieux honnête et de respect pour les personnes qui doivent le mettre en œuvre.



5. Nature sauvage : lorsque les repères familiers disparaissent

Parallèlement à mon parcours professionnel, j'ai régulièrement recherché des expériences en dehors des systèmes familiers. J'ai effectué de longs voyages à vélo, notamment en Géorgie, à Cuba et dans l'Himalaya. J'ai parcouru avec mon camion d'expédition des régions isolées, des cols de montagne et le désert - parfois avec ma famille, parfois seul. J'ai construit des vélos pour mes enfants et pour moi-même, avec lesquels nous avons entrepris de longues randonnées ensemble. Le désir de partager différentes réalités de vie faisait déjà partie de ce chemin.

Ces voyages ne constituent pas un monde opposé à la responsabilité. Ils la concentrent. Lorsqu'un véhicule tombe en panne loin de toute assistance, aucune matrice de responsabilités ne vient vous aider. Lorsque la météo ou l'itinéraire évoluent autrement que prévu, il faut travailler avec ce qui est réellement disponible. La préparation reste importante, mais elle ne protège pas contre toutes les surprises.

Dans de telles situations, ce qui porte réellement devient visible : l'expérience, l'improvisation, le sang-froid et la volonté de prendre une décision même sans certitude complète.

La nature sauvage modifie également le sens des proportions. Ce qui occupe tout l'espace au quotidien ne devient pas insignifiant, mais peut être remis en perspective. Les rôles, le statut et les routines perdent temporairement de leur poids. Le silence rend audibles des pensées qui trouvent peu de place dans le déroulement ordinaire d'une journée.

Je ne romantise pas ces expériences. Un lieu particulier ne résout pas un problème et ne transforme pas une personne par lui-même. Mais un autre cadre peut modifier la perception. Il peut interrompre les routines et rendre visibles les hypothèses qui restent valables lorsque les repères habituels disparaissent.

Cette expérience fait aujourd'hui partie de mon travail. Toutes les questions n'exigent pas un lieu exceptionnel. Certaines ont besoin d'une salle de réunion, d'un ordre du jour clair et d'une décision cohérente. D'autres gagnent une qualité nouvelle grâce au mouvement, à un atelier ou à quelques jours de recul. Le cadre suit la mission.

6. L'expérience se dote d'un savoir-faire méthodologique

La gestion structurée de projet, un MBA en International General Management de l'University of Wales Cardiff et une formation de coach systémique basé sur la pleine conscience (MbsC selon la DGSE) ont ensuite complété mon expérience pratique.

Le MBA m'a donné le langage nécessaire pour comprendre les relations stratégiques, les conflits d'objectifs et les décisions de gestion. Toute solution humainement souhaitable n'est pas économiquement viable. Et toute décision économiquement avantageuse à court terme ne contribue pas à la stabilité à long terme d'une organisation.

L'approche systémique ajoute une perspective décisive : elle ne porte pas uniquement le regard sur des personnes isolées ou des événements visibles, mais sur les relations, les rôles, les attentes et les interactions. Un comportement se développe dans un contexte qui favorise, limite ou rend certaines réactions plausibles en premier lieu.

Dans ce contexte, la pleine conscience ne signifie pas pour moi un éloignement de la réalité économique ou opérationnelle. Elle consiste d'abord à percevoir avec davantage de précision :

Que se passe-t-il réellement ?

Quelle explication avons-nous déjà transformée en vérité ?

Quelle voix est entendue - et laquelle ne l'est pas ?

Le chemin qui va des systèmes hydrauliques aux systèmes sociaux est moins long qu'il n'y paraît au premier abord. Dans les deux cas, il est utile de comprendre les connexions et les rapports de pression avant d'intervenir. Mais l'analogie s'arrête là : les personnes ne peuvent pas être réparées, remplacées ou réduites à une fonction unique.

Les méthodes m'aident aujourd'hui à organiser mes observations et à tester des hypothèses. Elles ne remplacent ni l'expérience ni le discernement. Et elles ne sont pas au centre de la collaboration. La méthode s'adapte à la situation.

7. Entre les mondes : ce qui se relie aujourd'hui

Ces différentes étapes ont fait naître une conception du travail qui ne sépare pas les dimensions techniques, économiques et humaines.

Cette expérience façonne également mon regard sur les situations difficiles dans les organisations : un comportement visible apparaît rarement dans le vide - il naît de l'interaction entre les personnes, les rôles et les structures. Avant d'agir sur une manifestation, je veux comprendre comment elle est apparue. Cela vaut aussi bien pour une machine que pour une équipe.

Conclusion

Le changement devient durable lorsque les personnes peuvent reconnaître plus clairement ce qui se passe réellement, prendre leurs responsabilités et retrouver ensemble leur capacité d'action. Cela exige un cadre fiable, un regard honnête sur la situation et le courage de franchir la prochaine étape qui a du sens.

C'est ce qui guide mon travail.

Si vous percevez une dynamique comparable dans votre organisation et souhaitez comprendre non seulement le comportement visible, mais aussi ses causes : commencez une conversation confidentielle.



Philip Collette, MBA
Mindfulness-based Systemic Coach (DGSF)

Chemin de Collefrat
83111 Ampus
France

ask@blacksheep.coach
FR: +33 6 21 65 11 36
DE: +49 151 140 11 281